



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Teemu Marttila

TIETOHALLINTOJOHTAMISEN SISÄLLÖLLINEN MUUTOS PANKKITOIMIKENTÄLLÄ 2010-LUVULLA

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Tietojärjestelmätieteen pro gradu - tutkielma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Teemu Marttila		
Tutkielman nimi:	TIETOHALLINTOJOHTAMISEN SISÄLLÖLLINEN MUUTOS PANKKITOIMIKENTÄLLÄ 2010-LUVULLA		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Tietojärjestelmätiede		
Työn ohjaaja:	Tero Vartiainen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus käsittelee tietohallintojohtamisen muutosta 2010-luvun pankkiliiketoiminnassa. Tutkimuksessa haettiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen: 1) Mitkä tekijät ovat muuttaneet tietohallintojohtamista pankkiliiketoiminnassa 2010-luvulla? 2) Minkälaisia ovat tietohallintojohtajalta edellytettävät kompetenssit pankkiliiketoiminnassa? Tutkimuksen kohteena olivat Suomessa toimivien pankkien tietohallintojohtajat. Teoriaosuudessa käyn läpi tiedon, tietohallinnon, tiedolla johtamisen sekä kompetenssipohjaisen johtamisen osa-alueet sekä kuvaan tietohallintojohtajan roolia pankkitoimikentällä. Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, ajankohtaisista artikkeleista ja blogiteksteistä sekä pankkien virallisista dokumenteista. Artikkelit ja blogitekstit sekä toimintadokumentit täydensivät haastatteluaineistoa, jotta saatiin kattava kuva tietohallintojohtajan työstä. Käytän abduktiivista tutkimusmenetelmää, joka tarkoittaa, että aineistosta on noussut teemoja, joiden perusteella olen etsinyt niihin soveltuvaa teoriataustaa ja sen jälkeen ole lukenut vuorotellen aineistoa ja teoriaa, joiden pohjalta tutkimus on edennyt. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietohallintojohtamisessa on tapahtunut selkeä muutos 2010-luvun pankkiliiketoiminnassa, joka on vaikuttanut tietohallintojohtajan tehtävänkuvaan. Suurimmat muutokset tietohallintojohtajan roolissa ovat liiketoiminnan korostuminen sekä digitalisaation luomat uudet mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa. Näiden muutosten johdosta tietohallintojohtajan rooli on muuttunut eräänlaiseksi hybridijohtajaksi, joka on noussut uuteen arvoon yritysten hierarkiassa. Tietohallintojohtajalta vaadittavat kompetenssivaatteen ovat muuttuneet suuntaan, jossa tietohallintojohtajalta vaaditaan liiketoimintatuntemusta, teknistä osaamista sekä sujuvaa vuorovaikutusta.

AVAINSANAT: tiedolla johtaminen, tietohallintojohtaja, CIO, digitalisaatio, hybridijohtaja, johtaminen, pankkitoiminta, strategioiden johtaminen

Sisälllys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	6
1.2	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	7
2	TEORIA	9
2.1	Mitä on tieto?	9
2.2	Tiedolla johtaminen	13
2.3	Tietohallinto ja Tietohallinnon rooli	15
2.4	Tiedolla johtamisen strateginen rooli	16
2.5	Kompetenssipohjainen johtaminen	19
3	TIETOHALLINTOJOHTAJAN ROOLI PANKKITOIMIKENTÄLLÄ	21
3.1	Pankkitoimikentän kuvaus ja muutokset	21
3.2	Tietohallintojohtajan roolin kehitys	24
3.3	Tehtävän edellyttämät kompetenssit	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistot	31
4.2	Aineistot	32
4.3	Haastattelujen toteutus	33
4.4	Artikkelit ja blogitekstit	35
4.5	Toimintadokumentit	35
4.6	Aineiston analyysi	35
5	TULOSTEN ESITTELY JA POHDINTA	37
5.1	Aineistosta nousevat teemat	37
5.2	Tietohallintojohtamisen muutokset pankkitoimikentällä	48
6	DISKUSSIO	58
	Lähteet	62
	Liitteet	65
	Liite 1. Kysymykset	65

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon eri tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen 2013).	9
Kuvio 2. Tiedon hierarkia (Sydänmaanlakka 2007 s.188).	10
Kuvio 3. Uuden tiedon luominen (Sydänmaanlakka 2007; Nonaka & Takeuchi 1995).	12
Kuvio 4. Tiedolla johtamisen kokonaisuus (Kosonen, 2019).	13
Kuvio 5. Nolan-McFarlanin matriisi. (Tiirikainen, 2008)	19
Kuvio 6. Pankkiliiketoiminnan merkittävät liiketoiminnalliset ja teknologiset murrokset. (Dahlberg & Halén 2016).	23
Kuvio 7. Collinsin viiden tason johtajuushierarkia (Myllymäki 2015).	30
Kuvio 8. Tutkimuksen aineiston muodostuminen.	33
Kuvio 9. Teemojen keskinäiset suhteet	47
Kuvio 10. Tieto ja tiedolla johtaminen määrittävät tietohallintojohtajan tehtäväkenttää.	49
Kuvio 11. Nolan-McFarlanin matriisi (Tiirikainen 2008)	57

Taulukot

Taulukko 1. Aineistosta esiin nousseet teemat ja niiden sisältö.	38
--	----

Lyhenteet

CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer, Tietohallintojohtaja
EU	Euroopan unioni
GDPR	General Data Protection Regulation, EU:n yleinen tietosuojasetus
ICT	Information and communication technology, tieto- ja viestintäteknikka
IT	Informaatioteknologia

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten pankkien tietohallintojohtaminen on muuttunut 2010-luvun aikana ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tietohallintojohtamisen muutoksiin. Kansainvälisessä pankkiliiketoiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina, kuten yleisen EU:n tietosuoja-asetuksen (GDPR) voimaantulo ja tietosuojan entistä suurempi merkitys ja painottaminen pankkien liiketoiminnassa. Tämä tarkoittaa, että ICT-ratkaisujen merkitys pankkiliiketoiminnassa on strategisesti erittäin korkealla ja tästä syystä sitä on tärkeä tutkia, kuten mm. Tiirikainen (2008, 63-63) on todennut.

ICT-sektorilla korostuu osaamisen merkitys ja tulokset eivät ole yksilösuorituksia, vaan niihin vaaditaan koko organisaation panostusta ja siksi johtamisella on keskeinen rooli. (Myllymäki 2015). Liiketoiminnan strategisesta IT-johtamismallista on kirjoittanut mm. Kouhi (2013), jossa hän erottaa strategisen, taktisen ja operatiivisen IT-johtamisen. Myös Ross & Weill (2009) esittävät oman luokituksen, joka tekee strategisen ohella informaatio-, transaktio- ja infrastruktuurijohtamisen jaotuksen. IT-organisaatioon liittyviä kyvykkyyksiä ovat aiemmin tarkastelleet mm. Feeny ja Willcocks (1998) ja he ovat päätyneet yhdeksään ydinkyvykkyyteen. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation yhdessä aikaansaamaa tuloksellisuutta (Ulrich & Smallwood 2004).

Tietohallintojohtamisessa on mitä suuremmassa määrin kyse tiedolla johtamisesta, joten on tärkeää tunnistaa ja määritellä mitä tiedolla tarkoitetaan. Siitä ovat kirjoittaneet mm. Sydänmaanlakka (2007), Ritvanen & Sinipuro (2013) ja Kosonen (2019).

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. *Mitkä tekijät ovat muuttaneet tietohallintojohtamista 2010 -luvun pankkiliiketoiminnassa?*

2. Minkälaisia ovat tietohallintojohtajalta edellytettävät kompetenssit pankkiliiketoiminnassa?

1.2 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tieto, tiedolla johtaminen, tietohallinto, johtaminen ja johtamiselta edellytettävät kompetenssit. Tiedon määrittely voi olla haastavaa, koska tietoa voidaan kuvata ainakin kolmella eri tasolla. Niitä ovat tietämys, informaatio ja data. (mm. Laihonen 2013). Tiedolla johtaminen perustuu tietoon, sillä nykyään tiedolla ja osaamisella on suuri merkitys yrityksen menestymisessä ja tieto saattaa luoda yritykselle ratkaisevan kilpailuedun. Tietohallinnon roolina on tuottaa yrityksen tarvitsemat IT-palvelut, ja tämä rooli voi olla hyvin haastava, koska teknologia kehittyy jatkuvasti. Johtamiseen vaadittavat kompetenssit ovat opeteltavissa, mutta johtamisessa menestymiseen vaikuttavia tekijöitä on myös henkilön persoona, motivaatio ja älykkyys.

Hyödynnän tutkimuksessani kolmenlaista aineistoa. Niitä ovat henkilöhaastattelut, ajankohtaiset artikkelit ja blogitekstit sekä pankkien viralliset dokumentit. Tutkimusaineisto on koottu vuoden 2020 aikana, haastattelut suoritin loppuun keväällä 2020.

Haastattelin tutkimukseeni entisiä tai nykyisiä tietohallintojohtajia, koska halusin saada ensikäden tietoa tietohallintojohtamisen muutoksesta 2010-luvulla. Keräsin myös tietoa blogiteksteistä ja artikkeleista, koska nämä antavat laajemman yleiskuvan tietohallintojohtajan työstä ja siihen liittyvästä muutoksesta. Pankkien virallisista dokumenteista avautuu niiden virallisesti kertomia kantoja tietohallinnosta ja IT:n merkityksestä yrityksessä sekä siihen kohdistettavista resursseista ja tarpeista.

Tutkimusmenetelmänä käytän teoriasidonnaista, abduktiivista tutkimusmenetelmää, joka tarkoittaa, että aineistosta nousseiden teemojen perusteella olen etsinyt niihin soveltuvaa teoriataustaa ja sen jälkeen olen lukenut vuorotellen aineistoa ja teoriaa, joiden varassa tutkimus on edennyt.

Tutkimukseni koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäisessä luvussa esittelen työni aiheen, rakenteen sekä tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa esittelen tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden ja teorian. Kolmannessa luvussa kuvaan tietohallintojohtajan tehtävää ja toimikenttää sekä osoitan tehtävän kannalta olennaisia kompetenssivaateita. Neljäs luku kertoo tutkimusmenetelmän, aineiston hankinnan tavat ja kuvaa sen analyysin toteutustavan. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa teen yhteenvedon tutkimuksesta.

2 TEORIA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettisen taustan. Määrittelen luvussa keskeiset käsitteet ja kuvaan mitä niillä tarkoitan. Käsitteitä ovat tieto, tiedolla johtaminen, tietohallinto, tiedon strateginen rooli ja kompetenssipohjainen johtaminen.

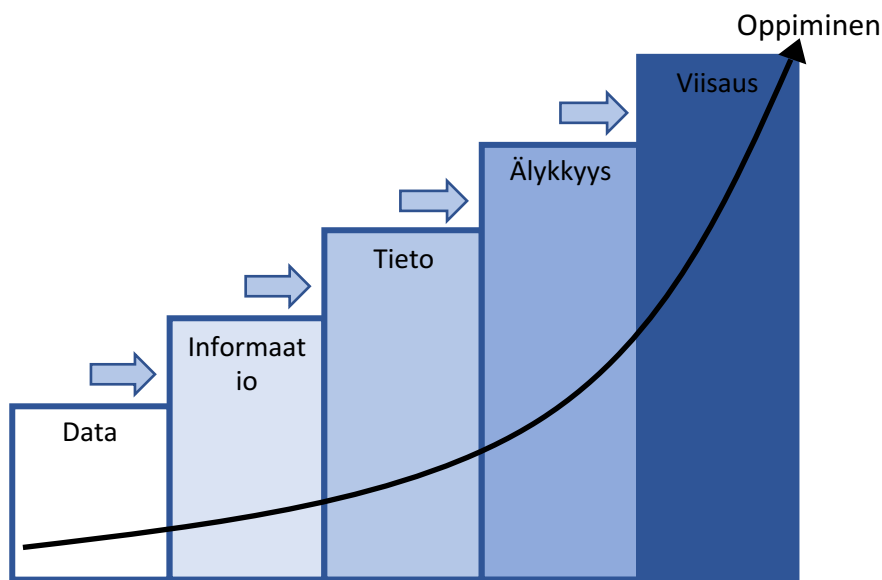
2.1 Mitä on tieto?

Tiedolla johtamisessa on tärkeää määritellä mitä tieto on ja mitä sillä tutkimuksessa tarkoitetaan, koska se tulee määrittämään jatkossa tutkimuksesta syntyviä tuloksia. Koska tieto koostuu useista erilaisista osatekijöistä, sen määrittely saattaa usein olla melko haasteellista. Tietoa voidaan yleisesti kuvata kolmella eri tasolla, nämä tasot ovat tietämys, informaatio ja data. Tietämykseksi voidaan kutsua inhimillistä tietoa, joka perustuu kokemukseen. Informaatio on rakenteellista dataa, jota voidaan hyödyntää analyysissä. Data muodostuu rakenteettomista tosiasioista. Nämä kaikki kulkevat käsi kädessä; datasta tulee informaatiota, kun sille luodaan rakenne ja informaatiosta tulee tietämystä, kun sitä tulkitaan. (Laihonen 2013, 17-18) Data sellaisenaan on melko arvotonta, mutta jos sitä osataan hyödyntää oikein ja kysyä oikeat kysymykset, voi se olla todella arvokasta. (Kosonen 2015). Ritvanen & Sinipuro (2013) hyödyntävät tiedosta käsitteitä tosiasiat, tieto ja data, joilla tarkoittavat samoja sisältöjä kuin Laihonen (2013).

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Kuvio 1. Tiedon eri tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen 2013).

Sydänmaanlakan mukaan tietoa voi usein olla haastavaa määrittellä, sillä informaatio ja data sekoitetaan hyvin monissa yhteyksissä tietoon. Informaatio syntyy datasta, data on irtonaista tietoa joka voi koostua numeroista ja tekstistä. Kun datalle on annettu jokin merkitys, muuttuu se informaatioksi. (Sydänmaanlakka 2007, 187-188). Kuviossa 2. on kuvattu tiedon hierarkia, jossa voidaan nähdä kuinka tiedon lisääntyminen ja oppiminen kasvaa portaita ylös noustessa. Kuvattua hierarkiaa voidaan pitää oppimismatkana, matkan tavoitteena on suodattaa kohdatusta tietomäärästä jotain, mitä voi pitää viisautena.



Kuvio 2. Tiedon hierarkia (Sydänmaanlakka 2007 s.188).

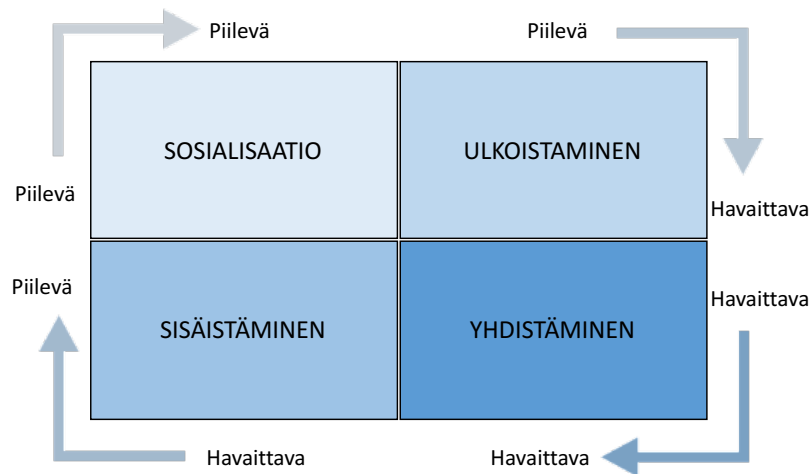
Sydänmaanlakan (2007) mukaan älykkyyttä on käyttää oikeaa tietoa oikeiden ratkaisujen saavuttamiseksi. Hän toteaa, että älykkyys ei synny pelkästään tiedosta vaan sen muodostumiseen vaaditaan myös tunneälyä. Pelkkä tieto ei enää riitä, vaan tiedon soveltaminen ja älykkyys edellyttävät lisäksi sosiaalisia taitoja. Se erottaa menestyneet yksilöt muista, toisin sanoen tietoa pitää osata käyttää oikein ja se pitää myös osata välittää eteenpäin. Sydänmaanlakka esittää, että älykkyteen vaaditaan kolme osatekijää: tunneälykkyys, tiedollinen ja intuitiivinen älykkyys, ja näiden kolmen yhdistelmästä voi syntyä luovaa älykkyyttä.

Viisauden hän luokittelee tiedoksi, joka on äärimmäisen sisäistettyä ja viisauteen yhdistyvät myös henkilön omat kokemukset, arvomaailma ja moraalit. Viisautta voidaan pitää pitkän henkilökohtaisen oppimisen saavutuksena. Kokemukset muodostavat siten yhden keskeisen viisautta tuottavan elementin, jonka kautta on mahdollista saavuttaa tietoa. Tällainen kokemus voi olla mikä tahansa tapahtuma, koulutus, kurssi tai keskustelu. (Sydänmaanlakka 2007 189-191).

On oleellisen tärkeää ymmärtää, että tieto syntyy ihmisissä. Kun ihminen käsittelee informaatiota, siitä syntyy aivoissa tietoa. Davenport ja Prusak (1998) ovat esittäneet, että informaatio muuttuu tiedoksi:

- Vertailemalla aiempaa informaatiota nykyiseen
- Tekemällä johtopäätöksiä sen perusteella, millaisia seurauksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan
- Selvittämällä miten saatu informaatio koskettaa muuta tietoa
- Käymällä keskusteluita ihmisten kanssa, ja selvittämällä mitä mieltä he ovat

Tieto voidaan jakaa piilevään ja havaittavaan tietoon. Tämän jaottelun esitti jo 1950-luvulla Michael Polanyi. Piilevällä tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota ei ole kirjattu alas ja sitä voi olla hankala jakaa eteenpäin. Esimerkkejä piilevästä tiedosta voivat olla niinkin tavalliset asiat kuten kävely tai pyöräily, tiedämme mitä teemme, mutta on hankalaa selittää toiselle henkilölle, kuinka tämän teemme. Havaittava tieto on taas konkreettista ja dokumentoitua sekä helposti jaettavissa. Lähtökohtaisesti piilevää tietoa voidaan pitää näistä tärkeämpänä ja sitä on usein enemmän kuin havaittavaa tietoa. (Sydänmaanlakka, 2007 192).

