

Emma Brandt

**VIESTINNÄN VAIKUTUS PROJEKTIHALLINNASSA:
YRITYSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖNOTTO**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2018

TIIVISTELMÄ

Brandt, Emma Nea

Viestinnän vaikutus projektinhallinnassa: Yritysjärjestelmien käyttöönotto

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 34 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Luoma, Eetu

Projektiviestintää ja yritysjärjestelmien käyttöönottoa on tutkittu viime vuosikymmenien aikana paljon. Tutkimustuloksissa on niin eroja kuin yhtäläisyyksiäkin, mikä johtuu siitä, että käyttöönoton onnistumiselle on vaikea asettaa tarkkoja raja-arvoja ja sitä on vaikea määritellä. Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja sen tarkoituksena oli arvioida, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Tutkielman tarkoitus on auttaa muutosagentteja muutoksenhallinnassa arvioimalla eri viestinnän näkökulmia ja sen avulla luoda uusia mahdollisuuksia muutoksenjohtamiselle. Tutkielmassa määriteltiin myös käyttöönottoon liittyvät sidosryhmät sekä käyttöönoton kannalta olennaiset, kriittiset menestystekijät. Tutkimustuloksena löydettiin, että viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Ymmärtämällä, miten eri sidosryhmien välillä tulee viestiä ja osallistamalla loppukäyttäjää päätösprosessiin, pystytään tarvittavalle järjestelmälle asettamaan kattavat vaatimukset, jotta järjestelmä vastaa käyttäjän tarpeita.

Asiasanat: Projektinhallinta, projektiviestintä, muutoksenhallinta, yritysjärjestelmä, käyttöönotto, käyttöönoton onnistuminen

ABSTRACT

Brandt, Emma, tietojärjestelmätiede

The Influence of communication in project management: ES implementation

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 34 p.

Information systems science, bachelor's thesis

Instructor: Luoma, Eetu

Project communication and Enterprise System (ES) implementation have been studied widely in the past decade. There are both similarities and differences in the results, which is a result of success being hard to define and difficult to limit. This thesis has been conducted as a literature review and the purpose of this thesis is to evaluate how communication can affect ES implementation and its success. The aim is to help change agents find new aspects of communication to help change management and improve change management. The thesis also defined implementation-related stakeholders as well as key critical success factors for implementation success. As a result, it was found, that the implementation success can be affected by communication. By understanding how to communicate between different stakeholder groups and by involving the end users in the decision-making process, the right requirements for the system can be provided. By this the suitability of the program can be guaranteed.

Keywords: Project management, project communication, Enterprise System, Implementation, Implementation Success

KUVIOT

Kuvio 1 Viestinnän uudistettu käsitteellistäminen (McKay, Marshall & Grainger, 2014, 4322).....	14
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1 ERP-implemентаation Prosessikaava (Dantes & Hasibuan, 2011, s.7)	21
---	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aihepiirin ja käsitteistön esittely	6
1.2 Motivointi ja tavoitteet.....	8
1.3 Tiedonkeruu ja tutkielman sisältö.....	9
2 PROJEKTIVIESTINTÄ JA MUUTOKSENHALLINTA	11
2.1 Projekti ja projektinhallinta lyhyesti	11
2.2 Projektiviestintä	12
2.2.1 Viestintä informaatioteknologian alan projekteissa.....	13
2.2.2 Projektiviestinnän haasteita informaatioteknologian alalla.....	15
2.3 Muutoksenhallinta ja muutosagentin rooli.....	16
2.4 Projektiviestinnän keinot muutoksenhallinnassa	17
3 YRITYSJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖÖNOTTO	19
3.1 Yritysjärjestelmät ja niiden käyttöönotto	19
3.2 Käyttöönoton onnistuminen	22
3.2.1 Kriittiset menestystekijät.....	22
3.2.2 Sidosryhmien merkitys onnistumisen mittaamisessa	23
3.3 Käyttöönoton haasteet ja muutosvastarinta	24
3.4 Viestinnän vaikutus yritysjärjestelmien käyttöönotossa	25
4 YHTEENVETO JA POHDINTA	28
LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Tarkoituksena on ensin selvittää, mitä tarkoitetaan projektiviestinnällä ja mitä yritysjärjestelmien käyttöönotto edellyttää. Lisäksi tutkitaan, mitä yritysjärjestelmien käyttöönotto tarkoittaa. Näiden aihealueiden avulla etsitään vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena Jyväskylän Yliopiston informaatioteknologian tiedekunnalle.

1.1 Aihepiirin ja käsitteistön esittely

Projektiviestintä, yritysjärjestelmien käyttöönotto ja sen onnistuminen ovat kolme aihetta, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan erityisesti projektiviestintää. Tarkoituksena on selvittää, miten projektiviestintä on yhteydessä yritysjärjestelmien käyttöönottoon ja sen onnistumiseen. Jotta aihetta voidaan ymmärtää paremmin, esitellään seuraavaksi aiheeseen liittyviä käsitteitä.

Kirjassa *Information Technology Project Management* Kathy Schwable (2014) kuvaa projektinhallinnan (eng. Project Management) olevan sarja toimintoja ja kykyjä hallita projektia onnistuneesti. Kirjassa projekti (eng. Project) määritellään puolestaan rajattuna tapahtumana, jonka tavoitteena on tuottaa esimerkiksi tuote tai palvelu organisaation omaan käyttöön tai ulkopuoliselle asiakkaalle.

Toinen tärkeä käsite tutkielmalle on projektiviestintä (eng. Project Communication). Viestintä tarkoittaa lyhyesti tiedon vaihdantaa ja projektiviestinnän johtamisella (eng. Project Communication Management) tarkoitetaan niitä toimintoja, joita toteutetaan viestinnän mahdollistamiseksi. Rajkumar (2010) esittää, että viestiäkseen tehokkaasti, projektijohtajan on ymmärrettävä mitä viestintäprosessi sisältää. Rajkumarin artikkelin mukaan prosessi kattaa lähettäjän, vastaanottajan ja itse viestin. Lisäksi viestinnässä on huomioitava sen

muoto ja ympäristö. Kun tunnistetaan vielä projektiin liittyvät sidosryhmät, päästään viestintäsuunnitelman valmisteluun ja toteutukseen.

Yritysjärjestelmä, eli Enterprise system (ES), on ohjelmisto, joka sisältää yrityksen toiminnan kannalta yhtenäisesti olennaisia ominaisuuksia ja tietoa. Järjestelmän avulla yrityksessä voidaan hyödyntää informaatiota tehokkaasti. Näiden avulla voidaan esimerkiksi hallita asiakkuuksia ja automatisoida myyntiä. (Markus & Tanis, 2000.) Tämän tutkielman kannalta olennainen käsite on yritysjärjestelmien käyttöönotto, englanniksi Enterprise System (ES) implementation. Implementaatio, eli käyttöönotto, on Oxfordin sanakirjan mukaan prosessi, jossa jokin suunnitelma tai päätös toteutetaan. Käyttöönotto on siis prosessi, jonka aikana jokin yritys esimerkiksi ottaa käyttöön uuden järjestelmän tai siirtyy vanhasta järjestelmästä uuteen.

Tässä tutkielmassa tutkitaan projektiviestinnän vaikutusta yritysjärjestelmien implementaatioon. Yritykset voivat kohdata erilaisia ongelmia yritysjärjestelmien käyttöönotossa. Muutoksen hallinta, koulutus ja viestintä ovat esimerkkejä tärkeistä käyttöönottoa tukevista osa-alueista. Shang ja Su (2004) esittävät, että nämä toimet eivät aina riitä, vaan organisaatiossa on pysyttävä vastaamaan henkilöstön muutosvastarintaan ja tunnistettava sen eri muodot. McLaren ja Jariri (2012) puolestaan esittävät, että yritysjärjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat eri sidosryhmät, niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset, ja näiden sidosryhmien ymmärtäminen ja hahmottaminen ovat kriittisiä tekijöitä yritysjärjestelmien käyttöönotossa. Sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaa puolestaan viestinnän laatu: huono viestintä on yhteydessä heikkoon johtamiseen (Dale & Sanderson, 2003, Gillard & Johansen, 2003, mukaan).

Käyttöönoton onnistuminen ja sen määrittäminen ovat myös tutkielman keskeisiä aiheita. Davis (2014) on tutkinut, mitä eri sidosryhmät projektissa ovat ja miten sidosryhmät näkevät onnistumisen. Tutkimuksen mukaan projektissa on tärkeää ymmärtää siihen liittyvät sidosryhmät ja heidän projektille asettamat tavoitteet. Nämä ymmärtämällä projektin tavoitteet voidaan saavuttaa onnistuneesti. Käyttöönotossa sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi yrityksen johto, yrityksen työntekijät ja implementaation suorittaja.

McKay, Grainger ja Marshall (2010) toteavat, että implementaatiossa kohdattavat ongelmat johtuvat harvemmin teknologian virheellisyydestä, vaan useimmiten ongelmat ovat lähtöisin sidosryhmien välisestä heikosta viestinnästä. McKay ym. mukaan on tärkeä ymmärtää, miten erilaisissa it-projekteissa voidaan viestiä parhaalla mahdollisella tavalla.

Uuden yritysjärjestelmän käyttöönotto tarkoittaa myös organisaatiomuutosta, joten muutosagentilla (eng. Change Agent) on keskinäinen rooli projekteissa ja muutoksenhallinnassa (eng. Change Management). Muutosagenttina voi toimia yksittäinen, organisaation sisäinen työntekijä tai ryhmä työntekijöitä. Muutosagentti voi myös tulla yrityksen ulkopuolelta. Muutosagentti on henkilö, joka kyvyillään kykenee ohjaamaan organisaation muutoksia ja osaa vastata niissä tapahtuviin haasteisiin oikeilla menetelmillä. (Lunenburg, 2010.) Muu-

tosagentin tehtävänä on siis avustaa ja valvoa tapahtuvaa muutosta ja ohjata muutos alusta loppuun onnistuneesti.

Vaikka projektinhallinta ja projektijohtamisen eri muodot on määritelty jo ennen 2000 -lukua PMBOK:n (Project Management Body Of Knowledge) muodossa, on nykyaikaisten it-projektien hallitseminen ennalta määrättyjen mallien avulla hankalaa niiden monimuotoisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi (McKay, Marshall & Grainger, 2014). Koska PMBOK tarjoaa projektinhallinnalle ainoastaan yksikertaisen viitekehyksen, on tutkimuksessa siis mentävä syvemmälle, jotta voidaan selvittää, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa juuri yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen.