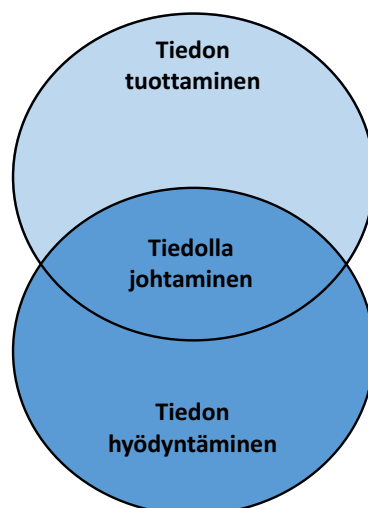


Kuvio 3. Uuden tiedon luominen (Sydänmaanlakka 2007; Nonaka & Takeuchi 1995).

Kuviossa 3. on kuvattu, kuinka uutta tietoa voidaan luoda nelivaiheisessa prosessissa, jonka osia ovat: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatio on vaihe, jossa on kyseessä klassinen opettaja-oppilas asetelma. Sosialisatiossa jaetaan kokemusten kautta tietoa, tässä voidaan käyttää hyväkseen havainnointia tai matkimista ja näin ollen piilevä tieto säilyy piilevänä tietona. Ulkoistamisessa muutetaan piilevä tieto havaittavaksi tiedoksi. Tämä käy helpoiten esittämällä ja kuvailemalla tieto mahdollisimman tarkasti sekä käyttämällä kielikuvia ja kirjoittamalla saatu tieto ylös. Ulkoistaminen on hyvin tehokas tapa muuttaa piilevä tieto havaittavaksi ja se mahdollistaa tiedon jakamisen. Yhdistäminen on vaihe, jossa havaittavaa tietoa yhdistellään muihin tietoihin. Tässä olemassa oleva tieto yhdistyy esimerkiksi kokousten tai puhelinkeskustelun välityksellä ja yhdistelemällä näitä, jalostuu tieto entisestään ja tästä saattaa syntyä kokonaan uutta tietoa. Sisäistämisessä on kyse havaittavan tiedon muuttumisesta piileväksi tiedoksi. Tätä voidaan verrata tekemällä oppimiseen, kun me teemme tai koemme jonkin asian, me sisäistämme sen omalla tavallamme ja tästä meille syntyy mentaalimalleja ja teknistä osaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70).

2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedon tärkeys liiketoiminnan tekijänä ymmärrettiin vasta 1990-luvulla, jolloin kehitettiin uusi tietoon perustuva lähestymistapa yrityksen toimintaan. Tätä lähestymistapaa kutsutaan nimellä ”Knowledge-based view of the firm”. Ajattelu painottaa tiedon keskeistä merkitystä yrityksen menestymiseen, ja oikein käytettynä se mahdollistaa yritykselle kilpailuedun, tätä tarkoitetaan tiedolla johtamisella. Tiedolla johtaminen voidaan määritellä seuraavasti: se on tiedon järjestelmällistä analysointia sen soveltamiseksi päätöksenteossa. Tiedolla johtamisessa ei ainoastaan ole kyse tiedon analysoinnista, käsitte-lystä ja varastoimisesta, ne ovat vain osa tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Kosonen (2019) mukaan tiedolla johtaminen koostuu kahdesta eri puoliskosta, tiedon tuottamisesta ja tiedon hyödyntämisestä. Nämä kaksi yhdistämällä muodostavat tiedolla johtamisen kokonaisuuden (Kuvio 4). Tiedon hyödyntäminen edellyttää ihmisiä, jotka käyttävät asiantuntemustaan ja kykyjään tiedon soveltamiseksi päätöksenteossa. (Kosonen, 2019). Toisin sanoen tiedolla johtaminen perustuu inhimillisiin resursseihin ja kompetensseihin.



Kuvio 4. Tiedolla johtamisen kokonaisuus (Kosonen, 2019).

Tiedolla johtamisella tarkoitan tapaa, millä ja miten organisaatio hyödyntää tietoa johtamisen välineenä. Ritvanen & Sinipuro (2013) määrittelevät tiedolla johtamisen toiminnanohjaukseksi ja päätöksenteoksi, joka pohjautuu tosiasioihin, tietoon ja dataan. Tiedolla johtamisessa on kyse liiketoimintatiedon hallinnasta (Business Intelligence), joka pitää sisällään mm. toimintoja, joissa on puhe operatiivisista toiminnoista kuten suorituskyvyn mittaamisesta ja strategisista ratkaisuista. Tiedolla johtaminen on lähtökohtaisesti strategista, sillä sen on tarkoitus vahvistaa organisaation kilpailukykyä. (Ritvanen & Sinipuro, 2013). Tietohallintojohtajan tehtäviin kuuluvat perinteisesti tieto- ja viestintäteknologioihin liittyvä johtaminen sekä strategiset päätökset (Hütter & Riedl, 2017) eli tiedolla johtamisen kokonaisuus.

Tehokkaalla tietojohdamisella voidaan saavuttaa huomattavaa kasvua organisaation tehokkuudessa ja samalla lisätä yrityksen tuottamaa asiakasarvoa. Lisäämällä tehokkuutta organisaatio pyrkii alentamaan syntyviä kustannuksia, ja asiakasarvoa kohottamalla pyritään laajentamaan asiakkaiden ymmärrystä heidän kokemasta hyödystä. Tämä hyöty ei välttämättä ole ainoastaan taloudellista vaan asiakashyöty voi olla esimerkiksi ajankäyttöä.

Laihosen (2013) mukaan edellytys yrityksen menestymiselle nopeasti kehittyvillä markkinoilla on oikea strategia. Strategiat voivat pohjautua esimerkiksi korkeaan tehokkuuteen tai asiakasarvon tuottamiseen. Yrityksen liiketoimintaosaaminen ja ymmärrys toimintaympäristöstä mahdollistaa näiden strategioiden käytön. (Laihonen 2013, 13-14).

”Tietoresurssien tehokkaasta johtamisesta on tullut keskeinen tekijä organisaatioiden suorituskyvyn kehittämisessä. Tietojohdaminen tarjoaa monia käytäntöjä, joiden avulla voidaan tehostaa toimintaa ja varmistaa organisaation suoriutumiskyky.”

Laihonen (2013, 14).

Tiedolla johtamisessa on myös haasteensa, Sydänmaanlakka (2007) toteaa, kuinka organisaatioiden valtava tietomäärä voi aiheuttaa päänvaivaa. Tiedon määrä on kasvanut räjähtävästi ja tämän hallinta on haastavaa. Haastetta lisää myös se, että organisaatiot

eivät välttämättä tiedä kaikkea mitä he tietävät, tieto on olemassa organisaatiossa, mutta sitä voi olla vaikea löytää. Lisäksi ongelmaksi voi muodostua tiedon kulku organisaation sisällä, tarvittavaa tietoa ei välttämättä saada kaikille sitä tarvitseville, vaikka tiedon olisi yrityksen tuloksellisuuden varmistamiseksi oltava kaikkien saavutettavissa. (Sydänmaanlakka 2007, 175-176). Yrityksessä oleva hiljainen tieto saattaa jäädä täysin hyödyntämättä, yksilölliset asiantuntijuudet eivät välttämättä kohtaa eivätkä ne näin ollen pääse kehittymään yritystä palvelevaksi osaamiskokonaisuudeksi. Hajanainen osaaminen saattaa jäädä ainoastaan yksittäisten henkilöiden tietoon ja lopulta kadota. (Ahmas 2014, 65-66)

Laihosen (2013) mukaan tiedolla johtamisessa on useita kipupisteitä. Liika tieto aiheuttaa ongelmia, voidaan puhua organisaatiota koettelevasta tietotulvasta ja tätä voidaan hänen mukaan pitää yhtenä työn tekemisen keskeisimmistä haasteista. Toinen pinnalle noussut ongelma on työn toistuva keskeytyminen. Puhe on siitä, kuinka henkilöiden on oltava jatkuvasti tavoitettavissa ja organisaation sisäiset pikaviestintäpalvelut häiritsevät töiden tekoa eivätkä anna mahdollisuutta keskittyä työntekoon. Kolmantena hän mainitsee kommunikaation johtoportaan ja henkilökunnan välillä. Vaikka organisaatiossa on käytössä uusinta teknologiaa ja nopeasti liikkuva dataa, niin kuitenkin viestintä ei suju ja takkuua. Laihonen huomauttaa, että ongelmia on tunnistettavissa myös organisaation ulkopuolelta. Tuolloin yritys ei välttämättä tunnista asiakkaan tarpeita tarpeeksi hyvin, tai yrityksellä voi olla ongelmia tunnistaa muutoksia toimintaympäristössään ja tämä saattaa vaikeuttaa päätöksentekoa merkittävästi (Laihonen 2013, 15).

2.3 Tietohallinto ja Tietohallinnon rooli

Teknologian terävintä kärkeä edustivat vielä noin 50 vuotta sitten toimiston putkiposti ja sanelukoneet. Samoihin aikoihin tietokonevalmistaja IBM:n johto spekuloi ajatuksella, että maailmassa tullaan tarvitsemaan viisi kappaletta sen aikaisia tietokoneita, jotka kyseiset tietokoneet olivat suorituskyvyltään heikompia kuin tämän päivän älypuhelimet.

Vielä 1970-80-luvuilla käytettiin pääsääntöisesti keskustietokoneita ja reikäkortteja, 1980-luvun alussa saatiin käyttöön DOS, joka ei käyttöliittymältään ollut kovinkaan suuri parannus. Vielä 1990-luvulla yritysten tietojärjestelmät olivat melko heikkoja ja useimmiten itse rakennettuja, ja tiedot päivittyivät järjestelmään viiveellä aina eräajojen yhteydessä. Järjestelmässä olevien tietojen hyödyntäminen ei ollut helppoa, ja tietojen ulos saamiseksi ne täytyi tulostaa paperille. Vasta 1990-luvun loppupuolella tietotekniikka kehittyi sille tasolle, että se mahdollistaa sen laaja-alaisen soveltamisen yrityksen strategisten päämäärien tavoittelussa. (Kouhi 2013, 14-15)

”Tietohallinto toimintona on siis käynyt läpi 50 vuodessa suurin piirtein saman kehityskaaren kuin yrityksen muut toiminnot 5000 vuodessa. Onko siis ihme, jos IT:n johtaminen yrityksissä ei ole vielä kehittynyt samalle tasolle kuin muiden toimintojen johtaminen?”
(Kouhi 2013, 15)

Laihonen (2013) määrittelee tietohallinnon yrityksen osana, jonka tehtävänä on toteuttaa yrityksen vaatimat IT-palvelut. Tietohallinnon rooli on hyvin haastava, koska teknologia kehittyy todella nopeasti ja uusia ohjelmistoja ja laitteistoa kehitetään jatkuvasti tukemaan eri tehtäviä. Siksi tietohallintoasiantuntijoilta edellytetään syvällistä tekniikan ja tämän tuomien uusien mahdollisuuksien ymmärrystä samalla kun tietohallinnon on myös ymmärrettävä organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Organisaatioissa työskentelee erilaisia henkilöitä, joilla on vaihtelevia vaatimuksia sekä erilainen koulutustausta. Tietohallinnon on siis otettava huomioon kaikki käyttäjät ja toimitettava heille heidän tarpeidensa mukaiset työkalut ja ohjelmistot sekä pystyttävä tarjoamaan heidän tarpeitaan vastaavaa koulutusta.

2.4 Tiedolla johtamisen strateginen rooli

Koska tiedolla johtamisen tavoitteena on vahvistaa organisaation tai yrityksen kilpailukykyä toimintaympäristössään, on sen rooli lähtökohtaisesti strateginen.

McFarlanin matriisi

Harvardin yliopiston professori Warren McFarlan on ollut edelläkävijä IT-johtamisen ja tietotekniikan hyödyntämisessä jo 1970-luvulta alkaen. McFarlan ymmärsi, että tietotekniikka voi olla eri yrityksissä hyvin erilaisissa rooleissa. Hän tuotti mallin, jota voidaan käyttää tietotekniikan roolin määrittämiseen yrityksessä, McFarlanin 2 x 2 –matriisin. Matriisin perusajatus on se, että yritys valitsee itselleen soveltuvan lähestymistavan suhteessa tietotekniikkaan tarkastelemalla tämänhetkistä riippuvuutta tietotekniikasta ja punnitsee tietotekniikan merkitystä tulevaisuudessa. McFarlan on kehittänyt matriisiaan jatkuvasti ja hän julkaisi yhdessä Richard Nolanin kanssa vuonna 2005 Harvard Business Review'n artikkelissa uuden päivitetyn version, joka tunnetaan nimellä Nolan-McFarlanin matriisi. (Tiirikainen 2008, 63-66), (Nolan, McFarlan 2005).

Matriisissa (Kuvio 5.) Nolan ja McFarlan (2005) jakavat yrityksen toimintatavat neljään eri ryhmään, joita ovat tuki, tehdas, käännös ja strateginen toimintamalli. Nolan & McFarlanin mukaan kahdessa ensimmäisessä tietotekniikkaa sovelletaan puolustavana, ja jälkimmäisissä sitä käytetään hyökkäävänä toimenpiteenä. Puolustava lähestymistapa kuvaa, kuinka riippuvainen yritys on toimivasta tietotekniikasta, kun taas hyökkäävä näkökulma kertoo, kuinka riippuvainen yritys on uusista järjestelmistä, jotka voivat tuoda lisäarvoa asiakkaille. Matriisi on jaettu neljään kenttään siltä osin, mikä on yritykselle tärkeää: onko se luotettava tietotekniikka vai uudet tietotekniset ratkaisut.

Vasemmassa yläkulmassa on Tehdas-toimintatapa, jossa tietotekniikka on yritykselle erittäin tärkeässä roolissa ja sitä voidaan jopa verrata tuotantokoneeseen. Suurin osa ydinliiketoiminnoista on verkkopohjaista, jolloin ei ole mahdollisuutta toimia manuaalisesti, jopa minuutin katkos aiheuttaisi yritykselle haittaa. Vaikka IT onkin yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä, ei sillä kuitenkaan ole suurta strategista vaikutusta. Esimerkki tällaisesta yrityksestä ovat finanssialan yritykset.

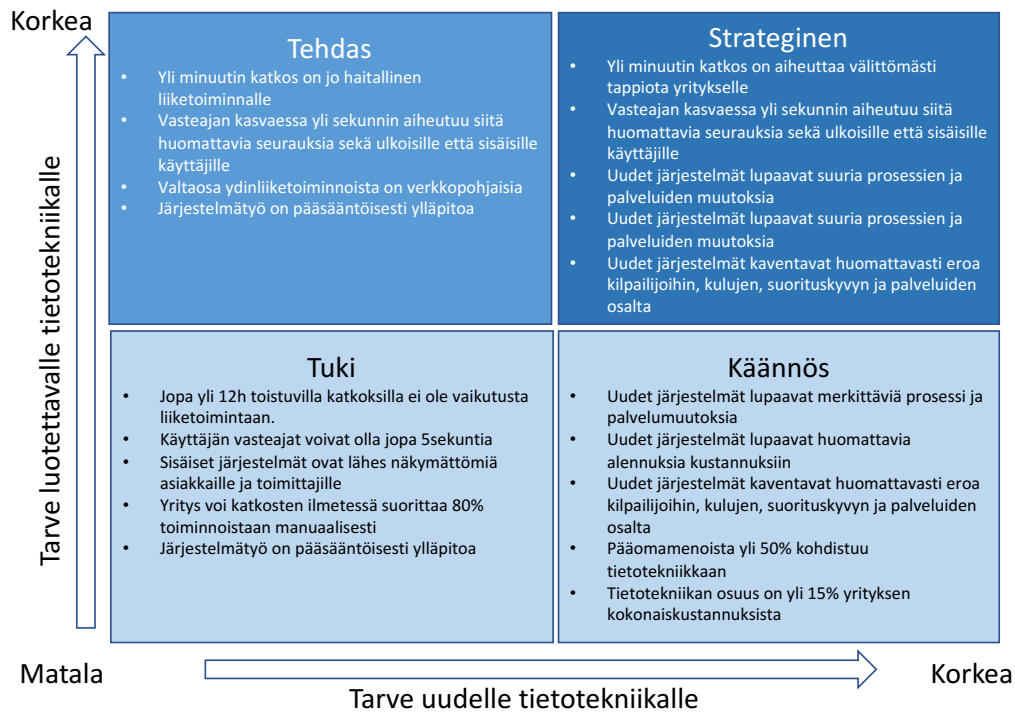
Tuki-toimintatavassa tietotekniikan merkitys on melko alhaisella tasolla, ja yritys käyttää tietotekniikkaa vahvistamaan eri toimintoja, mutta IT ei ole yrityksen toiminnan kannalta

ratkaisevassa roolissa. Pitkätkään katkokset eivät haittaa yrityksen päivittäistä toimintaa, sillä yritys voi katkoksen ilmetessä hoitaa toimintoja manuaalisesti.

Käännös-toimintatavassa nousee esille tietotekniikan strateginen vaikutus, jolloin tietotekniikka nähdään mahdollistajana, joka luo edellytykset tuottaa uusia palveluita ja tuotteita.

Strateginen-toimintatavassa tietotekniikan toimivuus on elintärkeää ja tietotekniikka on strategisesti merkittävä tekijä. Yritys on riippuvainen tietotekniikasta ja uudet tuotteet ja palvelut tuovat erittäin todennäköisesti uusia mahdollisuuksia ja madaltavat kustannuksia. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat muun muassa Amazon tai Google. (Tiirikainen 2008, 64-65).