1.2 Motivointi ja tavoitteet

Edellisen kappaleen materiaalin perusteella, tämän tutkielman päätutkimuskysymys on muodostunut seuraavaksi:

- Miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen?

Tämä lisäksi on myös määriteltävä, mitä onnistuminen tarkoittaa yritysjärjestelmien käyttöönotossa ja mitä keinoja voidaan hyödyntää, jotta käyttöönotto ei epäonnistuisi. Sitä varten on selvitettävä myös, millaisia haasteita käyttöönotossa on ja miten niitä voidaan viestinnän keinoilla torjua. Siitä syystä pääkysymyksen tueksi nousee myös kysymys siitä, mitä onnistuminen tarkoittaa ja miten se määritellään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis myös löytää mahdollisia ongelmia, joita yritysjärjestelmien käyttöönotossa voi ilmetä. Tarkoituksena on määritellä, mitä on käyttöönoton onnistuminen ja löytää siihen ratkaisuja viestinnällisistä keinoista. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yritysjärjestelmien käyttöönoton prosessin parantamiseksi ja selkeyttämiseksi. Tutkimustuloksia pystyvät hyödyntämään etenkin projekteissa toimivat muutosagentit.

Panorama Consulting Oy:n (2017) laatiman kansainvälisen tutkimuksen mukaan 70 % yrityksistä kokevat, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on onnistunut. Edelleen kuitenkin 26 % vastaajista ilmoittivat käyttöönoton epäonnistuneen. Tärkeä huomio tutkimuksessa oli myös, että jopa 84 % vastaajista myönsivät, että yritys keskittää ainoastaan kohtalaisesti tai ei ollenkaan resursseja muutoksenhallintaan. Tämä voi olla selitys sille, miksi edelleen monet käyttöönotot epäonnistuvat. Raportin mukaan muutoksenhallinnan ja projektien onnistumisten välillä on havaittavissa yhteys ja onnistumisprosentin kasvu edellisvuoteen verrattuna voi johtua siitä, että enemmän resursseja on käytetty muun muassa viestinnän parantamiseksi.

Aihe on laajasti tutkittu, sillä yritysjärjestelmien käyttöönotto ei itsessään ole uusi ilmiö. On kuitenkin tärkeä huomata, että edelleen monet

käyttöönnotot epäonnistuvat laajasta tutkimuksesta huolimatta. Toinen tärkeä huomio liittyy Panorama Consultings Oy:n tutkimustulokseen siitä, että lisääntynyt painotus viestintään on parantanut toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton onnistumisprosenttia. Tämä huomio on tutkielman kannalta tärkeä, sillä se jo itsessään osoittaa, että viestinnällä voidaan mahdollisesti vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen. Raportin tulosten pohjalta viestinnän vaikutusta käyttöönoton onnistumiseen on aiheellista tutkia lisää.

Jotta voidaan selvittää, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönottoon ja jotta vastaus tutkimuskysymykseen voidaan löytää, keskitytään tässä tutkielmassa viestinnän keinoihin onnistumisen saavuttamiseksi. Tätä varten tarvitaan tietoa ensin projektiviestinnästä sekä muutoksenhallinnasta. Tietoa tarvitaan myös yritysjärjestelmien käyttöönotosta ja käyttöönoton onnistumisesta. Seuraavaksi esitellään, miten lähteitä tukemaan näitä aihealueita on etsitty tätä tutkielmaa varten.

1.3 Tiedonkeruu ja tutkielman sisältö

Tämä tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman tiedonkeruun avuksi käytetään AIS Electronic Librarya (AISEL), Institute of Electrical and Electronics Engineersiä (IEEE) ja Google Scholaria. Näistä lähteistä löytyy tietojärjestelmätieteen ja tietojenkäsittelyn alan julkaisuja lehdistä ja konferensseista.

Hakukoneissa käytetään aiheeseen liittyvää sanastoa. Avainsanoja aineiston keruuseen ovat projektiviestintä (eng. Project Communication), yritysjärjestelmä (eng. Enterprise System, ES), käyttöönotto (eng. Implementation) ja käyttöönoton onnistuminen (eng. ES Implementation Success). Myös muutoksenhallintaan liittyvää aineistoa otetaan huomioon. Näiden avainsanojen avulla sekä näiden yhdistelmillä löydetään aiheen kattavaa tutkimusaineistoa, josta valitaan tähän tutkimukseen olennaisimmat julkaisut.

Aihetta on tutkittu paljon ja siitä löytyy paljon tutkimuksia. Valintakriteerejä aineiston valinnalle ovat viittausten määrä, latausmäärä sekä aineiston olennaisuus tämän tutkielman osalta. Lisäksi painoarvoa on asetettu julkaisuvuodelle, mutta koska aihetta on tutkittu paljon 2000 -luvun alusta lähtien, on osa materiaalista hieman vanhempaa.

Lähteitä valikoitui lopulta 45 kappaletta. Artikkeleiden läpikäynnissä ja valitsemisessa hyödynnettiin julkaisujen abstrakteja ja yhteenvedoa. Tämän lisäksi jokaisesta artikkelista etsittiin avainsanoja, jotta voitiin varmistua tutkimuksen aiheellisyydestä tutkielmalle. Tärkein kriteeri oli, että abstraktin ja yhteenvedon perusteella pystyttiin arvioimaan julkaisun olennaisuus tälle tutkielmalle.

Nämä 44 lähdeä valittiin niiden aiheellisuuden vuoksi. Lähdeluettelon artikkeleista löytyy julkaisuja tukemaan niin projektiviestintää, muutoksenhallintaa ja yritysjärjestelmien käyttöönottoa. Nämä artikkelit tukevat tutkielman argumentointia parhaiten ja siksi ne erottuivat muiden julkaisujen joukosta.

Aineiston keruun aikana pyrittiin löytämään määrällisesti mahdollisimman monta aiheisiin liittyvää artikkelia ja tämän jälkeen aineisto rajattiin olennaisimpaan materiaaliin, joka tukee tutkielman tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Painoarvoa valintaprosessissa loivat julkaisuvuosi, viittausten määrä sekä julkaisukanava. Lähes kaikki lähteet on julkaistu jossain tietojenkäsittelytieteen alan tutkijoiden hyväksymässä julkaisukanavassa. Viittausmäärä laski huomattavasti tuoreimmista tutkimuksissa, mutta koska oli tärkeä sisällyttää myös uutta näkökulmaa tutkielmaan, valikoitui myös muutama vähemmän viittauksia saaneet tutkimukset mukaan.

Sisältöluvut muodostavat tutkielmasta kaksi lukua. Ensimmäisessä luvussa käsitellään ensin projektiviestintää ja sen haasteita it-alalla. Toisessa luvussa esitellään yritysjärjestelmät ja niiden käyttöönottoon liittyvät haasteet. Lopuksi esitellään vielä, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi viestinnän vaikutuksista yritysjärjestelmien käyttöönotossa. Yhteenvedossa nivotaan yhteen aiemmissa luvuissa esiin tulleet tutkimustulokset ja tehdään niistä johtopäätökset ja esitetään vastaus tutkimuskysymykseen.

2 PROJEKTIVIESTINTÄ JA MUUTOKSENHALLINTA

Tässä luvussa käsitellään projektiviestintää ja muutoksenhallintaa, miten ne näkyvät projekteissa ja mitä tehtäviä muutosagentilla on muutostenhallinnan yhteydessä. Luvun tarkoituksena on avata projektiviestinnän keinoja ja menetelmiä. Tämän luvun avulla esitetään, mikä merkitys viestinnällä on etenkin it-projekteissa.

Jotta päästään projektiviestintään on myös tärkeä ymmärtää mikä on projekti ja mitkä sen ominaisuudet ovat. Ensimmäiseksi käsitellään siksi projekti ja projektinhallinta lyhyesti. Tämän jälkeen esitellään projektiviestintää ja sen merkitystä projektinhallinnassa tarkemmin. Tässä kappaleessa esitellään myös viestinnän merkitys IT-projekteissa sekä projektiviestinnän haasteita. Lopuksi käsitellään vielä muutoksenhallintaa ja muutosagentin roolia muutoksissa, millaisiin haasteisiin muutosagentti voi muutoksenhallinnassa törmätä ja millaisia viestinnän keinoja on jo ehdotettu projektinhallinnan työkaluiksi, joita voidaan hyödyntää myös muutoksenhallinnassa.

2.1 Projekti ja projektinhallinta lyhyesti

Johdannossa esiteltiin lyhyesti projektin periaatteet. Projekti on tapahtuma, jolla on aloitus- ja päättymispiste ja projektissa toteutetaan erilaisia tehtäviä ja toimintoja (Munns ja Bjeirmi, 1996). Cleland & Kerzner puolestaan ovat jalostaneet projektin määritelmää it-alalla vielä pidemmälle ja he määrittelevät projektin väliaikaisena organisaationa, jossa yhdistyvät niin ihmisen ja ei-ihmisen väliset resurssit. Projektin tehtävänä on sekä Munns ja Bjeirmin (1996) että Clelandin ja Kerznerin mukaan saavuttaa jokin asetettu tavoite. (Cleland & Kerzner, Turner & Müller, 2003.)

Projektinhallintaan liittyvät kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan tuksi projektin läpiviemiseksi. Projektinhallinta edellyttää myös osaamista projektijohtamisesta, jota varten on hallittava johtamisen eri osa-alueita ja lisäksi on

ymmärrettävä ryhmädynamiikkaa. Projektinhallinta vaatii monipuolista osaamista ja kykyä toimia muutoksien keskellä.

Tutkimusten mukaan, yksi projektijohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on hallita hyvät kommunikaatiotavat. Ziek ja Anderson (2015) tuovat esille artikkelissaan, että monet tutkijat, kuten Kerzner (2001) ja Thamhain ja Gemmill (19974) ovat löytäneet yhteyden projektijohtajan viestintäkyvyistä ja projektin onnistumisesta. Tämän perusteella päästään seuraavaan aiheeseen, eli mitä viestinnällä tarkoitetaan ja mitä erityisesti projektiviestintä edellyttää.

2.2 Projektiviestintä

Kuten johdannossa esitettiin, projektiviestinnällä tarkoitetaan projektiin liittyvää viestintää ja sen toimintoja. Viestinnällä on tärkeä rooli projekteissa, sillä jokaisessa projektissa on niin projektityöntekijöitä kuin muita projektin läpiviennin kannalta olennaisia sidosryhmiä. Jotta projekti voidaan toteuttaa, tarvitaan siihen viestintää erilaisissa muodoissa.