Tiirikainen (2008) kuvaa, kuinka matriisi voi myös auttaa yrityksen hallitusta tekemään oikeita valintoja tietotekniikan suhteen. Ratkaisut riippuvat tietenkin siitä, miten yritys asemoituu matriisiin. Mikäli toimintatapa on Tuki, voi yrityksen hallitus esimerkiksi määrätä IT-puolen seurannan sisäiselle tarkastukselle. Toimintatavassa Tehdas on yrityksen hallituksen syytä tarkistaa, että käytössä on uusimmat ja toimintavarmimmat järjestelmät ja laitteet sekä tietoturva on ajanmukainen. Siinä tapauksessa on suositeltavaa luoda hallitukselle erillinen IT-toimikunta, joka toimii hallitusta avustavana elimenä. Toimintatavoissa Strateginen ja Käännös, yrityksen hallitus on vastuussa strategisista IT-hankinnoista ja niiden onnistumisesta. Tämän takia hallituksessa tulee olla henkilö, joka on kokenut IT-osaaja ja hyvin perillä IT-osaston tekemisestä. Toinen mahdollisuus on perustaa IT-toimikunta, joka toimii aktiivisesti yrityksen hallituksen tukena, toimikunnassa täytyy olla runsaasti IT-asiantuntemusta ja riittävästi kokemusta. On hyvin tärkeää, että toimikunta tuottaa hallitukselle raportteja tietotekniikkaan liittyen ja että toimikunta viestii selkeästi ja ymmärrettävästi hallituksen kanssa. Tiirikainen kertoo, kuinka yritysten IT-investoinnit ovat kasvussa ja hän uskoo, että yhä useampi yritys tulee siirtymään strategiseen toimintatapaan. (Tiirikainen 2008, 65-67).



Kuvio 5. Nolan-McFarlanin matriisi. (Tiirikainen, 2008)

2.5 Kompetenssipohjainen johtaminen

Kompetenssipohjainen johtaminen on lähestymistapa, jolla voidaan kuvata organisaation suhdetta strategiaan ja kilpailutilanteeseen. Sen pohjalta on myös ilmestynyt uudenlaisia näkökulmia siitä, kuinka henkilöstön kehittäminen ja strategia kytketään toisiinsa. Kompetenssilla tarkoitetaan yhteensopivuutta osaamisen ja tehtävän välillä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 12).

Kompetenssipohjainen lähestymistapa johtamiseen soveltuu hyvin muun muassa transformaatio- ja muutostilanteisiin, joissa organisaatio on uudistamassa liiketoiminnan toimintamallia. Muutostilanteissa on hyvin tyypillistä, että yrityksissä vallitsee epätietoisuus tulevaisuuden vaatimuksiin liittyen. Selvittämällä ydinkyvykkyudet voidaan vähentää epätietoisuutta ja selventää sitä, mikä uudessa toimintamallissa on oleellista ja

kuinka se eroaa vanhasta. Tulevien vaatimusten havainnollistaminen mahdollistaa sen, että kehitysinvestoinnit voidaan kohdistaa kaikkein tärkeimpiin asioihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 46).

Ydiosaamisella tarkoitetaan tietotaidon, tekniikan ja järjestelmien yhdistelmää jolla yritys luo itselleen mahdollisuuden kilpailla. Ydiosaaminen on karttunutta osaamista, joka tuo organisaatiolle mahdollisuuden luoda lisäarvoa asiakkailleen nyt tai tulevaisuudessa. Ydiosaaminen on organisaation sisäistä syvällistä osaamista, jolla organisaation on mahdollista kehittää uusia tuotteita ja palveluita ja joka on vaikeasti kopioitavissa. Ydiosaamisella organisaatio saavuttaa kilpailukykyä ja ylläpitää sitä. Organisaatiossa tarvitaan myös muuta osaamista, koska ilman sitä organisaatio ei tule toimeen, mutta se ei ole ainutlaatuista. (Sydänmaanlakka 2007, 144-146).

Myös tietohallintojohtajalta itseltään vaaditaan tehtävässä onnistumiseen useita eri taitoja, joista tarvittavat taidot kuten tekniset, humaniset ja teoreettiset taidot ovat opittavissa. Tehtävässä onnistumiseen vaikuttavat kuitenkin myös yksilölliset tekijät kuten henkilön motivaatio, persoona ja älykkyys. Myös aiempi urakokemus ja tausta ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat vahvasti tehtävässä onnistumiseen. (Northouse 2010, 39-51; Yukl 2013, 62-65)

Tietohallintojohtajan on tarpeen tunnistaa organisaatiossa olevat kompetenssit ja onnistua yhdistämään ne osaamispääomaksi sekä kohdentaa se ydinkyvykkyyksiksi, joiden varassa organisaatio tai yritys vastaa strategiansa vaatimukseen ja pärjää kilpailutilanteeseensa. Siksi tehtävä edellyttää johtajalta omasta osaamisesta huolehtimista.

3 TIETOHALLINTOJOHTAJAN ROOLI PANKKITOIMIKENTÄLLÄ

Tässä luvussa kuvaan pankkitoimikentän toimintaa ja osoitan siinä tapahtuneita muutoksia sekä asemoin tietohallintojohtajan roolin pankkitoimikentälle ja kerron tehtävän edellyttämistä kompetensseista.

3.1 Pankkitoimikentän kuvaus ja muutokset

Suomalaiset pankit ovat olleet oman aikansa digitaalisia edelläkävijöitä. Suomen ensimmäinen tietokone, Esko tuli käyttöön vuonna 1956. Pian tämän jälkeen vuonna 1958 Postisäästöpankki sai ensimmäisenä pankkina käyttöönsä IBM tietokoneen, hankinta tehtiin tilien tapahtumamäärien äkillisen kasvun seurauksena. Viimeisen 60 vuoden aikana on pankkitoimikentällä tapahtunut suuria muutoksia, ja näihin ovat vaikuttaneet sekä muutokset yhteiskunnassa että asiakkaiden käyttäytyminen. (Dahlberg & Halén 2016) Tutkimuksessaan Dahlberg jakaa pankkitoiminnan muutokset kolmeen eri aikakauteen (Kuvio 6.): 1) sääntelyn aikakauteen, joka ulottui vuodesta 1956 aina vuoteen 1987, 2) siirtymäkauteen, joka oli ennen euron käyttöönottoa sekä 3) euron aikakauteen vuodesta 2002 eteenpäin.

”Pankkitoiminnassa teknologia luo edellytyksiä liiketoiminnan murroksille ja liiketoiminnan murrokset vauhdittavat teknologian soveltamista.” (Dahlberg & Halén 2016).

Pankkiliiketoiminnan digitalisaation lähtökuopat ovat jo 1970- ja 1980-luvulla. Suomen valtion ja pankkien yhteishankkeessa luotiin standardit ja tarvittava infrastruktuuri kansalliselle maksuliikenteelle. Kuluttajan osalta ensimmäiset näkyvät muutokset olivat 1980-luvulla yleistyneet pankkiautomaatit ja suorapankkipalvelut, ja nämä vahvistivat asiakkaiden luottamusta pankkeihin ja todistivat, kuinka turvallista sähköinen pankkiasiointi oli. (Karhinen & Korkeela 2016).

1990-luvun talouskriisi käynnisti suuria muutoksia pankkitoimikentällä, ja pankkitoiminta alkoi pikkuhiljaa digitalisoitua ja kansainvälistyä. Internetin mukaan tulo

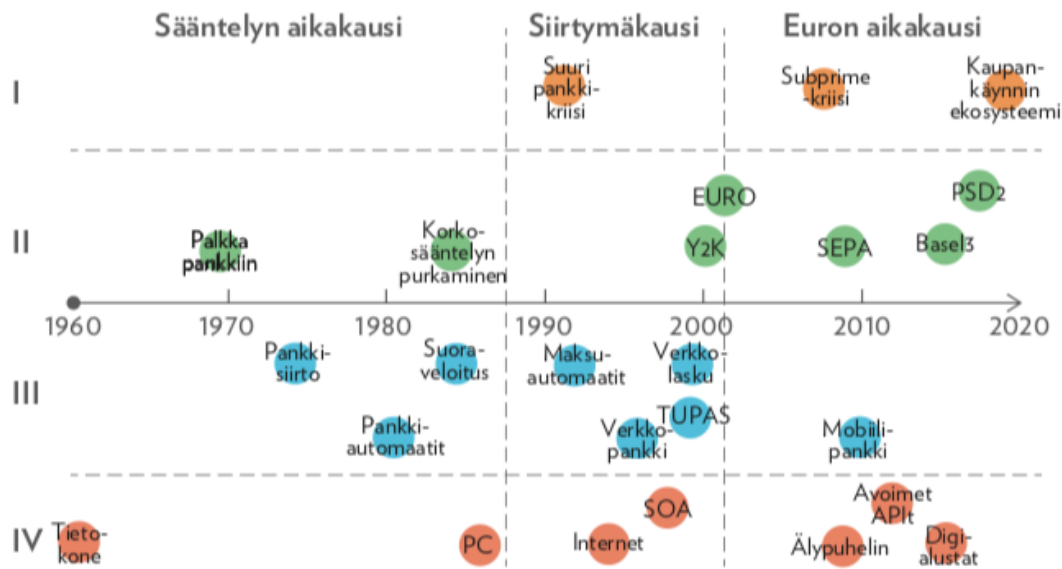
mahdollisti uusien palveluiden käyttöönoton sähköisissä kanavissa ja tämä kasvatti pankkien tuottavuutta huomattavasti. (Dahlberg & Halén 2016).

Osuuspankki aloitti ensimmäisenä suomalaisena pankkina verkkopankin kehittämisen vuonna 1995 ja toukokuussa 1996 avattiin ensimmäinen eurooppalainen internetpohjainen pankkipalvelu, samana vuonna Osuuspankki lanseerasi tekstiviesteillä toimivan GSM-pankkipalvelun. 1990-luvun loppupuolen teknobuumin aikaan pankit tekivät merkittäviä satsauksia digipalveluihin ja satsasivat wap-teknologiaan, joka ei menestynyt ja selainpohjaiset mobiilipalvelut jäivät odottamaan nopeampia mobiiliyhteyksiä. GPRS ja 3G olivat merkittävä parannus aiempiin yhteyksiin, ja mahdollistivat nopeat yhteydet mobiiliin, tämä edesauttoi pankkien siirtymisen mobiiliaikaan. Samoihin aikoihin kuitenkin palveluiden kehitys hidastui. Tämä johtui siitä, että pankkien IT-arkkitehtuuria ei oltu suunniteltu tukemaan näin laajaa digitaalista palveluvalikoimaa. Pankit joutuivat tekemään valtavia panostuksia vanhojen järjestelmien kehitykseen ja ylläpitoon, sillä tietoturva ja toimialan sääntely vaativat myös oman osuutensa. Tässä vaiheessa uusien palveluiden kehittämiseksi ei jäänyt riittävästi tilaa. (Karhinen & Korkeela 2016, 3-5).

2010-luvun koittaessa pankkien toimintatapa edellytti jälleen muutosta, koska asiakkaiden tarpeet olivat kasvaneet siten että, pankkipalveluiden täytyi toimia kellon ympäri vuoden jokaisena päivänä, oli siirrytty reaaliaikaiseen pankkipalveluun. Älylaitteiden mukaantulo samalla vahvisti pankkien ymmärrystä ja oletusta siitä, miten asiakkaat haluavat asiointinsa hoitaa. Palveluiden tuli olla käytettävyydeltään ja toiminnoiltaan sellaisia, että asiakas pystyi niitä helposti käyttämään. Teknologian kehittyminen ja kilpailuympäristön muuttuminen vaikuttivat myös vahvasti asiakkaiden käytökseen. Teknologian kehittymisen myötä myös kustannukset laskivat huomattavasti aiemmasta.

Digitalisaation jälki ei näy ainoastaan uusissa innovaatioissa ja palveluissa, vaan muutos on huomattavasti laajavaikutteisempi, sillä digitalisaatio on kääntänyt pankkiliiketoiminnan perusfilosofian ja koko liiketoimintamallin pääläelleen suhteessa aiempaan. Sen myötä kustannukset ovat laskeneet todella merkittävästi, toiminta on kansallisempaa ja

valtaosa peruspankkipalveluista tuotetaan pankkijärjestelmän ulkopuolella. Globaalilla tasolla suomalaiset pankit ovat olleet edelläkävijöitä digitalisaation alkumetreiltä asti, sillä pankit tuottivat digitaalisia tuotteita ja palveluita todella varhaisessa vaiheessa suhteessa muihin maihin ja onnistuivat myös saamaan asiakkaat käyttämään näitä palveluita. (Karhinen & Korkeela 2016, 6-8). Nykypäivän älypuhelimet ja mobiiliratkaisut tulevat vieämään suomalaista pankkitoimialaa edelleen merkittävästi eteenpäin. (Dahlberg & Halén 2016).



Kuvio 6. Pankkiliiketoiminnan merkittävät liiketoiminnalliset ja teknologiset murrokset. (Dahlberg & Halén 2016).

Esimerkiksi Aktia pankin 2017 vuosikertomuksesta käy ilmi, että pankkiketjulla on käytössään enää vain muutama palvelukanava, joka ei pohjautu digitaaliseen ratkaisuun. Aktia on panostanut vahvasti mobiilipalveluihin, verkkopankkiin sekä digitaaliseen lomppakoon. Yleistä neuvontaa on saatavilla verkkosivujen chat-palvelun kautta ja sosiaalisen median kanavissa, myös verkkotapaamiset ovat nousseet tärkeään rooliin henkilökohtaisessa palvelussa. Ainoastaan puhelin- ja konttoripalvelut näkyvät perinteisenä pankkitoimintana. Aktian uusi peruspankkijärjestelmä korvasi aiemmat järjestelmät ja

tämä helpottaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tulevaisuudessa. Uusi järjestelmä hyödyntää robotiikkaa ja tämän avulla lainapäätökset voidaan tehdä hyvin nopealla aikataululla. (Aktia Oyj 2017).

Finanssiala on hyvin tarkkaan säännelty, ja vuonna 2018 finanssialalle tullut tietosuojasetus (GDPR) sekä maksupalveludirektiivi asettavat pankeille vaatimuksia, mutta samalla avaavat uusia mahdollisuuksia. Tietosuojasetus asettaa toimijoille velvoitteita ja antaa oikeuksia asiakkaalle. Toiminta on entistä läpinäkyvämpää ja maksupalveludirektiivi myötä kolmansilla osapuolilla on pääsy asiakkaan tileille hänen näin halutessaan, muutoksen mukana pankit avaavat rajapintansa uusille palveluntarjoajille. (Aktia Pankki Oyj 2017). Pankkitoiminnan asiakasturvallisuutta on siten voitu vahvistaa huomattavasti.

3.2 Tietohallintojohtajan roolin kehitys

Tietohallintojohtajan rooli on muuttunut merkittävästi siitä mitä se on alun perin ollut. Buggah ja Gadimzadeh (2015) jakavat tutkimuksessaan tietotekniikan kolmeen eri aika-kauteen, *Data Processing Era*, *Information Era of the 1990s* ja *Digital era of the 2000s*. (Buggah & Gadimzadeh 2015, 12).

Data processing aikakausi alkoi 1950 - 60-luvuilla, jolloin ei vielä voitu puhua tietohallintojohtajasta vaan tietohallintojohtajan tittelinä oli data processing manager. Tämä tehtävä ei ollut kovin keskeinen ja data processing managerin tehtävänä oli olla pääasiassa tietotekninen tukihenkilö. Rooli kuitenkin kehittyi huomattavasti 1970- ja 80-luvuilla, kun yritykset huomasivat IT:n potentiaalin, ja kehityksen myötä tehtävään tuli myös lisää vastuuta, jolloin tietohallintojohtajan vastuulla olivat IT -hankinnat ja -investoinnit.

Information era of the 1990s alkaa nimensä mukaan 1990-luvulta, ja näihin samoihin aikoihin alettiin käyttää titteliä tietohallintojohtaja (Chief Information Officer). Aikakaudella tietohallintojohtajan rooli alkoi saada entistä enemmän tuulta alleen, kun yritykset ymmärsivät, että IT ei ole enää pelkästään tukifunktio, vaan tietojärjestelmät luovat

yrittäjälle arvoa ja auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa entistä tehokkaammin. 1990-luku muokkasi ja vahvisti tietohallintojohtajan roolia merkittävästi, eikä tietohallintojohtajaa enää pidetty vain teknisenä johtajana vaan tietohallintojohtajan rooli laajeni myös liiketoiminnan alalle.

Tässä vaiheessa tietohallintojohtajan rooliin alkoi kohdistua uusia odotuksia: vaadittiin vahvaa johtamistaitoa ja liiketoimintaosaamista. Tietohallintojohtajan vastuualueena oli tietotekniikka ja sen strategian suunnittelu ja hallinta sekä standardien kehittäminen ja sektorinsa henkilöstöhallinnon tehtävät. Samalla tietohallintojohtaja nousi hierarkiassa aiempaa korkeammalle ja useat tietohallintojohtajat raportoivat suoraan toimitusjohtajalle (CEO). Nousussa oli kuitenkin ongelmansa, sillä ylin johto, toimitusjohtajat ja muut ylemmän johtoportaan henkilöt alkoivat kyseenalaistaa tietohallintojohtajan roolia ja sen tärkeyttä. Tietohallintojohtaja oli vastuussa osastosta, joka kulutti valtavan määrän resursseja, mutta ei kuitenkaan tarjonnut riittävän konkreettista näyttöä sen arvosta. Tietohallintojohtajan fokus siirtyi tänä aikakautena kuitenkin enemmän tekniikkaan painottuneelta alueelta liiketoiminnan suorituskyvyn puolelle ja tietohallintojohtajalta alettiin odottaa suuria panoksia liiketoiminnan strategian kehittämiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi. (Buggah & Gadimzadeh 2015, 12-13).

Digital era of the 2000s. Tietohallintojohtajan roolia on tutkittu viime vuosina todella paljon, ja tutkijoilla on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, miten tietohallintojohtajan rooli on muuttunut 2000-luvulla. Peppard et al. toteaa vuoden 2009 tutkimuksessaan, että tietohallintojohtajan rooli organisaatiossa on vielä epäselvä, eikä siitä ole vielä olemassa yksiselitteistä kuvausta. Ross & Weill toteavat vuoden 2002 tutkimuksessaan, että tietohallintojohtajat ovat epäonnistuneet tehtävässään luoda arvoa organisaatiolle ja näin ollen ovat tulleet turhiksi. Syitä epäonnistumiselle on haettu mm. siitä, että vaikka titteli on muuttunut, niin työnkuva on pysynyt samana. Näissä tilanteissa usein IT manageria/IT directoria saatetaan alkaa kutsua tietohallintojohtajan tittelillä (CIO), vaikka IT managerilla/directorilla ei ole melkein mitään tekemistä strategian ja kasvun kanssa, kun taas

tietohallintojohtajan tehtävänä on IT-strategian luominen ja arvon luominen IT:n avulla. (Ross & Weill 2002).