Viestintä luokitellaan usein pehmeäksi johtamisen työkaluksi. Tämä johtuu siitä, että viestinnän hallitseminen vaatii henkilöltä moninaista osaamista erilaisista ihmisistä ja viestijällä on oltava kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä ja heidän tarpeitaan erilaisissa konteksteissa. Esimerkiksi Kanabar ja Kaloyanova (2017) esittävät tutkimuksessaan, että viestintä kuuluu niin sanottuihin käyttäytymiskykyihin, eli toisin sanoen kykyihin, jotka vaativat ihmisten käytöksen ymmärtämistä sekä niiden tekijöiden ymmärtämistä, mitkä voivat vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Ominaisuuksiensa vuoksi, viestinnän johtaminen voidaan luokitella pehmeäksi johtamisen työkaluksi.

Nykyisin on herätty siihen, että viestintä on välttämätön apuväline niin projekteissa kuin tavallisessa työympäristössä. Viestintää tarvitaan organisaation sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden ohjaamiseksi. Viestintä myös mahdollistaa organisaation identiteetin luomisen sekä sen vahvistamisen. (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011.) Viestintä mahdollistaa siis organisaatorakenteita ja projekti on väliaikainen organisaatio, joka tarvitsee viestintää toimiakseen.

Viestinnässä on kyse tiedon vaihdannasta kahden tai useamman osapuolen välillä (Rajkumar, 2010). Tämä on kuitenkin ainoastaan hyvin yksinkertainen selitys viestinnälle, sillä se sisältää monia erilaisia toimintoja ja viestintä vaatii sen suorittajalta laajaa ymmärrystä monesta osa-alueesta.

Mentäessä syvemmälle viestinnän merkitykseen projektinhallinnassa ja etenkin projektiviestintään, monet tutkijat ovat tulleet samoihin lopputuloksiin: viestinnällä on tärkeä rooli projektinhallinnassa. Viestinnän avulla voidaan jakaa tietoa organisaation sisällä ja sen avulla voidaan toteuttaa tiedon vaihdantaa. Projektiviestinnässä on siksi tärkeää hahmottaa projektin erilaiset sidosryhmät ja erilaiset viestinnän muodot.

Ziek ja Anderson (2015) esittävät tutkimuksessaan, että nykypäivän teknologian edistymisen vuoksi projekteissa on otettava huomioon kommunikaatiovälineiden monimuotoisuus ja tunnistettava niiden mahdollisuudet projek-

tien läpiviennin apuvälineenä. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että viestintä voidaan nähdä projektionnistumisen takaamisen välineenä, mutta viestintä voi myös olla projektin epäonnistumisen takana. Tätä tukee myös Söderlundin (2011) tutkimus siitä, että viestintä voi olla sekä projektin onnistumisen mahdollistaja että sen epäonnistumisen taustatekijä.

Gillard (2004) esittää, että projekteissa mikään ei synny luonnollisesti, vaan kaikkien projektin osa-alueiden toteutusta varten vaaditaan sujuvaa viestintää. Viestinnän tulee siis olla myös järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Tutkimuksessaan Gillard tuo myös esille it-organisaation rakenteen vaikutuksen viestinnän muotoihin ja sen suunnitteluun.

Koska viestintään liittyy erilaisia sidosryhmiä ja tiedon on kuljettava sujuvasti eri ihmisiltä toisille, on tärkeää, että projektin tueksi luodaan viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma toimii myös yhtenä viestinnän välineenä projekteissa, sillä se toimii sopimuksena eri osapuolten välillä projektin aikana, aivan kuten projektisuunnitelma toimii viestinnän välineenä koko projektin osalta.