2000-luvun digitaalinen aikakausi eroaa aiemmista aikakausista usealla eri tavalla, mutta koskaan aiemmin eivät organisaatiot ole olleet niin riippuvaisia IT:stä kuin nyt. Tämä tekee tietohallintojohtajan roolista erikoisen ja hyvin monimutkaisen, koska tehtävä ja vastualueet ovat muovautuneet todella paljon vuosien aikana. Vaikkakin tietohallintojohtajan tehtävää on kritisoitu rankalla kädellä, niin kuitenkin löytyy niitä, jotka puolustavat tätä tehtävää. Li & Tan toteavat vuoden 2013 tutkimuksessa, että tietohallintojohtaja on avainhenkilö tehostamaan organisaatioiden toimintaa ja luomaan innovaatioita yrityksen kehityksessä.

McLean ja Smits (2012) uskovat, että tietohallintojohtaja ei ole koskaan aiemmin ollut yhtä merkittävä ja elintärkeä osa organisaatiota, kuin se on tänä päivänä, ja että rooli tulee vain vahvistumaan mitä riippuvaisemmaksi organisaatiot tulevat IT:n luomista innovaatioista. Mikäli organisaatiot vain ymmärtävät IT:n strategisen roolin, niin tällöin tietohallintojohtajan rooli tulee nousemaan merkittävään asemaan. Vaikkakin osa tutkijoista on eri mieltä tietohallintojohtajan tehtävän tärkeydestä ja vaikutuksesta yrityksen toimintaan, on suurin osa tutkijoista kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tietohallintojohtajan vastualue on kasvanut ja kattaa laajan alan erilaisia toimintoja yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. (Buggah & Gadimzadeh 2015, 14-16).

Gefen et al. toteavat vuoden 2014 tutkimuksessa, että uudet pilvipalvelut muuttavat tietohallintojohtajan roolia merkittävästi. Heidän mukaansa tietohallintojohtajan titteli CIO tulisi muuttua: Chief Information Officer > Chief Integration Officer. He perustelevat esitystään sillä, että tietohallintojohtajan tehtävä infrastruktuurin kehittäjänä ja rakentajana on ohi. Pilvipalvelut ovat ajaneet perusinfran ohi, ja IT-osastoilla on käytettävissään laaja kirjo standardoituja ulkoisia palveluita, joista he voivat rakentaa uuden sovellusarkkitehtuurin. Tämä kuitenkin vaatii sen, että uudet järjestelmät integroidaan olemassa olevien kanssa. Tässä roolissa tietohallintojohtajan pitää ymmärtää liiketoimintaa ja sen

vaatimuksia ja tietää, mitä palveluita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Pilvipalvelut ovat standardoituja ja omavaraisia ja niitä voidaan pitää IT-osaston omina rakennuspalikkoina, mutta saavuttaakseen liiketoiminnan asettamat tavoitteet täytyy nämä palikat järjestää oikein, ja tässä kohdassa tietohallintojohtajan strateginen rooli nousee esille. Tietohallintojohtajan on rakennettava toimiva sovellusarkkitehtuuri, jolla tuetaan liiketoimintaa ja saavutetaan asetetut tavoitteet. (Gefen & Licker & Miller & Ragowsky & Stern 2014).

Kouhi (2013) näkee, että toimiakseen yhteistyön yrityksen sisällä, täytyy tavoitteiden olla selkeät ja tarkkaan määritellyt. Tarvitaan tietämystä siitä, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa ja tämä edellyttää yhteisen kielen käyttämistä. Yrityselämässä on hyvin usein käytössä laaja kirjo eri käsitteitä ja termejä ja voidaan käyttää erilaisia lyhenteitä. Kun puhutaan IT:stä, on tietohallinnon velvollisuus osaltaan löytää yhteinen kieli. Tietohallinnon tulee olla tietoinen liiketoiminnan päämääristä ja vastuusektorin täytyy valmistautua niiden saavuttamiseen, ja näin ollen tietohallinnon on myös tunnettava liiketoiminnassa käytettävä sanasto ja käsitteistö. Tietohallintojohtajan on ymmärrettävä oman osastonsa, mutta myös liiketoiminnan toimintaa ja käsitteet sekä tunnettava yrityksen strategia. Kommunikaation on oltava ymmärrettävää ja sujuvaa, ja siksi yrityksen sisäinen yhteinen kieli on todella tärkeää sekä yritykselle että tietohallintojohtajalle. Tämä vaikuttaa merkittävästi myös tietohallintojohtajan asemaan, sillä mikäli yhteistä kieltä ei ole eikä muu organisaatio ymmärrä mistä puhutaan, on tietohallintojohtajan vaikea vakuuttaa muita tuomastaan lisäarvosta.

Ernst & Young tuottaman tutkimuksen mukaan tietohallintojohtajien yleinen ongelma on nimenomaan kyky kommunikoida liiketoiminnan kielellä. Tutkimukseen osallistuneet tietohallintojohtajat nostivat esille kommunikaation yleisimpänä kehityskohteenaan, mutta näkivät sen myös yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäksi tehtävässään. (Kouhi 2013, 35-36).

Tietohallintojohtajan roolina näyttää olevan johtaa sekä toimintaa että henkilöstöä, jolloin tehtävässä yhdistyvät management ja leadership näkökulmat. Managementilla tarkoitetaan asioiden ja toiminnan johtamista kuten esimerkiksi Buggah & Gadimzadeh (2015) osoittavat. Sen johtamisvälineitä ovat muun muassa tavoitteiden asettelu, budjetointi ja toiminnan organisointi sekä tukeutuminen säännöstöihin, kontrolli ja ongelmien ratkaisu. (Northouse 2010, 9-11). Leadershipissä taas puhutaan ihmisten johtamisesta ja sen tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan tiettyä päämäärää kohti. Sillä pyritään varmistamaan, että organisaation henkilökunta asettuu yhdessä tukemaan asetettua tavoitetta. Sen keinovalikkoon kuuluvat muun muassa toiminnan suunnan määrittäminen, toimijoiden ohjaaminen ja sitouttaminen tehtäviinsä sekä motivointi ja innostaminen. Toisinaan kyse voi olla tarvittavan muutoksen käynnistämisestä. (Northouse 2010, 9-11).

3.3 Tehtävän edellyttämät kompetenssit

Kuten totesin edellä, on IT aiemmin nähty teknisenä tukifunktiona, ja tehtävään usein valittiin henkilö, joka oli teknisesti osaava, mutta niinkään liiketoimintaorientoitunut ja johtamistaitoinen. Nykyisin tietohallintojohtajan tärkeimpänä osaamisalueena ei pidetä tietotekniikkaa, vaan häneltä vaaditaan aiempaa monipuolisempaa osaamista. Tietohallintojohtajan on ymmärrettävä oma toimialaansa riittävän hyvin, vaatimus liiketoiminnasta on korostunut huomattavasti ja tietohallintojohtajan on osattava kommunikoida tarpeeksi hyvin johtajana. Kommunikaatio IT-funktion ja johtoryhmän välillä on avainasemassa, kun arvioidaan mahdollisia riskejä ja mahdollisuuksia. Aivan kuten talousjohtajan, tietohallintojohtajan/päällikön on ymmärrettävä liiketoimintaa ja osattava viestiä IT-osaston tekemisistä, tavoitteista ja tarpeista ymmärrettävästi ja selkeästi. Tietohallintojohtajan vastuulla on myös se, että johtoryhmä on tietoinen IT-toiminnasta ja että johtoryhmä ymmärtää IT-funktion tärkeyden. Mikäli kommunikaatio IT-funktion ja johtoryhmän kanssa on heikkoa, ja käytetään liian teknisiä termejä voivat IT:n luomat mahdollisuudet mennä ylimmältä johdolta täysin ohi. (Kouhi 2013, 16-18)

Hyvä johtaja tuntee oman alansa ja hänellä on hyvät taidot johtamaltaan alueelta, mutta hänellä ei kuitenkaan tarvitse olla syväosaamista joka asiasta, tätä varten hänellä on

organisaatio ympärillään. Johtajalla kannattaa kuitenkin olla syväosaamista jollain alueella, sillä tällä hän saa alustensa kunnioituksen ja osaa tarvittaessa olla avuksi vaativammissakin tehtävissä.

”Hyvän ja huonon johtajan erottaminen toisistaan on helppoa. Hyvä johtaja pyrkii ensisijaisesti johdettaviensa menestymiseen, huono omaan menestymiseensä.” (Myllymäki 2015)

Koulutus antaa avaimet tehtävässä menestymiseen, mutta se ei kuitenkaan ole taie siitä, että henkilö olisi hyvä johtaja, koulutus avartaa näkemystä ja antaa työkaluja kerätä ja arvioida tietoja. Pelkkä koulutus ja sen antama pätevyys ei ole taie johtajana menestymisestä, johtamiseen vaaditaan sosiaalista älykkyyttä. Collinsin viiden tason johtajuushierarkia (Kuvio 7.) kertoo tiestä, kuinka edetä huippujohtajaksi. Ensimmäisellä tasolla on kyvykkäitä yksilöitä, joista nousee seuraavalle tasolle niitä yksilöitä, jotka ovat ajavat ryhmän etua ja ovat halukkaita edistämään ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Kolmannelle tasolle nousevat ne yksilöt, jotka osaavat organisoida ihmisiä ja resursseja: johtaa ihmisiä etukäteen määriteltyjen päämäärien tehokasta ja tuloksellista suorittamista varten. Neljännelle tasolle nousevat ne johtajat, jotka ovat innostavia, motivoivia ja saavat alaisensa sitoutumaan yhteiseen visioon ja saavat alaisensa nousemaan yhä kovempiin suorituksiin. Ylimmän tason huippujohtajat ovat hyvin voimakastahtoisia työssään, mutta ihmisinä hyvin vaatimattomia. (Myllymäki 2015, 101-106).



Kuvio 7. Collinsin viiden tason johtajuushierarkia (Myllymäki 2015).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistot

Kyseessä laadullinen empiirinen tutkimus, joka rakentuu kirjallisuuskatsauksen ja aineiston varaan. Sovellan aineistosta nousevaa ymmärrystä teoreettiseen tietoon, josta muodostuu tutkimukseni anti tutkittavien tapausten varassa. Käytän teoriasidonnaista, abduktiivista tutkimusmenetelmää, joka tarkoittaa, että aineistosta on nousut teemoja, joiden perusteella olen etsinyt niihin soveltuvaa teoriataustaa ja sen jälkeen ole lukenut vuorotellen aineistoa ja teoriaa, joiden pohjalta tutkimus on edennyt. (Paavola & Hakkarainen 2006, 4).

Tutkimus käynnistyi tutustumalla aiempiin vastaavanlaisiin tutkimuksiin, joissa tarkasteltiin tietohallintojohtamista ja sen muutoksia. Tätä kautta löysin tutkimukseen soveltuvaa kirjallisuutta ja pystyin muodostamaan tutkimuskysymyksiä tukevan kysymyspatteriston.

Koska haluan tarkastella CIO roolia pankkitoiminnan muutoskehitystä vasten, olen koonnut aineistoksi sekä pankkien virallisia dokumentteja, aihetta käsitteleviä media-aineistoja ja alan keskeisten toimijoiden haastatteluja. Pyrin tutkielmassa selvittämään, miten pankkien tietohallintojohtaminen on muuttunut ja mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet. Esittelen ohessa aineiston ja sen keruun tavat sekä perustelen sen, millä tavoin aineistotyypit valaisevat tutkimuskysymystäni.

4.2 Aineistot

Haastatteluaineistot

A, B, C, D, E Tietohallintojohtaja

- Yksilöhaastattelut, jotka litteroitiin joka haastattelun jälkeen, sekä omat muistiinpanot haastatteluista.

anti:

Alan asiantuntijoiden näkökulma tietohallintojohtamiseen ja tämän muutokseen.

Artikkelit ja blogitekstit

V, W, X, Y, Z

- Ajankohtaisia media-aineistoja jotka antavat kuvaa tietohallintojohtajan työstä ja siihen liittyvistä muutoksista.
- Työn luettavuuden helpottamiseksi on artikkelit ja blogitekstit koodattu tekstissä kirjaimilla: V, W, X, Y Z
 - V = Haikareinen, S. (2018). Tietohallintojohtaja: näin roolisi muovautuu teknologia-aallokossa
 - W = Syrman, S. (2016). Neljä konkaria, neljä mielipidettä: Mistä on taitava taitavat tietohallintojohtajat tehty?
 - X = Pervilä, M. (2019). Juuri kun luulit osaavasi jo kaiken – tässä 5 uutta it-pomon roolia.
 - Y = Briggs, B. (2018). Global CIO Survey 2018: Tietohallintojohtajan uudelleenmääriteltävä roolinsa.
 - Z = Streng, P. (2019). CIO on palveluammatti.

Toimintadokumentit

P1, P2, P3, P4

- Pankkien virallisia dokumentteja, jotka kertovat tietohallinnosta ja IT:n merkityksestä yrityksessä.
- Työn luettavuuden helpottamiseksi on toimintadokumentit koodattu tekstissä numeroilla: P1, P2, P3, P4
 - P1 = Aktia vuosikertomus 2017
 - P2 = Osuuspankin vuosikertomus 2014
 - P3 = Danske Bank vuosikertomus 2013
 - P4 = Nordea vuosikertomus 2016



Kuvio 8. Tutkimuksen aineiston muodostuminen.

4.3 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin keväällä 2020. Saadakseni tutkimukseeni tarpeellista ensikäden tietoa tein 5 kpl haastatteluja. Ensikäden tiedolla tarkoitan asianosaisen henkilökohtaista omaa kokemusta tai mielipidettä. Lähetin kaiken kaikkiaan 8 kpl

haastattelupyynnöitä, joihin vastauksia sain ainoastaan 4 kpl. Viidennen haastateltavan yhteystiedot sain aiemman haastattelun perusteella. Uskon, että sen hetkinen maailmantilanne ja pandemian kiihtymisvaihe vaikutti vastausten määrään.

Haastattelut toteutin teemahaastatteluna, joka soveltuu silloin, kun tavoitteena on kuulla haastateltavan kokemuksia omin sanoin. Teemahaastattelu sopi mielestäni tilanteeseen hyvin, koska se mahdollistaa vapaamman keskustelun ja mahdollisten lisäkysymysten esittämisen. Valitsin haastateltaviksi suomalaisten pankkien nykyisiä tai entisiä tietohallintojohtajia, ja toimitin heille haastattelupyynnön sähköpostitse. Haastattelut suoritettiin videoneuvotteluohjelmistoja (Zoom, Teams) käyttäen, haastattelujen kesto vaihteli 15 - 60 min välillä. Koen, että haastattelut antoivat minulle todella paljon ensikäden informaatiota ja pääsin sisälle tietohallintojohtamisen käytännön tekemiseen ja ymmärsin heidän tehtävänsä aiempaa syvällisemmin.

Haastatteluaineiston keruuseen soveltuivat mielestäni käytettäväksi puolistrukturoitu ja teemahaastattelu. Tämän lähestymistavan etuna on, että kysymysten muotoa voi vielä tilannekohtaisesti muokata eikä sanamuodoilla ole niin suurta merkitystä. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti, 2014). Haastattelujen kysymyspatteristo piti sisällään kaiken kaikkiaan kymmenen (10) kysymystä, joihin haastateltavat saivat tutustua etukäteen ja jotka kysymykset jaoin kolmeen eri kategoriaan:

1. Tietohallintojohtajan rooli
 - Kysymysten tavoitteena oli selvittää tietohallintojohtajan rooli yrityksessä sekä ymmärtää miten IT asettuu yrityksen liiketoimintastrategiaan.
2. Tietohallintojohtamisen muutos 2010-luvulla
 - Kysymysten tavoitteena oli selvittää tietohallintojohtamisen muutokset 2010-luvulla ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet.
3. Tietohallintojohtajan kompetenssit
 - Kysymysten tavoitteena oli selvittää mitä osaamista tietohallintojohtajalta vaaditaan pankkiliiketoiminnassa ja miten se on muuttunut 2010-luvulla.

4.4 Artikkelit ja blogitekstit

Osa tutkimuksen aineistosta koostuu alaa koskevista artikkeleista ja blogiteksteistä, joiden kirjoittajina ovat toimineet kokenee tietohallinnon ammattilaiset. Näissä ei ole puhe ensikäden tiedosta samoin kuin haastatteluissa. Kaikki artikkeleiden ja blogitekstien kirjoittajat eivät ole tietohallintojohtajia ja tarkoituksena on niiden kautta tuoda esiin IT-alan johtamista koskevaa yleisempää ajankuvaa ja keskustelua, ja avata tietohallintojohtajan työtehtävää sekä kertoa, mikä alalla on muuttumassa ja missä on parannettavaa ja kehittämistarpeita. Tutkimuksen aineistona oli kaiken kaikkiaan 5kpl artikkelia tai blogitekstiä. Nämä toivat aineistoon oman osansa laajentaen näkökulmaa ja vahvistivat haastateltujen kertomaa.

4.5 Toimintadokumentit

Tutkimuksessa käytetyt toimintadokumentit ovat pankkien julkaisemia virallisia dokumentteja kuten toimintakertomuksia ja osavuosikatsauksia. Näistä dokumenteista sain arvokasta tietoa pankkien itsensä julkisesti kertomista kannoista IT-investointeihin ja suunnitelmista digitaalisuuden kehittämiseksi sekä näkökulman siihen, miten pankit kokevat IT-sektorin roolin osana kokonaisliiketoimintaa. Kaikilta pankeilta ei näitä dokumentteja ollut saatavilla, ja tästä syystä tutkimuksessa on käytetty ainoastaan neljän eri pankin virallisia dokumentteja.

4.6 Aineiston analyysi

Hyödynnän teoriasidonnaista analysointia. Siinä eteneminen nojautuu teoriaan ja aikaisempaan tietoon, joiden varassa analyysi etenee. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-101). Analyysin toteutusta varten luin aineistoa subjektiivisesti läpi useita kertoja. Poimin

aineistosta asiakokonaisuuksia nojaten omaan keksimisen logiikkaani. Valintoja tehdessäni hyödynsin tutkimustani ohjaavia lähtöajatuksia, jotka nousivat teoriakirjallisuudesta. Prosessin kuluessa tein tutkijana tutkimuksen kannalta keskeisiä ratkaisuja ja suodatin aineistoa. Tämä tarkoitti toisaalta aineiston osien poissulkemista ja toisaalta sen sisältämien yhtäläisyyksien tunnistamista ja yhdistämistä.

Käytännön analyysimenetelmänä käytin tutkimuksessa teema-analyysiä (Aronson 1994). Tämä tapa soveltuu aineistooni erittäin hyvin, koska haluan pitää analyysitavan mahdollisimman yksinkertaisena. Aloitin analyysin asettamalla aineistot tutkimuskysymyksiä vasten ja etsin niistä kysymyksiini liittyvää materiaalia, kaiken ylimääräisen jätin tässä vaiheessa huomioimatta. Kävin aineistot yksi kerrallaan läpi ja hain niistä avainsanoja, avainsanat löydettyäni kokosin materiaalin yhteen ja etsin tästä teemoja. Käytin apuna tulkitsevaa koodausta materiaalin merkinnässä, jotta voin tarvittaessa jäljittää nämä oikeaan aineistoon (King & Horrocks 2010). Teemoittelu eteni vaihteittain teema-aihoista ja lopulliset teemat muovautuivat pidemmän pohdiskelun päätteeksi. Vertailin esiin nousseita teemoja kirjallisuuteen, josta löysin niitä tukevaa teoreettista tutkimusta. Näin saatoin yhdistää aineiston ja teoriakirjallisuuden toisiinsa. Teemoilla pyritään vastaamaan tutkielmassa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja luomaan keskustelua aineiston ja teorian välillä.

5 TULOSTEN ESITTELY JA POHDINTA

Tässä luvussa tulen esittelemään aineistosta nousevat teemat, jotka olen tunnistanut analyysin avulla. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen tulokset tietohallintojohtamisen muutoksesta pankkitoimikentällä.

5.1 Aineistosta nousevat teemat

Edellisessä luvussa olen esitellyt aineistot, niiden hankintatavat ja sen, kuinka ne valaisivat tutkimustani. Olen myös kuvannut, kuinka analysoin aineistoa teema-analyysin avulla ja nostan aineistosta esille samankaltaisuuksia ja toisaalta taas teen erontekoja. Tässä luvussa tullaan käymään läpi aineistosta esiin nousseet teemat.

Olen tarkastellut aineistoa tutkimuskysymyksiäni vasten: mitkä tekijät ovat muuttaneet tietohallintojohtamista 2010 -luvun pankkiliiketoiminnassa ja minkälaisia ovat tietohallintojohtajalta edellytettävät kompetenssit pankkiliiketoiminnassa?

Olen tunnistanut aineistosta teemoja, joista muodostuu kuusi keskeistä kokonaisuutta. Nämä ovat **regulaatio ja ympäristön muutokset, alentuneet kustannukset ja asiakasarvo, digitalisaatio ja tekniikan korostuminen, CIO:n uusi rooli, strateginen hybridijohtaja** sekä **johtajan vuorovaikutus**. Esiin nousseilla teemoilla vaikuttaa olevan keskeinen merkitys pankkitoiminnan muutoksen tekijänä ja niihin kohdistuu myös kompetenssivaatimuksia.

Taulukko 1. Aineistosta esiin nousseet teemat ja niiden sisältö.

<p>Regulaatio ja ympäristön muutokset:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tietosuoja GDPR Tietoturva Asiakaskäyttäytyminen <p>Alentuneet kustannukset ja asiakasarvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Offshore, laaja palvelutoimittaja verkosto Nopea reagointi Asiakaslähtöisyys <p>Digitalisaatio ja tekniikan korostuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kehittynyt teknologia, uudet ratkaisut Pilvipalvelut Datan määrä Teknologian ymmärrys <p>CION uusi rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknologia liiketoiminnan mahdollistajana <p>Strateginen hybridijohtaja:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uudet vastualueet Liiketoiminta osaaminen Teknologia osaaminen <p>Johtaja vuorovaikuttajana:</p> <ul style="list-style-type: none"> Esiintymisvarmuus Selkeä viestintä

Regulaatio ja ympäristön muutokset

Yksi merkittävimmistä tietohallintojohtamiseen vaikuttavista muutoksista ovat toimintaympäristössä syntyneet muutokset ja finanssitoimialan regulaation voimakas kasvu. Viimeisen vuosikymmenen aikana keskuspankin ja muiden EU viranomaisten toimesta nämä ovat kasvaneet ratkaisevasti (A). Regulaation tuomat muutokset ovat aiheuttaneet suuri kustannuksia ja muuttaneet huomattavasti pankkimaailman toimintaa (E).

”...pankkimaailmassa 2010-luvulla regulaatio vaikutti tietohallintoon todella paljon, regulaatioon liittyvät hankkeet lisääntyivät ja rahaa paloi, ja tämä vaikutti paljon tapaan tehdä asioita” (E)

Samaan aikaan erilaiset kriisit ja kyberuhat ovat korostaneet tietohallinnon merkitystä pankeissa (P3, 5). Uudet tietosuojasetukset (GDPR) ovat kiristäneet asiakastietojen käsittelyä ja näiden mukana tuomat mahdolliset uhkasakot ovat kohdistaneet aiempaa vahvempia vaatimuksia pankkiliiketoimintaan ja nostaneet tietoturvaan kohdistuvia vaatimuksia ja sen tasoa entisestään (B; C; D; E; Y; P1, 10). Muutokset toimintaympäristössä voidaan nähdä joko mahdollisuuksina tai uhkina, ja muutosten kehitystä seurataan erilaisten menetelmien avulla. Globalisaatio näkyy selkeänä megatrendinä ja yhdessä digitalisaation kanssa tämä tulee edelleen muuttamaan finanssialaa todella paljon. (P2, 16). Tämä tarkoittaa, että se, jolla on muuntautumiskykyä ja joka on valmis sopeutumaan uusiin megatrendeihin ja säännöksiin, tulee menestymään (P4, 26).

”...tietoturva ja viimeisen 5 vuoden aikana tietosuojat ja kyberuhat ja regulaation tuoma uhkakoko. Uhkakuvat ovat muuttaneet aika paljon sitä maailmaa, vaatimustaso on noussut ja uhkakuvat muuttuneet ” (D)

Digitalisaation aiheuttama ympäristön muutos voidaan nähdä joka osa-alueella. Uudet nousevat teknologiat aiheuttavat muutoksia pankeissa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Asiakkaat vaativat pankeilta entistä enemmän, päivittäisten raha-asoiden hoitaminen täytyy olla helppoa ja sujuvaa, kaikki pitää pystyä hoitamaan etäpalveluna ja mahdollisimman nopeasti ja juuri silloin, kun se asiakkaalle sopii. (A; P4, 6). Pankin sisällä muutos on nähty perinteisen IT-organisaation katoamisena, ja muutos on johtanut siihen, että IT-organisaatio toimii liiketoiminnan mahdollistajana (E). Digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaiden käyttäytymiseen todella nopeasti, jotka vaikutukset näkyvät merkittävänä kasvuna verkko- ja mobiilipalveluissa, tämä taas näkyy konttoriasioinnin jatkuvana laskuna. (P4, 12).

”...liittyy se asiakkaiden käyttäytymisen muutos niin, että asiakkaat edellyttää pankeilta uudenlaista toimintaa. Asiakkailta tulee tänä päivänä se vaatimus, että miks mun pitäis mennä konttorille, että asia voidaan hoitaa, mä haluan hoitaa asian siellä missä mä haluan ja just sillon, kun mä haluan ja mä haluan hoitaa ne mahdollisimman helposti ja asioiden pitäisi tapahtua heti” (A)

Alentuneet kustannukset ja asiakasarvo

Eräänä keskeisenä tietohallintojohtamisen muutostekijänä aineistosta nousevat selkeästi esiin myös alentuneet kustannukset ja asiakasarvon luominen. Digitalisaatio on mahdollistanut sen, että kustannukset ovat alentuneet huomattavasti. Pankin peruspalveluiden pyörittäminen on muuttunut entistä edullisemmaksi, koska tuotantoa on ulkoistettu matalakustannusten maihin ja omaa ohjelmistokehitystä ei enää juurikaan ole (B; E). Tämä antaa tietohallinnolle mahdollisuuden tehdä tehokkaita ja nopeita ratkaisuja entistä edullisemmin (B). Tietohallintojohtajalla onkin mahdollisuus nostaa asiakas keskiöön ja yrittää ymmärtää heidän tarpeitaan. Tämä näkyy asiakasarvon nousuna, joka parhaimmillaan johtaa asiakastytyvyyteen (V). Uusien digitaalisten palveluiden ansiosta pankkipalvelut ovat asiakkaiden saatavilla kellon ympäri (P2, 15). Digitalisaatio on sujuvoittanut asiakkaiden päivittäistä pankkiasiointia verkko yli tapahtuvien tapaamisten ja maksujen avulla. Näin kaikki osapuolet hyötyvät uudesta ja tehokkaammasta palvelusta (P3, 8). Kilpailulla alalla pärjääminen vaatii pankeilta jatkuvaa palveluiden kehittämistä sekä asiakkaiden kuuntelua ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä ja niihin vastaamista. (P1, 20).

”...kustannusten ja tehokkuuden johtaminen on noussut keskiöön. Digitalisaatio niin kuin tämmöisen kustannusrakenteiden uudistajana. Toimitamallien uudistamisessa on ollut todella vauhdikasta, rakenteet on uudistuneet ja kustannustehokkuus on ihan keskiössä ja kustannuksia on alennettu merkittävästi finanssipuolella pitkin 2010-lukua” (E)

Digitalisaatio ja tekniikan korostuminen

Digitalisaatio ja tekniikan korostuminen muutoksen tekijänä nousi vahvasti esille niin haastatteluissa kuin muussakin aineistossa. Digitalisen tiedon määrä on räjähtänyt ja jatkaa kasvamistaan joka vuosi. Datan merkitys liiketoiminnalle kasvaa ja tietohallintojohtajan tehtävänä näyttää olevan valjastaa tämä tieto ja laittaa se tuottamaan (D; P2, 15). Tietoa hyväksikäyttämällä voidaan luoda asiakkaille lisäarvoa. Digitaalisissa kanavissa voidaan analytiikkaa hyödyntäen räätälöidä asiakkaille palveluita (P4, 18) ja robotiikan

avulla automatisoidut lainapäätökset tekevät palveluista entistä joustavampia (P1, 20). Tietohallintojohtajan tehtävässä tämän näkyy siten, että hänen tehtävänsä konesalin pyörittäjänä on päättynyt. Hän toimii pikemminkin muutoksen tekijänä, jolla on menestyksen avaimet käsissään (B). Kehittyvältä tietotekniikalta odotetaan paljon ja tietohallintojohtajan tehtävässä vaikuttaa olevan oleellista (täytyy) ymmärtää teknologian tuomat mahdollisuudet ja osata valita liiketoiminnan kannalta oikeat ratkaisut (E; Y).

”...IT:n ja digitalisen tiedon merkitys on kasvanut, digitaalisen tiedon määrä kaksikertaistuu joka vuosi” (D)

” ...CIO:n rooli on muuttunut muutoksen tekijäksi ja olemassa olevan bisneksen pyörittämisen mahdollistajaksi” (B)

Teknologian merkitys pankkitoimialalla näyttää kasvaneen huomattavasti (C). Muutos näkyy pilvipalveluina ja palveluiden ulkoistamisena. Palveluita on entistä helpompi rakentaa, ne saadaan todella aiempaa nopeammin ulos ja ne ovat entistä monipuolisempia ja edullisempia (B; E). IT:n rooli liiketoiminnan strategisena mahdollistajana on noussut aivan uuteen asemaan digitalisaation myötä verrattaessa sitä pankkitoiminnan aiempiin vaiheisiin (W). Kilpailuympäristön muutos ja asiakkaiden käyttäytyminen on ajanut pankit kehittämään uudenlaisia palveluita (A; P2, 25).

”...tietotekniikka on toimialana standardoitu ja modularisoitunut helpommin rakennettavaksi, jolloin voidaan siirtyä siihen, että liiketoiminta johtaa tietotekniikan tekemistä ja CIO vaikuttaa, että ne edellytykset on olemassa” (E)

CIO:n uusi rooli

Aineisto kertoo, että tietohallintojohtajan rooli organisaatiossa on muuttunut melkoisesti. Aikaisemmin tietohallintojohtaja on nähty vain teknologiajohtajana, mutta digitalisaatio ja sen mukana tuomat mahdollisuudet ovat pakottaneet tietohallintojohtajan olemaan samaan aikaan myös liiketoimintajohtaja (A; D). Teknologia- ja liiketoimintaosaaminen korostuvat nykyisessä tehtävässä, jossa tietohallintojohtaja toimii liiketoiminnan transformaation mahdollistajana (V). Tietohallintojohtajaa voidaankin pitää

hybridijohtajana (W), digitalisaatio ja pilvipalvelut ovat nostaneet tietohallintojohtajan pois konesalista uuteen ja entistä keskeisempään tehtävään (X). Jotta hän voi menestyä roolissaan täytyy hänen ymmärtää asiakkaitaan, tietohallintojohtajan onkin syytä säännöllisesti osallistua myynti- ja asiakaspalvelun toimintaan ja tuoda itsensä esille ja pyrittävä vaikuttamaan asiakasrajapintaan (V).

Liiketoimintaan vaikuttavat muutostekijöinä digitalouden paine (X) ja kilpailuympäristön muutos (A; D; P2, 5), jotka korostavat vaadetta liiketoimintaosaamiseen ja teknologian hyödyntämiseen. Toisin sanoen muutos edellyttää sekä bisneksen että tietotekniikan ymmärtämistä (A; B; C; D; E; V; W; Z; Y). Kilpailuympäristön muutos on ajanut pankit panostamaan verkko- ja mobiilipalveluihin, menestykseen vaaditaan muuntautumiskykyä ja taitoa tunnistaa, kuinka uusilla tavoilla onnistutaan luomaan arvoa (P2, 5).

”...vaatimus liiketoiminnan ymmärtämisestä on korostunut, ei riitä, että tuntee vain oman alueen, pitää pystyä ymmärtämään liiketoimintaa hyvin monelta näkövinkkeliltä” (A)

”...CIO:n pitää ymmärtää bisnestä ja tekniikkaa. Pitää olla samaan aikaan liiketoimintajohtaja ja teknologiajohtaja” (D)

”...pilvipalvelut ja prosessiautomaatio ovat vähentäneet IT-pomojen perinteistä roolia firman valojen päällä pitäjänä” (X)

Johtamiseen kohdistuvat muutokset koskevat ajanjaksolla tunnistetusta muutoksesta nousevia uusia vastuualueita (V), palveluiden toimituskentän monipuolistumista ja palveluiden ulkoistamista sekä näistä ja muista tekijöistä syntyviä työskentelytapoja ja niiden johtamisen osaamista. (A; B; C; D). Kyse vaikuttaa olevan aiempaan verrattuna mitavista pankkitoiminnan ymmärtämisen muuttumisesta ja laajenemisesta.

Strateginen hybridijohtaja

Aineisto kertoo, että tietohallintojohtajaa voidaan kutsua tänä päivänä strategiseksi hybridijohtajaksi. Jotta tietohallintojohtaja voi toimia uudessa roolissaan strategisena

hybridijohtajana, edellytetään häneltä haastateltujen ja muun aineiston perusteella kompetensseja kuten: teknologiaosaamista, liiketoimintaosaamista ja strategisen johtamisen osaamista. Lisäksi tietohallintojohtajalla täytyy olla hyvä ymmärrys omasta toimialastaan ja sen pelisäännöistä. (B; C; D; E; V; W; Y)

”...pitää olla hyvä ymmärrys yrityksen toimialasta, pelisäännöistä ja strategisen johtamisen taidoista. Ja sit tiettyä tarvitaan tietämystä teknologiasta, joka on hyvin moniulotteinen. Pitää osata johtaa teknologioiden käyttöönottoa, olemassa olevien teknologioiden ylläpitoa ja käyttöä” (D)

Finanssialalla toimiessaan tietohallintojohtajan pitää liikkua varsin laajalla alueella, hänellä täytyy olla hyvä perustietämys pankki- ja vakuutusliiketoiminnasta ja hänen on syytä osata tekniikkaa riittävän hyvin strategian tasolta, että voi ymmärtää millaisia haasteita ohjelmistokehittäjillä on (A).

”... teknologian ymmärtäminen; mikä on mahdollista ja liiketoimintaympäristön ymmärtäminen ja sit varmaan se, että miten it-toimintaa modernissa yrityksessä johtaa. Ja ihan olennainen on se, että on hyvät henkilöstökyvykkyudet liiketoimintasuuntaan ja omaan organisaatioon. Näillä kyvykkyyksillä pärjää tässä roolissa.” (B)

Aineisto kertoo, että teknologian osaaminen ja ymmärtäminen ovat erittäin tärkeä osa tietohallintojohtajan roolia. Finanssiyritykset ovat nykyään hyvin pitkälti teknologiayrityksiä ja lähestulkoon kaikki palvelut ovat verkossa ja digitaalinen asiointi vain kasvaa.