2.2.1 Viestintä informaatioteknologian alan projekteissa

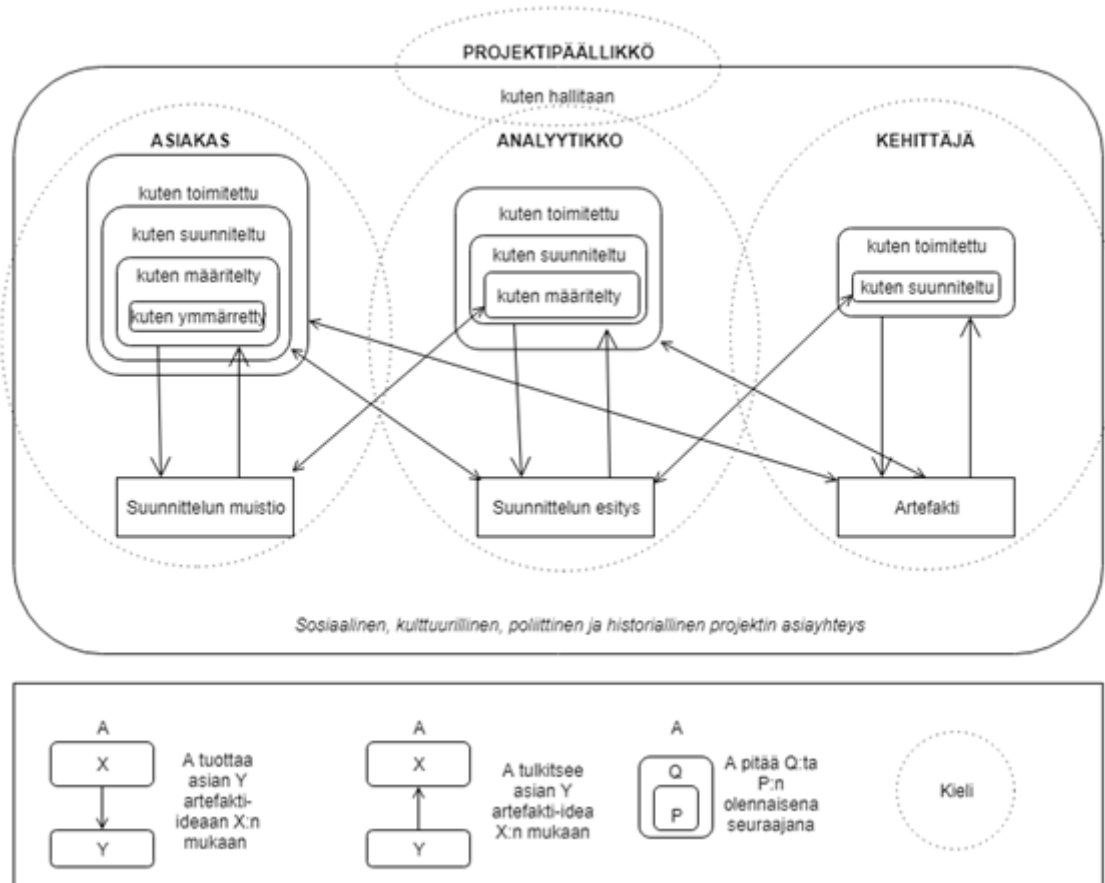
Vaikka viestinnän merkitys it-projekteissa on tunnustettu laajalti monissa tutkimuksissa, liittyy siihen myös ongelmia. Lukuisista tutkimuksista on aiemmin käynyt ilmi, että viestinnällä on suuri merkitys projektinhallinnan työkaluna, mutta Buehrerin, Muellerin ja Zimmermannin (2003) mukaan tutkimuksista ei ennen ole ollut havaittavissa tiettyjä malleja tai yleisesti toimivia kommunikation metodeja.

Nykyisin viestinnän tueksi on kuitenkin luotu erilaisia malleja ja ohjeita. Missä ennen ainoastaan tunnustettiin viestinnän olleen tärkeä ominaisuus projektien läpiviennille, on nykyisin tärkeä ymmärtää miten viestintä vaikuttaa it-projekteihin ja miten niillä voidaan vaikuttaa projektien onnistumiseen. Buehrerin yms. (2003) mukaan viestinnän tulisi projekteissa liikkua niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, eli viestinnän tulee olla systemaattista ja sujuvaa eri organisaatiotasojen välillä. Tämä on tärkeää myös it-alan projekteissa. Myös Gillard (2004) toteaa, että it-alan yritysten monimuotoisuuden vuoksi informaation on kuljettava sujuvasti taholta toiselle organisaation sisällä.

Viestinnän työkaluja ja viitekehyksiä it-alalla on luotu useita. McKay, Marshall ja Grainger (2014) ovat pyrkineet luomaan modernin mallinnuksen viestinnän kulusta it-alan projekteissa perustuen aiemmin luotuihin malleihin. Kuvio 1 kuvaa McKayn, ym. (2014, 4322) luomaa mallia. Alkuperäinen malli pohjautuu Gallen (1999) mallinnukseen viestinnän kulusta projekteissa, mutta lisänä tähän McKay ym. ovat soveltaneet mallia modernin projektinhallinnan työkaluna ja tuoneet mukaan yleisen kielen hallitsemisen projekteissa.

Alkuperäisen mallinnuksen mukaan viestinnässä on tärkeä ymmärtää tiedon kulku toimittajalta vastaanottajalle. Mallissa kuvataan tiedon välityksen prosessia siitä, mitä viestijä toimittaa vastaanottajalle ja mitä vastaanottaja lopulta viestistä ymmärtää. Kuviossa 1 esitetyn mallinnuksen mukaan projekti-

päällikön, asiakkaan, analyytikon ja kehittäjän on pystyttävä kommunikoimaan keskenään samalla kielellä. Käytännössä kielellä tarkoitetaan sitä, että kaikkien osapuolten on ymmärrettävä toisiaan, vaikka lähtökohdat kaikilla osapuolilla olisivat erilaiset.



Kuvio 1 Viestinnän uudistettu käsitteellistäminen (McKay, Marshall & Grainger, 2014, 4322)

Viestinnän tarkoitus it-projekteissa korostuu tilanteissa, joissa loppukäyttäjälle on myytävä jokin idea. Jos projekti on esimerkiksi epäonnistunut aikataulullisesti, mutta projektin toteuttaja pystyy perustelemaan aikatauluongelmat hyvän viestinnän avulla, voi toimeksiantaja antaa enemmän anteeksi aikataulullisia epäkohtia. (Basten & Pankratz, 2012.) Projektiviestintää voidaan siis hyödyntää myös neuvottelutilanteissa, joissa joku projektin osapuoli ei muussa tapauksessa olisi tyytyväinen. Taitavan viestinnän avulla voidaan projektin onnistumisesta huolimatta vaikuttaa toimeksiantajan tyytyväisyyteen.

Koska informaatioteknologia näkyy nykyään melkein kaikilla eri aloilla, on viestinnän merkitys sen ympäristössä tärkeä muistaa myös muualla, kuin puhtaasti teknologisissa yrityksissä. Kun nykypäivänä viitataan IT-projekteihin, tarkoitetaan sillä usein organisaation prosessimuutoksia (McKay, yms., 2014). Muutoksenhallinta on vahvasti kytkettynä projektinhallintaan ja projektiviestinnällä voidaan paremmin ohjata organisaation sisällä tai sen sidosryhmien välillä tapahtuvia muutoksia. Muutostenhallintaa käsitellään enemmän luvussa 2.3.