”...toinen puoli on se että pitää pystyä katsoa konepellin alle ja ymmärtää mitä siellä näkyy, mä olen nähnyt esimerkkejä siitä, kun puhtaasti liiketoimintaosaaja alkaa vetää IT-toimintaa niin siinä syntyy paljon hyvää, mutta jää paljon ymmärtämättä mitä lopulta voi saada aikaiseksi ja mikä on mahdollista ja mitä riskejä sisältyy ja miten siitä ratkaisusta syntyy kestävä ja turvallinen taloudellinen ja tehokas.” (C)

Tietoturva (C; D; Y) näyttää olevan keskeinen tekijä tietohallintojohtajan kompetenssi-vaateissa 2010-luvulla. Tietoturva korostuu näin herkällä alalla ja sen tulee nojata vahvaan pohjaan, sillä kyberuhat ovat muuttaneet maailmaa viimeisen 10 vuoden aikana, josta syystä tietosuoja-tärkeys on korostunut (B; C). Uuden tietosuoja-asetuksen (GDPR)

mukana tulleet mahdolliset uhkasakot ovat nostaneet tietoturvan uudelle tasolle. Siksi tietohallintojohtajalla tulee olla perusosaaminen tietoturvan ja tietosuojan osalta (E).

Kyseessä on johtamistehtävä, jossa tietohallintojohtajan pääsääntöinen tekeminen on muiden johtamista ja vaikuttamista, toisin sanoen kyse on vuorovaikutuksellisesta roolista. Täytyy tietää, kuinka ihmisiä johdetaan ja kuinka IT-toimintaa johdetaan nykypäivän yrityksissä. Täytyy tehdä oikeita ratkaisuja ja tuoda samalla uusia kehittämismahdollisuuksia esiin. (B; C)

Johtamiseen kohdistuvista kompetenssivaateista aineistosta nousevat esiin strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen osaaminen (A; B; C; V), vuorovaikutustaitojen merkitys ja tunneäly (B; D; E; V; W; Y) sekä asiakkaan ymmärtäminen (V).

Tietohallintoon kohdistuvia johtamisen kompetenssiedellytyksiä ovat liiketoiminnan muutoksen mahdollistaminen, ymmärrys liiketoiminnasta ja tekniikasta sekä kaupallinen osaaminen (A; B; C; D; E; V; W; Z; Y). Niiden ohella keskeisiä ovat liiketoiminnan muutoksen mahdollistaminen sekä ymmärrys teknologian vaikutuksesta työvoimaan (X).

Johtaja vuorovaikuttajana

Yhtenä johtajuuteen kohdistuvana kompetenssivaateena aineistosta nousevat esiin johtajan vuorovaikutustaidot (B; D; E; V; W; X). On oleellista, että hän pystyy viestimään ymmärrettävästi ja selkeästi henkilökunnalle, liiketoiminnalle ja kumppaneille. Lisäksi haastatellut nostavat esiin tietohallintojohtajalta edellytettävän hyvin jämään otteen ja hyvät esiintymistaidot. Varsinkin vuorovaikutustaidot liiketoimintajohdon suuntaan ovat erityisen tärkeitä. Tämä auttaa johtoa ymmärtämään teknologiaa paremmin, kun viestitään selkokielellä teknisen jargonin sijaan ja saadaan johto ymmärtämään teknologian rooli liiketoiminnan mahdollistajana.

”...ja ihan olennainen on se, että on hyvät henkilöstökyvykkyudet liiketoimintasuuntaan ja omaan organisaatioon” (B)

Teemojen keskinäiset suhteet

Aineisto antaa aihetta tarkastella teemoja suhteessa toisiinsa, koska niiden välille syntyy selkeitä syy-seuraus ja muita suhteita. Kuviossa 9. osoitan riippuvuussuhteet numeroilla nuolilla (Nx), jotka voivat olla yksisuuntaisia tai kaksisuuntaisia vaikutuksesta riippuen.

Aineisto kertoo selkeästi, että regulaatio ja ympäristön muutokset ovat kytköksissä alentuneisiin kustannuksiin ja asiakasarvoon, asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut ja he ovat entistä vaativampia. Tämä on pakottanut pankit rakentamaan parempia ja entistä joustavampia palveluita, joka näkyy asiakasarvon lisääntymisenä, kun asiakas on otettu keskiöön ja on alettu ajattelemaan asiakaslähtöisesti. (N1). Regulaatio on myös tuonut mukanaan uusia tietosuojakäytäntöjä, joita pankkien tulee noudattaa. Myös tämän voidaan ajatella lisäävän asiakasarvoa, kun pankkiliiketoiminnan turvallisuus kasvaa. Erilaiset kriisit ja kyberuhat ovat myös luoneet painetta tietoturvan ja tietosuojan osalta alalle. Tässä löytyy selkeä yhtymäkohta strategisen hybridijohtajan tehtävän kanssa. (N2), sillä tietohallintojohtajaan kohdistuu entistä enemmän osaamisodotuksia tietosuojan ja tietoturvan osalta. Tietohallintojohtaja tuo omalla vuorovaikutuksellaan regulaation tuomat säännökset johtoryhmän tietoisuuteen. (N3).

Aineisto kertoo, kuinka digitalisaatio ja tekniikan korostuminen liittyvät vahvasti alentuneisiin kustannuksiin ja asiakasarvoon. Digitalisaatio on mahdollistanut edullisemmat ja monipuolisemmat palveluhankinnat, koska valtavat datamassat mahdollistavat lisäarvon luonnin asiakkaille. Siitä on seurannut, että digitalisaatio on tuonut entistä sujuvammia ja helppokäyttöisempiä palveluita asiakkaiden ulottuville. Kuviossa 9. nähdään näiden kahden osa-alueen välillä kaksisuuntainen nuoli. Se kuvaa sitä, kuinka ne ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin asiakaslähtöisyys ajaa alaa jatkuvasti kehittymään ja digitalisaatio mahdollistaa edullisemmat hankinnat matalakustannusten maista. (N4).

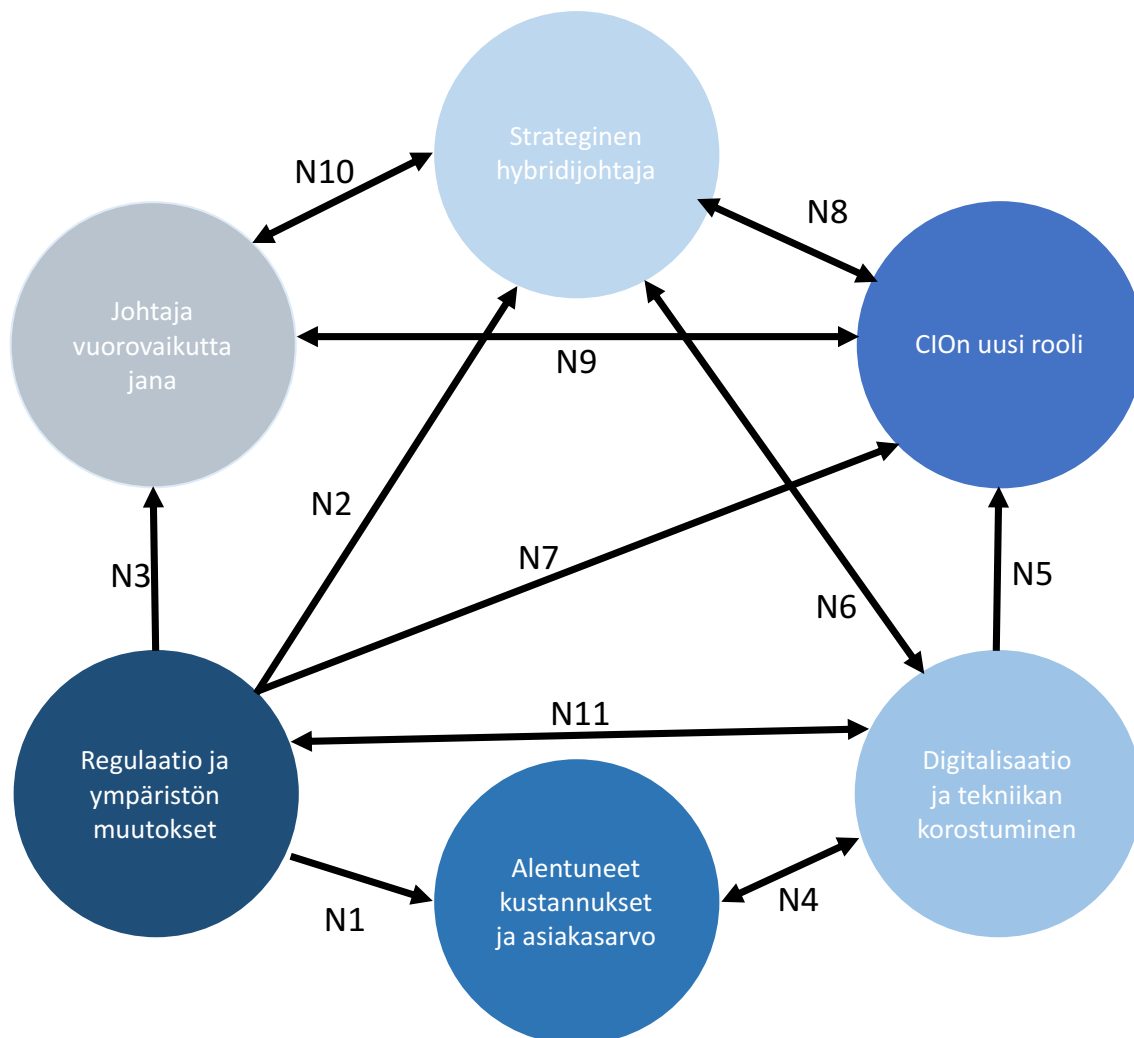
Digitalisaatiolla ja tekniikan korostumisella on myös yhtymäkohtia CIO:n uuden roolin kanssa, sillä digitalisaatio on ajanut tietohallintojohtajan uuteen tilanteeseen ja muuttanut hänen tehtävänsä merkittävästi. (N5). Strateginen hybridijohtajarooli yhdistyy vahvasti myös digitalisaatioon. Digitalisaatio on muokannut liiketoimintaa ja tuonut uusia mahdollisuuksia, joita tietohallintojohtajan on tehtävässään hyödynnettävä. Kaksisuuntainen nuoli kuviossa 9. (N6) kertoo siitä, että digitalisaation mukana tulleet valtavat datamäärät ovat asettaneet uusia vaatimuksia tietohallintojohtajalle. Strategisena hybridijohtajana hän tarvitsee näin ollen uutta osaamista liiketoiminnan ja teknologian sarjoilla voidakseen hyödyntää datamassoja ja luoda tällä yritykselle arvoa.

Regulaatio ja ympäristön muutokset ovat myös CIO:n roolia uudistavia osatekijöitä. Kilpailuympäristö on muuttunut ja tekniikka on kehittynyt, joista on syntynyt uusia vaatimuksia pankkien toiminnalle. Tästä johtuen odotuksia kohdentuu myös tietohallintojohtajan rooliin, jonka on pysyttävä ajassa mukana ja kehitettävä omaa osaamistaan muun muassa liiketoiminnan ja teknologian osalta. (N7). Aineisto nostaa esiin CIO:n uudistuvan roolin ja ympäristön muutosten välisen yhteyden, sillä tietohallintojohtajan tulee myös ymmärtää asiakaskuntaa ja heidän muuttuvia tarpeitaan. (N7). Samoin uuden johtajaroolin ja hybridijohtajan välille näyttää myös muodostuvan yhteys, kuviossa 9. kahdensuuntainen nuoli (N8), kuvaa sitä. Toimiakseen uudessa roolissa CIO:n tulee olla hybridijohtaja, jolta edellytetään aiempaa laajempaa osaamista, jolloin korostuu esimerkiksi liiketoimintaosaaminen ja kyky toimia liiketoiminnan mahdollistajana.

Uuden roolin myötä CIO:n vuorovaikutuksellinen osaaminen korostuu, kun edellytetään selkeää viestintää sekä alaisille ja ylimmälle johdolle ja johtokunnalle. Johtajan tulee osata johtaa alaisiaan ja ymmärtää heidän haasteitaan, kun ylimmän johdon ja johtokunnan suuntaan tulee osata kertoa selkokielellä missä mennään ja mitä tulee tapahtumaan. (N9). Edellytys laadukkaasta viestinnästä yhdistyy perinteiseen johtajuusrooliin. Toisin sanoen voidakseen toimia strategisena hybridijohtajana tietohallintojohtajan on kyettävä viestimään selkeästi. (N10). Molempia edellä mainittuja tilanteita kuvaa kuviossa 9.

kaksisuuntainen nuoli, joka kertoo hyvien vuorovaikutustaitojen välttämättömyydestä uudistuvassa roolissa, jotta voisi menetyksellisesti toimia strategisena hybridijohtajana.

Regulaatio ja ympäristön muutokset ovat vahvasti sidoksissa digitalisaation ja tekniikan korostumiseen, koska digitalisaatio on tuonut mukanaan tiedon määrän räjähdysen ja tämä on vaatinut pankeilta todella suuria panostuksia tietosuojaan ja tietoturvaan. Samoin muun muassa GDPR-säännöksen voimaantulo on muuttanut pankkien liiketoiminnan tekemistä todella paljon. Nuoli on kaksi suuntainen, koska vaikka digitalisaatio ajaa finanssialan parantamaan tietosuojaa, niin regulaatio ajaa pankit kehittämään uutta ja parempaa teknologiaa. (N11).



Kuvio 9. Teemojen keskinäiset suhteet

5.2 Tietohallintojohtamisen muutokset pankkitoimikentällä

Tiedon suhde regulaatioon ja ympäristön muutoksiin:

Merkittävänä muutoksena (tietohallintojohtajan roolissa) pankkitoimikentällä on ollut regulaatio ja tietosuoja asetukset. Siihen yhdistyvän digitalisen tiedon määrä on räjähtänyt ja jatkaa kasvamistaan joka vuosi, uusi tietosuoja-asetus GDPR on asettanut vaatimuksia henkilötietojen ja datan oikeanlaiseen säilytykseen ja käsittelyyn. Se tarkoittaa, että datan merkitys liiketoiminnalle kasvaa. Laihonen (2013 17-18) tunnistaa datan rakenteettomina tosiasioina joka muotoutuu informaatioksi ja tietämykseksi sen jalostuksessa.

Kosonen (2015) huomauttaa, että data sellaisenaan on melko arvotonta, mutta oikein käytettynä siitä tulee arvokasta. Kun data muuttuu tiedoksi, voidaan tietoa hyväksikäyttämällä luoda asiakkaille lisäarvoa uusien palveluiden muodossa. Digitaalisissa kanavissa analytiikkaa hyödyntäen voidaan asiakkaille räätälöidä palveluita (P4, 18) ja robotiikan avulla automatisoidut lainapäätökset tekevät palveluista entistä joustavampia (P1, 20).

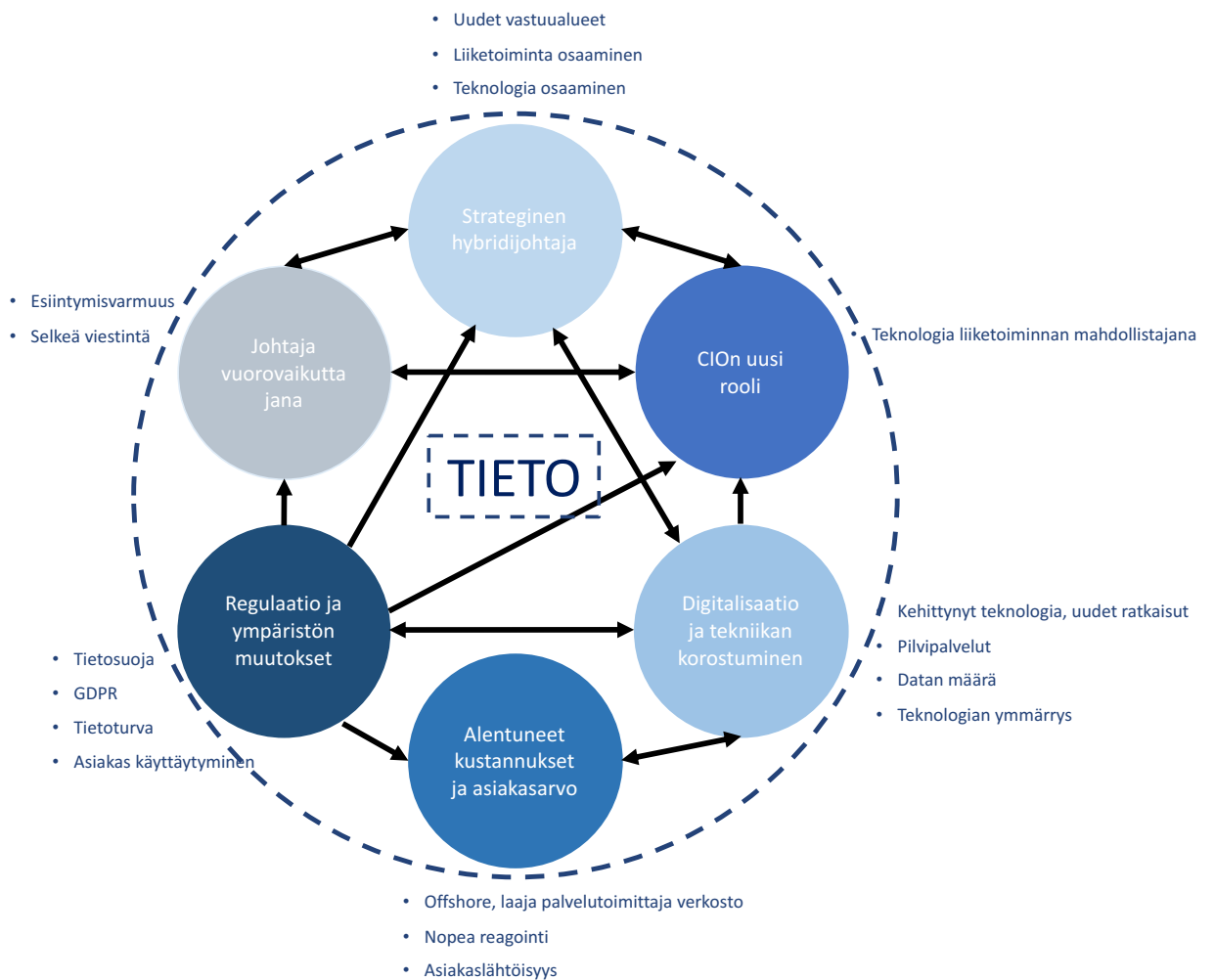
Pankit ovat tehneet merkittäviä muutoksia vanhojen järjestelmien kehittämiseksi ja korvaamiseksi, myös toimialan säätely ja tietosuoja asetukset ovat rokottaneet alaa ja edellyttäneet valtavia panostuksia. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä ovat asettaneet myös vaatimuksia pankeille, asiakkaat vaativat entistä joustavampia palveluita, joita voi käyttää missä ja milloin tahansa. (Karhinen & Korkeela 2016, 6-8).

Tutkimukseni aineisto kertoo, että toimintaympäristön muutokset kuten finanssialan regulaation kasvu ovat aiheuttaneet merkittäviä kustannuksia pankeille. (A). Kyberuhat ovat nostaneet tietohallinnon merkityksen uudelle tasolle, samalla tietosuoja asetukset (GDPR) on lisännyt vaatimuksia tietojenkäsittelyyn ja nostanut tietoturvan tasoa. (B; C; D; E; Y; P1, 10). Asiakkaiden odotukset pankkitoimintaa kohtaan ovat kasvaneet ja asiainninn tulee olla helppoa ja nopeaa (A; P4, 6). Karhisen ja Korkeelan (2016) huomioidut tulevat aineistosta esiin nousutta tietoa. Toimintaympäristön tuntemuksen tarve

korostuu myös Laihosen (2013, 13-14) toteamuksessa, että oman toimintaympäristön hyvä tuntemus luo edellytykset menestymiselle oikeiden strategia valintojen avulla.

CIO:n uusi rooli:

Pankkien liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset vaikuttavat pankkien tietohallintojohtajien tehtäviin ja niissä edellytettäviin kompetensseihin.



Kuvio 10. Tieto ja tiedolla johtaminen määrittävät tietohallintojohtajan tehtäväkenttää.

Teknologia liiketoiminnan mahdollistajana

Tietohallintojohtajan tehtävässä menestyminen näyttää edellyttävän pääsyä kattavaan informaatioon, jotta hän voi tehdä työssä tarvittavat ratkaisut. Tämä käy ilmi tietohallintojohtajan tehtävässä. Aineisto kertoo sen roolina olevan valjastaa tieto ja laittaa se tuottamaan (D; P2, 15). Davenport ja Prusak (1998) toteavat tiedon syntyvän, kun ihminen käsittelee informaatiota, ja siinä käytettäviä menetelmiä voivat olla vertailu aiempaan informaatioon, tekemällä johtopäätöksiä sen perusteella, millaisia seurauksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan tai selvittämällä, miten saatu informaatio koskettaa muuta tietoa. Tästä on kyse tietohallintojohtajan roolista informaation ja datan valjastamisesta ja ohjaamisesta pankkitoimintaa palvelevaksi ja arvoa tuottavaksi resurssiksi.

Sydänmaanlakka (2007, 187-191) kuvaa tiedon hierarkiassa, että on älykkyyttä käyttää oikeaa tietoa oikeiden ratkaisuiden saavuttamiseksi, mutta menestyäkseen pelkkä tieto ei riitä vaan tarvitaan myös sosiaalisia taitoja. Tietoa täytyy osata käyttää oikein ja se pitää osata välittää eteenpäin. Kososen (2019) mukaan tiedolla johtaminen koostuu kahdesta ei puoliskosta; tiedon tuottaminen ja tiedon hyödyntäminen, näistä syntyy tiedolla johtamisen kokonaisuus. Sen hyödyntämiseen vaaditaan henkilöitä, joista keskeisiä ovat tietohallintojohtajat, jotka voivat soveltaa asiantuntemusta ja kykyjään päätöksenteossa (P4, 26) kuten Sydänmaanlakka ja Kosonen toteavat.

Aineiston mukaan tietohallintojohtajan rooli organisaatiossa pelkästä teknologiajohtajasta on muuttunut ja tietohallintojohtajan nähdään samaan aikaan liiketoimintajohtajana (A; D). Molemmat teknologia- ja liiketoimintaosaaminen ovat tarpeen, kun tietohallintojohtaja toimii liiketoiminnan transformaation veturina (V). Digitalisaatio ja sen mukana tulleet uudet teknologiat ovat nostaneet tietohallintojohtajan konesalista liiketoiminnan keskiöön (X). Kilpailuympäristön muutokset (A; D; P2, 5) ovat lisänneet vaatimuksia liiketoimintaosaamisesta ja teknologian hyödyntämisestä. Tietohallintojohtajalta vaaditaan selkeästi sekä bisneksen ja tekniikan ymmärrystä (A; B; C; D; E; V; W; Z; Y). Tältä osin aineisto vahvistaa Kouhin (2013) päätelmää siitä, että tietotekninen osaaminen ei

ole enää tietohallintojohtajan tärkein osaamisalue, vaan liiketoimintaosaaminen on nostanut päätään. Ritvanen ja Sinipuro (2013) toteavat, että tiedolla johtaminen on toiminnanohjausta ja päätöksentekoa, joka perustuu tietoon ja dataan. Tiedolla johtamisessa on loppupeleissä kyse liiketoimintatiedon hallinnasta, joka myös käy ilmi aineistosta.

Vaikka tietotekniikka ei ole enää tärkein osaamisalue ei se tarkoita, että tietohallintojohtajan tulisi olla pelkästään bisnesjohtaja. Tietohallintojohtajalta edellytetään syväosaamista joltain osa-alueelta, jotta tämä voi ohjata alaistensa toimintaa ja olla avuksi. (Myllymäki 2015, 101-106) Päätelmäksi muodostuu, että tietohallintojohtajan tulee olla samaan aikaan teknologiajohtaja sekä liiketoimintajohtaja. (D). Siten aineistoni on yhden-suuntainen Myllymäen havainnon kanssa.

Tietohallintoasiantuntijan rooli yritysten hallituksissa ei sen strategisesta merkityksestä huolimatta näytä aineiston perusteella vakiintuneen, vaikka tutkimukseni teoriakirjallisuudessa sitä korostettiin (Tiirikainen 2008). Niissä tapauksissa, joissa tietohallintojohtaja ei ollut johtoryhmän jäsen, oli kuitenkin perustettu erillinen toimikunta, jossa oli IT-asiantuntijoita mukana.

Johtaja vuorovaikuttajana:

Viestinnän keskeinen merkitys nousee esiin aineistossa, sillä on hyvin tärkeää, että johtaja osaa viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi alaisilleen, johtoryhmälle ja ulkoisille toimijoille. Johtoryhmälle viestinnän tulee olla selkeää, ja haastateltujen mukaan tietohallintojohtajan tulee mahdollisuuksien mukaan välttää liian teknisiä termejä (B; D; E; V; W; X). Myös Sydänmaanlakka (2007, 189-191) korostaa, kuinka tietoa pitää osata käyttää oikein ja se pitää osata välittää eteenpäin. Samoin Kouhi (2013, 16-18) korostaa, kuinka tietohallintojohtajalta vaaditaan hyviä kommunikaatiotaitoja ja erittäin tärkeään asemaan nousee kommunikaatio IT-funktion ja johtoryhmän välillä, kun arvioidaan mahdollisia

riskejä ja mahdollisuuksia. Siksi tietohallintojohtajan vastuulla on viestiä johtoryhmälle tarpeeksi selkeästi ja tuoda esiin IT-funktion tärkeys.

Johtajan vuorovaikutuksellista roolia sekä ihmisten että toimintojen johtajana tuskin voi korostaa liikaa. Laihonen (2013, 15) mainitsee eräänä tiedolla johtamisen ongelmana huonon viestinnän organisaation sisällä, jolloin tarvittava tieto ei ole kaikkien saatavilla. Se voi ilmetä kommunikaatio-ongelmana johdon ja alaisten välillä. Vaikka organisaation sisäiset viestintä välineet olisivat ajan tasalla, saattaa viestintä silti olla haasteellista.

Eräs merkittävä vuorovaikutustaito, joka nousee haastatteluissa esiin, on johtajan esiintymisvarmuus (B; D; E). Esiintymisvarmuutta voidaan kutsua Nonaka & Takeuchin (1995) tunnistamaksi piileväksi tiedoksi, jonka Sydänmaanlakka (2007) on kuvannut tiedoksi, jota ei ole kirjattu alas ja jota on vaikea jakaa eteenpäin. Piilevä tieto on kuitenkin opittavissa sosialisoinnin avulla, jossa kyseessä on prosessi, joka toimii oppilas-opettaja asetelman kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 192; Nonaka & Takeuchi 1995). Vuorovaikutustaidot nousevat merkittäviksi tekijöiksi Collinsin viiden tason johtajuushierarkiassa, jossa hän on käynyt läpi huippujohtajilta vaadittavia ominaisuuksia. Siinä neljännelle tasolle nousevat juuri ne johtajat, jotka omalla vuorovaikutuksellaan innostavat ja motivoivat alaisiaan ja tämän avulla saavat myös nostettua johtamansa toimintayksikön tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (Myllymäki 2015, 101-106).

Alentuneet kustannukset ja asiakasarvo:

Karhinen ja Korkeela (2016, 6-8) kertovat, kuinka 2010-luvulle tultaessa teknologian nopea kehitys vaikutti ylläpitokustannusten alenemiseen ja mahdollisti uusien ja monipuolisten palveluiden tuottamisen asiakaslähtöisesti. Kustannusten alenemiseen on myös vaikuttanut se, että yhä useamman palvelut tuotetaan pankin ulkopuolella. Tiirikainen (2008, 64-65) huomauttaa IT-toimintojen olevan yritykselle strategisesti merkittäviä, jonka uudet palvelut tarjoavat uusia mahdollisuuksia ja laskevat kustannuksia.

Laihosen (2013, 13-14) mukaan tehokkaalla tietojohdamisella pankki voi lisätä koko organisaation tehokkuutta ja asiakasarvoa. Tehokkuutta lisäämällä voidaan alentaa kustannuksia ja asiakasarvoa nostamalla pyritään laajentamaan asiakkaiden ymmärrystä heidän kokemastaan hyödystä. Yritys voi menestyä nopea tempoisella alalla valitsemalla oikean strategian, joka voi pohjautua esimerkiksi tehokkuuteen tai asiakasarvon tuottamiseen. Silloin yrityksen on tarpeen ymmärtää toimintaympäristöään voidakseen hyödyntää sopivaa strategiaa. Tutkimukseni aineisto kertoo, että digitalisaatio on mahdollistanut pankkien kustannusten merkittävän alenemisen, koska tuotanto on ohjattu pääsääntöisesti ulkomaille (B; E). Tämä on mahdollistanut nopean ja tehokkaan kehityksen, joka näkyy asiakasarvon nousuna ja johtaa asiakastyytyvyyteen (V), kuten Laihonen esittää.

Digitalisaatio ja tekniikan korostuminen:

Datan merkitys yrityksissä on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi, ja näyttää siltä, että saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut ja tulee jatkamaan kasvamistaan joka vuosi (D). Tämä tarkoittaa, että datan merkitys on noussut uuteen arvoon liiketoiminnan näkökulmasta, ja tietohallintojohtajan tehtävänä on tuottaa yritykselle lisäarvoa tällä datalla (D; P2, 15). Kosonen (2015) muistuttaa datan sellaisenaan olevan lähes arvotonta, mutta kun sille annetaan joki merkitys, muuttuu data informaatioksi, joka oikein hyödynnettynä ja analysoituna voi olla todella arvokasta. Tietoa hyödyntämällä voidaan tehostaa palveluiden toimintaa ja luoda asiakkaille lisäarvoa (P4, 18). Pankit ovat hyödyntäneet dataa ja analytiikkaa muun muassa automatisoiduissa lainapäätöksissä ja nämä ovat tehneet asiakkaiden palveluista entistä joustavampia (P1, 20). Kososen (2019) mukaan tiedolla johtamisen kokonaisuus syntyy kahdesta puoliskosta, joita ovat tiedon tuottaminen ja tiedon hyödyntäminen. Jotta tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti, tarvitaan ihmisiä, joilla on asiantuntemusta ja kykyä tiedon käyttämiseksi päätöksen teossa. Siksi lienee perusteltua todeta, että tietohallinto, sen henkilöstö ja tietohallinnon johtaminen nousevat osaksi pankkiliiketoiminnan keskiötä.

Informaatiovallankumous on näkynyt selvästi myös tietohallintojohtajan roolin muutoksessa, jossa aiempi tehtävä konesalin ylläpitäjänä on päättynyt ja hän toimii liiketoiminnan mahdollistajana ja muutoksen tekijänä (B). Teknologialta odotetaan paljon, jolloin tietohallintojohtajalla on oltava teknistä ymmärrystä ja hänen on osattava tehdä oikeat päätökset liiketoiminnan kannalta (E;Y). Havaintoa tukee Kouhi (2013) toteamus siitä, että tietohallintojohtajan tärkein osaamisalue ei ole enää tietotekniikka, vaan tietohallintojohtajan tulee myös tuntea toimialansa tarpeeksi hyvin, vaatimukset liiketoimintaosaamisesta ovat korostuneet merkittävästi kuten aiemmin todettiin.

Aineistosta nousee esiin teknologian merkityksen vahva nousu pankkitoimialalla. Tämä muutos näkyy erityisesti pilvipalveluiden hyödyntämisenä ja palveluiden ulkoistamisessa. Edelleen palveluiden kehitys on aiempaa huomattavasti nopeampaa, palvelut ovat monipuolistuneet ja ovat entistä edullisempia (C; B; E). IT:n rooli liiketoiminnan mahdollistajana on noussut aivan uuteen asemaan digitalisaation luomien mahdollisuuksien ansiosta (W). Dahlberg & Halén totesivat vuoden 2016 tutkimuksessaan, että asiakkaiden älylaitteet tulevat olemaan suuri tekijä pankkitoimialan mobiiliratkaisuiden kehityksessä, jota havaintoa aineistoni tukee.

Digitalisaatio on mahdollistanut pankkien liiketoimintamallin uudistamisen, toiminta on edullisempaa ja kansallisempaa ja suuri osa palveluista tuotetaan alihankkijoilla. Suomalaiset pankit ovat olleet digitalisaation eturintamassa kehittämässä digitaalisia palveluita ja ovat onnistuneet saamaan asiakkaat käyttämään näitä palveluita. (Karhinen & Korkeela 2016, 6-8).

Strateginen hybridijohtaja:

Laihonen (2013) muistuttaa, että tietohallintoasiantuntijoita edellytetään kattava tekninen osaaminen, jonka lisäksi heidän täytyy ymmärtää teknologian tuomat mahdollisuudet. Toisin sanoen tietohallintojohtajalla tulee kuitenkin olla jonkinlaista syväosaamista

teknologiasta, tämän avulla hän on alustensa arvostama ja voi olla heille avuksi vaativissa tehtävissä. (Myllymäki 2015, 101-106), vaikkakin liiketoimintaosaaminen korostuu.

Tutkimukseni aineisto kertoo, kuinka tämän päivän tietohallintojohtajaa voidaan kutsua hybridijohtajaksi. Toimiakseen hybridijohtajana henkilöltä edellytetään tiettyjä kompetensseja kuten vahvaa teknologia- ja liiketoimintaosaamista sekä strategista johtamista. Hyvä toimialan tuntemus ja sitä koskevien säännösten hallinta ovat myös keskeisiä menestyksen tekijöitä. (B; C; D; E; V; W; Y). Kouhi (2013) esittää myös, että tietohallintojohtajan tärkeimpänä osaamisalueena ei nähdä enää tietotekniikkaan vaan sen sijaan liiketoimintaosaaminen on korostunut merkittävästi.

Data ja tieto ovat tietohallintojohtajan merkittäviä työkaluja, kuten jo aiemmin on todettu ja niillä on oleellinen merkitys yrityksen menestymisessä. Tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa tarvitaan oikeanlaisia ihmisiä, jotka soveltavat omaa asiantuntemustaan ja kokemustaan (Kosonen 2019). Tietohallintojohtaja tarvitsee useita eri taitoja onnistuakseen tehtävässä, ja valtaosa taidoista on opittavissa koulutusten tai kurssien avulla, mutta onnistumiseen vaikuttavat myös henkilön yksilölliset tekijät kuten älykkyys, aiempi urakokemus, motivaatio sekä persoona (Northouse 2010; Yukl 2013). Myllymäki (2015, 101-106) on todennut, että hyvä koulutustausta ei ole tae siitä, että olisi hyvä johtaja. Koulutus antaa kyllä hyvät työkalut johtajana toimimiseen, mutta johtajan tehtävässä menestymiseen tarvitaan sosiaalista älykkyyttä. Collinsin viiden tason johtajuushierarkiasta käy ilmi, että ylimmille tasoille yltävät johtajat ovat kannustavia, motivoivia sekä voimakastahtoisia, tällaiset johtajat saavat alaiset sitoutumaan työhönsä.