2.2.2 Projektiviestinnän haasteita informaatioteknologian alalla

The Standish Group International:n vuonna 2009 julkaistun tutkimuksen mukaan, jopa 44 % informaatioteknologian alan projekteista epäonnistuu ja jopa 24 % projekteista keskeytetään kokonaan. Tutkimusten mukaan etenkin projektijohtajan viestinnälliset kyvykkyydet vaikuttivat projektien onnistumiseen. (Keil, Lee & Deng, 2013.)

Projektiviestinnällä on siis omat haasteensa it-projekteissa. It-projekteissa on usein mukana sidosryhmiä erilaisista taustoista. Projekteissa toimii esimerkiksi kehittäjiä, suunnittelijoita, käyttäjiä, asiakkaita ja toimeksiantajia.

Haasteita projektiviestinnälle luovat tilanteet, joissa sidosryhmiä ei tunnista tai niiden merkitystä projektin onnistumiselle ei ymmärretä (mm. Gillard, 2004; Rajkumar, 2010; McKay, yms. 2010). Lisäksi haasteita muodostuu myös, jos organisaatiossa ja projektiryhmässä ei tiedetä, millaisia viestintäkanavia käytetään ja mihin tarkoituksiin eri kanavat on tarkoitettu. Digitalisaation ja sosiaalisen median merkityksen vahvistumisen myötä on muodostunut uusia ja erilaisia viestintäkanavia ja projektityöntekijöiden ja sen sidosryhmien on osattava käyttää lukuisia erilaisia viestintäkanavia, kuten esimerkiksi organisaatioiden sisäisiä sosiaalisia medioita, intranettejä, sähköposteja ja muita viestintäkanavia.

Sanchezin, Terlizzin ja de Moraesin (2016) tutkielmassa on todettu, että jos projektin sidosryhmiä ei tunneta, on projektiviestinnän tyyli hankala hahmottaa. Toinen vastaava ongelma muodostuu, kun projektiryhmä kasvaa. Tutkimusten mukaan isommat projektiryhmät vaativat monipuolisempaa ja tarkemmin suunniteltua viestintää ja organisointia. Tämä voi puolestaan johtaa korkeampaan hierarkian tasoon, joka voi vaikuttaa projektin onnistumiseen. (Sanchez ym., 2016.) Kun projektiryhmä kasvaa, kasvavat siis myös viestinnän haasteet projektinhallinnassa. Isommassa projektiryhmässä on enemmän sidosryhmiä, jotka on otettava huomioon ja kun työryhmä kasvaa, muuttuu se huomattavasti monimutkaisemmaksi.

Projektiviestintään kuuluu myös kyky viestiä epäkohdista ja ongelmista. Yksi ongelmista informaatioteknologian projekteissa on myös, että epäonnistumisista ei uskalleta viestiä asiakkaalle tai organisaation johdolle (Gillard, 2004). Loppujen lopuksi projekteissa on kuitenkin tarkoitus tyydyttää asiakkaan tarpeet ja heidän asettamat vaatimukset ja jos näitä ei syystä tai toisesta pystytä vastaamaan, tulisi siitä voida viestiä myös projektin toimeksiantajalle. Tähän liittyy myös vahvasti edellisessä kappaleessa esitetty tulos siitä, että viestintä on myös neuvottelun väline ja epäonnistumisten kohdalla voidaan oikean viestinnän avulla päästä yhteisymmärrykseen epäonnistumisen syystä.

Lisäksi yhdeksi ongelmaksi on tunnistettu myös vähäinen ulkoinen viestintä organisaatiossa. Ulkoinen viestintä on tärkeää projekteissa tiedonvaihdon ja tiedon lisäämisen kannalta (Mitchell, 2006). Tämän tutkielman osalta tarkastellaan yritysjärjestelmien käyttöönottoa. Kyseisissä projekteissa on tärkeää, mikäli projektin aikana konsultoidaan sekä ulkoisia että sisäisiä ryhmiä, että niiden välillä projektiviestintä on sujuvaa ja että se kulkee molempiin suuntiin.

2.3 Muutoksenhallinta ja muutosagentin rooli

Muutoksenhallinta on Moranin ja Brightmanin (2001, By, 2005, mukaan) mukaan prosessi, joka jatkuvasti uudistaa organisaation kyvykkyyksiä sekä rakennetta. Prosessin tarkoituksena on pystyä vastaamaan organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin (By, 2005).

Perinteisesti muutos on määritelty lineaarisena prosessina, joka koostuu uuden yritysjärjestelmän käyttöönoton tapauksessa muun muassa järjestelmän suunnittelusta ja käyttöönotosta ja näiden jälkitoimenpiteistä (Lyytinen & Newman, 2008). Lyytinen ja Newman (2008) esittävät lisäksi, että muutos on sosiotekninen prosessi, johon liittyy muitakin tekijöitä, kuin ainoastaan teknologiaa ja sen omaksumista. Lisäksi he toteavat, että tietojärjestelmien muutosprosessit ovat jaksottaisia sekä monitasoisia.