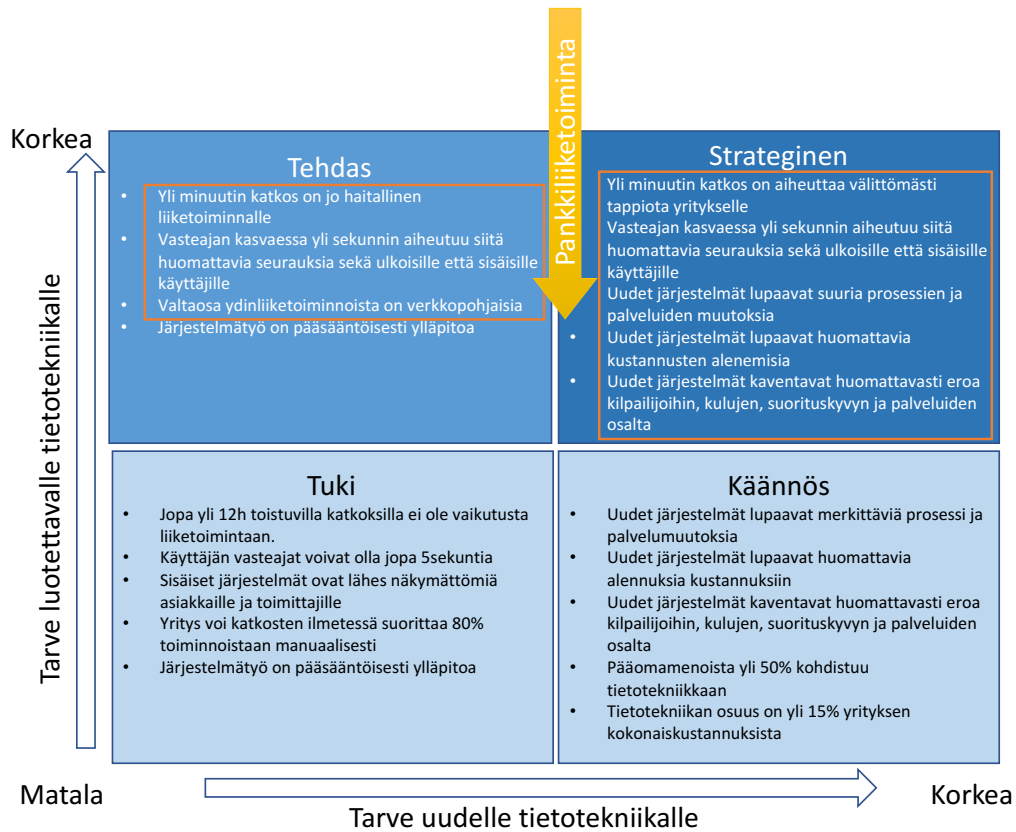
Aineistosta nousevat myös esiin johtamistaidot, joista strategisen johtamisen ja muutostoiminnan osaaminen ovat niin haastattelujen kuin myös muun aineiston mukaan todella oleellisia tehtävässä menestymiseksi (A; B; C; V). Johtajan roolissa on aina kyseessä vuorovaikutustehtävä, jossa johtajan tulee tietää ja ymmärtää kuinka alaisia johdetaan (B; C). Menestyneellä johtajalla tulee siten olla tunneälyä ja hyvät vuorovaikutustaidot

(B; D; E; V; W; Y). Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtaminen eli leadership-osaaminen korostuu.

Sen ohella finanssialalla toimivalla tietohallintojohtajalla tulee olla hyvä perustietämys pankki- ja vakuutusliiketoiminnasta, jonka ohella hänellä täytyy olla riittävän hyvä tekninen osaaminen, jotta hän voi johtaa ohjelmistokehittäjien toimintaa ja tietää millä resursseilla on mahdollista tehdä asioita ja mitä se tulee maksamaan ja mikä on mahdollista ja mikä ei. (A; C). Näin ollen henkilöstöjohtamisen rinnalla tarvitaan asioiden ja toimintojen johtamista eli management-taitoja. Nämä edellytykset tekevät yhdessä tietohallintojohtajan roolista strategisen hybridijohtajan tehtävän.

Vaikka Tiirikainen (2008) toteaa että perinteisesti finanssialan yritykset sijoittuvat Nolan-McFarlanin matriisissa tehdas ruutuun, on tämä mielestäni tutkimuksen aineiston valossa muuttunut enemmän strategisen suuntaan, koska aika on nyt toinen. Tiirikaisen tutkimuksesta on kulunut jo useita vuosia, jotka erityisesti tietotekniikan kehityksen kannalta ovat olleet ratkaisevia. Tämän muutoksen Tiirikainen (2008) myös osasi ennustaa. Kuviossa 11. olen osoittanut pankkiliiketoiminnan sijoittumisen matriisiin tutkimukseni perusteella, olen myös ympyröinyt pankkiliiketoiminnan nykytilaan oleellisesti vaikuttavat seikat.

Tänä päivänä tietotekniikka on pankeille erittäin tärkeää ja lähestulkoon kaikki palvelut ovat verkkopohjaisia, jolloin pienetkin katkokset järjestelmässä voivat olla hyvin lamauttavia ja aiheuttaa suurta haittaa. Digitalisaation mahdollistamat uudet järjestelmät lupaavat suuria hyötyjä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, sillä uusilla järjestelmillä saavutetaan suuria säästöjä ja parantavat suorituskykyä. Sijainti Nolan-McFarlanin –matriisissa näyttää siltä, että pankkiliiketoiminnassa painottuvat enenevässä määrin uuden tietotekniikan kasvava tarve luotettavan tietotekniikan ohella. Uusia palvelutarpeita nousee ja niihin kehitetään kilpailukykyä vahvistavia ratkaisuja. Siirtymäsuunta on kohden oikeaa yläkulmaa eli tietotekniikan strategista roolia liiketoiminnassa.



Kuvio 11. Nolan-McFarlanin matriisi (Tiirikainen 2008)

6 DISKUSSIO

Tässä kappaleessa tulen tekemään yhteenvedon tutkimuksesta, jossa tutkimuskysymyksetni olivat: 1. mitkä tekijät ovat muuttaneet tietohallintojohtamista 2010 -luvun pankkiliiketoiminnassa ja 2. minkälaisia ovat tietohallintojohtajalta edellytettävät kompetenssit pankkiliiketoiminnassa?

Kaikkien haastateltujen ja muun aineiston perusteella tietohallintojohtamisessa on tapahtunut selkeä muutos 2010-luvulla pankkiliiketoiminnassa. Aineistosta nousi kiistatta esille se, että suurimmat muutokset koskevat liiketoiminnan korostumista tietohallintojohtajan roolissa. Toinen merkittävä tekijä ovat digitalisaation luomat uudet mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa ja kolmantena toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset.

Tietotekniikan rooli pankkiliiketoiminnassa on enenevässä määrin muuttumassa kohden Nolan-McFarlanin matriisin tunnistamaa strategista kenttää. Se tarkoittaa sekä kasvavaa tarvetta luotettavalle mutta myös uudelle tietotekniikalle. Kehitys on nopeaa johtuen kasvavista tarpeista, joita nousee sekä toimikentältä, toimintaympäristöstä että asiakaskunnasta.

Näiden muutosten takia tietohallintojohtajan rooli on muovautunut eräänlaiseksi hybridijohtajaksi. Tämän päivän tietohallintojohtajan tulee tuntea riittävästi teknologiaa ja hallita liiketoimintaa. Nämä tekijät ovat nostaneet tietohallintojohtajan uuteen arvoon yritysten hierarkiassa ja tietohallinnosta on muodostunut nykyisen pankkiliiketoiminnan keskeinen mahdollistaja ja osa sen vahvaa ydintä. Tietohallintojohtajalta odotettavat kompetenssivaateet pankkiliiketoiminnassa ovat muovautuneet muutoksen mukana.

Tietohallintojohtajalta odotetaan liiketoiminnan tuntemusta, teknistä osaamista sekä sujuvaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. Kaikki tehtävässä tarvittavat taidot ovat opittavissa koulutuksen kautta, mutta kuten Myllymäki (2015) toteaa, pelkkä koulutus ei riitä, vaan johtamiseen tarvitaan myös sosiaalista älykkyyttä. Collinsin viiden tason

johtajuushierarkiassa (Kuvio 7) 4. ja 5. tason johtajat ovat niitä, joita nykypäivän tietohallintojohtamisessa kaivataan.

Tehdäkseen oikeita ratkaisuja, tietohallintojohtaja tarvitsee tietoa. Älykkyyttä on se, että osaa käyttää oikeaa tietoa oikeaan aikaan ja oikean ratkaisun saavuttamiseksi. Sitä tarkoitetaan tiedolla johtamisella. Tämän lisäksi tietohallintojohtajalta edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja sekä kykyä viestiä asiat eteenpäin. Tieto voi olla havaittavaa tai piilevää, uutta tietoa on mahdollista luoda usean eri prosessin kautta kuten Sydänmaalakka (2007) ja Nonaka & Takeuchi (1995) kuvaavat uuden tiedon luomisen mallissa. Kuten tiedon hierarkiassa Kuvio 2. (Sydänmaanlakka 2007) käy ilmi niin tieto on olennainen tekijä oppimismatkalla tiellä viisauteen.

Merkittävimmät murrokset pankkiliiketoiminnassa ovat tapahtuneet euron aikakaudella ja teknologia on mahdollistanut entistä suuremmat tuotot pankeille. Kuten Dahlberg & Halén (2016) totesivat, pankkiliiketoiminnassa teknologia luo mahdollisuuksia liiketoiminnan muutokselle ja vastaavasti liiketoiminnan muutokset vauhdittavat teknologian soveltamista.

Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden määrittäminen laadullisessa tutkimuksessa on haasteellisempaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusta arvioitaessa voidaan tarkastella sekä tutkittua aihetta ja tapaa millä sitä on lähestytty, että tutkimuksen suorittamisen luotettavuutta.

Oleellista on tunnistaa laadullisen tutkimuksen aineiston rajallisuus ja tulosten riippuvuus aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoiteta lopullisia totuuksia vaan sen sijaan pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin kyseisen aineiston valossa ja sovelletun teorian puitteissa. Teoria luo tutkimukselle perustavanlaatuisen tarkastelulinssin, jonka läpi aineistoa tarkastellaan ja tutkimuskysymystä lähestytään. Toisen

teorian ja tutkimusmetodologian sekä eri aineiston varassa tarkasteltuna tulokset olisivat erilaisia kuin nyt käsillä olevassa tutkimuksessa.

Arvioin, että tutkimuksen haastateltavien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta mielestäni toteutuneiden haastattelujen perusteella kuitenkin saatiin tarpeeksi aineistoa. Koska haastatteluista saatiin syvällistä tietoa, ei niiden lukumäärä ole niin oleellinen. Artikkelit ja blogitekstit sekä pankkien viralliset dokumentit täydensivät aineistoa kokonaisuudeksi, jolla saatiin tarpeeksi laaja kuva tietohallintojohtajan tehtävästä. Haastatellut henkilöt edustivat alansa huippua ja heillä oli vankka kokemus tehtävässä toimimisesta. Vaikuttaa siltä, että kaikista aineistoista nousivat esiin samat teemat eikä niiden ulkopuolisia merkittäviä teema-aiheita tullut esiin. Katson, että aineistoni, joka lähestyy aihetta kolmelta eri näkökulmalta (ensikäden tieto, alan julkinen keskustelu ja pankkien omat näkökannat), antaa riittävän uskottavan pohjan tutkimuksen tekemiselle.

Tulosten esittelyssä olen nostanut esille suoria lainauksia ja evidenssiä puhtaaksi kirjoitetusta haastatteluaineistosta, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat näihin tietoihin. Aineiston tulkinnassa voi toki esiintyä virheitä, ja tämä johtuu ainoastaan siitä, kuinka haastattelija ja haastateltava ovat asiat ymmärtäneet. Koska haastattelija on alan opiskelija, voidaan olettaa osapuolten ymmärtäneen toisiaan luotettavasti.

Tutkimus on aina hyvin riippuvainen toteutuksen ajasta ja paikasta. Jo tehty aikarajaus asettaa sinänsä tutkimukselle raamin, mutta jos tutkimus olisi tehty viisi vuotta aiemmin tai viisi vuotta myöhemmin olisivat vastaukset todennäköisesti hyvin erilaiset. Tämä johtuu siitä, että finanssimaailma on viime vuosikymmenien aikana kokenut hyvin laajan teknologisen murroksen. Myös tutkimuspaikalla ja maantieteellisellä sijainnilla on merkitystä koskien erityisesti pankkiliiketoiminnan IT-sektoria, sillä alan kehitysvaiheet ovat varsin erilaiset maakohtaisesti. Tämä tutkimus on toteutettu Suomessa, mutta voidaan olettaa, että tulokset olisivat olleet toisenlaisia, jos tutkimus olisi toteutettu vaikkapa

USA:ssa tai jossain muussa maassa, jossa tietotekniikan rooli pankkiliiketoiminnassa on toinen.

Pidän tutkimusta onnistuneena sikäli, että tutkimuksessa saatiin kootun aineiston varassa tunnistettua tietohallintojohtamisen keskeisiä muutoksia pankkitoimikentällä 2010-luvun aikana ja selvitettiin, millaisia vaateita onnistuneelta tietohallintojohtamiselta nykyään edellytetään.

Lähteet

Ahmas, K. (2014) Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Acta wasensia 318.

Aktia Pankki Oyj. (2017) Vuosikertomus. https://www.inderes.fi/sites/default/files/aktia_vuosikertomus_2017.pdf. Luettu 30.08.2020.

Aronson, J. (1994) A Pragmatic View of Thematic Analysis. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol2/iss1/3/>. Luettu 27.12.2020.

Briggs, B., Kark, K., Lamar, K., Shaikh, A. (2018) Manifesting legacy: Looking beyond the digital era. 2018 global CIO survey.

Buggah, B., Gadimzadeh, J. (2015) The Evolving Role of the Chief Information Officer. <https://core.ac.uk/download/pdf/289944445.pdf>. Luettu 16.07.2020.

Dahlberg, T., Halén, M. (2016) Suomalaisten pankkien digitaalinen edelläkävijyys syntyi yhteistyöllä.

Danske Bank. (2013) Vuosikertomus. <https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2014/2/annual-report-2013.pdf>

Feeny, D., Willcocks, L. (1998) Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology, MIT Sloan Management review.

Gefen, D., Licker, P., Miller, J., Ragorwsky A., Stren, M. (2014) Do Not Call Me Chief Information Officer, But Chief Integration Officer. A Summary of the 2011 Detroit Roundtable.

Haikarainen, S. (2018) Tietohallintojohtaja: näin roolisi muovautuu teknologia-aallokossa <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/CIO-muuttuva-rooli.html>. Luettu 15.03.2020.

Hütter, A., Riedl R. (2017) Chief Information Officer Role Effectiveness, Literature Review and Implications for Research and Practice.

Karhinen, R., Korkeela, M. (2016) Pankkisektori tienavaajana. <https://docplayer.fi/17481481-Pankkisektori-tienavaajana.html>. Luettu 03.08.2020.

King, N., Horrocks C. (2010) Interviews in Qualitative Research. Sage. 203 >

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. (2000) Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi.

Kosonen, M. (2015) Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen> Luettu 08.05.2020.

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H.,

Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V., Yliniemi T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti J. (2014) Kehittämistyön menetelmät

Myllymäki, R. (2015) Tietohallinnon organisointi, Organisoinnilla lisäarvoa tietohallinnosta ja IT-palveluista

Nolan, R., McFarlan, W. (2005) Information Technology and the Board of Directors. <https://hbr.org/2005/10/information-technology-and-the-board-of-directors> Luettu 27.12.2020.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Nordea Bank. (2016) Vuosikertomus. <https://www.nordea.com/Images/33-169612/AnnualReport2016NordeaBankAB.pdf>

Northouse, P. (2010) Leadership Theory and Practice. Sage.

OP-ryhmä. (2014) Vuosikertomus. <https://www.op.fi/documents/209474/210240/OP+Vuosi+2014.pdf/0aed054a-fc62-4e90-89a2-f97ef0bb3612>

Paavola, S., Hakkarainen, K. (2006) Entäpä jos ...? Ideoiden (abduktiivinen) kehittäytymisprosessin olennaisena osana. https://www.academia.edu/533798/Entäpä_jos_Ideoiden_abduktiivinen_kehittäytymisprosessin_olennaisena_osana. Luettu 27.12.2020.

Pervilä, M. (2019) Juuri kun luulit osaavasi jo kaiken – tässä 5 uutta it-pomon roolia. <https://www.tivi.fi/uutiset/juuri-kun-luulit-osaavasi-jo-kaiken-tassa-5-uutta-it-pomon-roolia/f76e7c95-08ec-44d6-a3a1-73cf2732f759> Luettu 10.05.2020.

Ritvanen, H., Sinipuro, J. (2013) Tiedolla johtaminen toiminnan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen.

Ross, J., Weill P. (2009). IT Savvy, What Top Executives Must Know to Go From Pain to Gain, Harvard Business Press.

Streng, P. (2019). CIO on palveluammatti. <https://www.tivi.fi/blogit/cio-on-palveluammatti/56351559-b54c-46ef-ba87-8b95520efb24> Luettu 10.05.2020.

Sydänmaanlakka P. (2007). Älykäs Organisaatio.

Syrman, S. (2016). Neljä konkaria, neljä mielipidettä: Mistä on taitavat tietohallintojohtajat tehty? <https://www.tivi.fi/kumppanisaltoa/sofigate/nelja-konkaria-nelja-mielipidetta-mista-on-taitavat-tietohallintojohtajat-tehty/90845054-d034-3f6c-98bd-ebb43df81c09> Luettu 10.05.2020.

Tiirikainen, V. (2008) Johtaja: ole IT-strategi

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Ulrich, D. Smallwood, N. (2004) Kyvykkyudet strategian tasalle. Fakta 8/2004 Why the bottom line isn't: How to build value through people and Organization

Yukl, G. (2013) Leadership in Organizations.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset

1. Kuinka kauan olette toimineet tietohallintojohtajana?
2. Tietohallintojohtajan keskeiset vastuut?
3. Mikä on tietohallintojohtajan rooli organisaatiossa? Miten ICT asettuu johtoryhmän prioriteetteihin?
4. Kenelle CIO raportoi, kuka on esimies?
5. Osana johtoryhmää: edustusmandaatti vai henkilökohtainen mandaatti?
6. IT:n vaikutus liiketoimintastrategiaan?
7. Mitkä muutokset toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet eniten omaan työhön?
8. Mitkä ovat suurimmat muutokset tietohallinnossa 2010-luvulla?
9. Miten tietohallintojohtajan rooli on muuttunut 2010-luvulla?
10. Mitkä osaamiset ja taidot korostuvat tietohallintojohtajan nykyisessä roolissa?

Liite 2. Aineiston käyttö lupa

Osallistun haastatteluun, jota käytetään Teemu Marttila pro-gradu tutkimuksen aineistona. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää tietohallintojohtamisen muutosta pankkitoimikentällä 2010-luvulla. Haastattelussa syntyvä aineisto käytetään anonyymisti henkilön ja pankin osalta. Aineistoa hyödynnetään ainoastaan pro-gradu tutkimuksessa ja sen perusteella laadittavissa mahdollisissa muissa raporteissa.

Hyväksyn, että haastattelustani syntyvää aineistoa voi käyttää Teemu Marttilan pro-gradu tutkielman aineistona.