By (2005) toteaa tutkimuksessaan, että perinteisen ideologian mukaan organisaatio ei ole voinut toimia tehokkaasti, jos se muuttuu jatkuvasti. Nykyisin on kuitenkin toisin. Organisaatioiden on jatkuvasti käytävä läpi muutoksia, jotta se pysyy mukana yhteiskunnan kehityksessä ja pystyy vastaamaan sidosryhmien asettamiin vaatimuksiin. Tästä johtuen By (2005) esittää, että onnistunut muutostenhallinta on organisaatioiden toimintojen jatkuvuuden takaamisen kannalta tärkeää.

Muutoksissa tärkeintä on johtajien ymmärrys siitä, mitkä tekijät ovat muutoksen taustalla ja miten muutoksissa onnistutaan (Kitchen & Daly, 2002). Artikkelissaan Kitchen ja Daly referoivat useita muutoksenhallinnan ammattilaisia muun muassa siitä, että muutoksenhallinta on välttämätöntä kaikille yrityksille ja muutoksenhallinnalla täytyy pystyä, organisaation sisäisten muutosten lisäksi, vastaamaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Artikkelissa Kitchen ja Daly (2002) huomauttavat myös, että monet 2000 -luvun alun yrityksen kaatuivat, koska yritykset eivät huomioineet ympäristön muutoksia ja sen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Koska ympäristön muutokset ovat globaalissa maailmassa jatkuvia, on tämän vuoksi muutoksenhallinnan tärkeys korostunut 2000 -luvulla. Ainoastaan muutoksen tarpeen tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan johtajan tai agentin on myös osattava toimia oikein muutosprosessissa.

Muutosagentilla on keskeinen rooli muutoksenhallinnassa. Muutosagentin tehtävänä on luoda muutokselle sopiva ympäristö ja ohjata muutosta toivotuun suuntaan (Westover, 2010). Niin kuin johdannossa jo esitettiin, voi muutosagentti olla organisaation sisäinen henkilö tai ulkoinen konsultti. Muutoksiin vastaaminen vaatii ihmisten käsittelyä ja suunnitelmallisuutta muutosprosessin mahdollistamiseksi.

Hornstein (2014) esittää muutostenhallinnan ja projektijohtamisen olevan kytköksissä toisiinsa. Hornstein kritisoi sitä, että muutostenhallintaa ei esitellä projektinhallinnan käsikirjoissa ja kommunikaation merkitys muutosprosesseissa häviää. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena Hornstein esittää, että projektinhallinnassa ja muutoksenhallinnassa hyödynnetään eri terminologiaa, mutta perusteet ja ajatukset näiden taustalla ovat samat ja ne tukevat toisiaan. Tämä

tarkoittaa sitä, että muutoksenhallinta on olennainen osa projektihallintaa ja näin ollen viestintä on myös tärkeä osa muutoksenhallinnan näkökulmasta.

Muutoksissa voidaan törmätä moniin erilaisiin haasteisiin. Matheson ja Mathesonin (1998) mukaan muutoksenhallinnan onnistumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Sisäinen keskittyminen
- Uskottavuuden puutos
- Salailu
- Osaamisen puutos
- Resurssien puutos
- Kurinalaisuuden puutos
- Strategian puuttuminen
- Tietojen väärin käyttö
- Taipumus liialliseen yksinkertaistamiseen
- Muutosvastarinta
- valta ja politiikka (Kitchen & Daly, 2002, 43, mukaan)

Jotta muutoksissa voidaan onnistua, on siis agentilla velvollisuus osata vastata erilaisiin haasteisiin, jotka voivat vaikuttaa muutoksen, eli projektin, onnistumiseen. Kitchen ja Daly (2002) huomauttavat myös, että haasteiden muodostumiseen vaikuttaa myös organisaation henkilöstö ja miten vastaanottavaa henkilöstö on muutoksille. Muutoksenhallintaan voidaan siis vaikuttaa viestinnällä, mitä käsitellään tutkielmassa seuraavaksi.

2.4 Projektiviestinnän keinot muutoksenhallinnassa

Viestinnällä on suuri merkitys muutoksissa ja niihin liittyvissä projekteissa. Usein it-alan projektit toteutetaan organisaation muutoksia varten. Muutoksenhallinnassa muutosagentin on osattava vastata erilaisiin haasteisiin, kuten esimerkiksi muutosvastarintaan ja muutosta koskevan henkilöstön kysymyksiin ja vaatimuksiin.

Niin kuin Kitchen ja Daly (2002) tutkimuksessaan mainitsivat, on tärkeä tunnistaa muutoksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä muutoksille voivat olla esimerkiksi muutokset asiakastarpeissa, yhteiskunnalliset lakisäädökset, markkinamuutokset tai muutokset kilpailijoiden toiminnassa. Sisäiset vaikuttajat muutokseen voivat liittyä esimerkiksi organisaatorakenteen muutokset tai muutokset organisaatiokulttuurissa. Tätä varten on muodostettava viestintäsuunnitelma, joka kattaa niin ulkoisen kuin sisäisen viestinnän. Kunnollisella viestintäsuunnitelmalla voidaan varmistua siitä, että viestintä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä on sujuvaa.

Aikaisemmin johdannossa esiteltiin näkökulma, että projektinhallinnassa on tunnistettava sidosryhmiä ja jotta projekti voidaan saada valmiiksi, on ym-

märrettävä näiden sidosryhmien tarpeet ja osattava viestiä näille oikein. Sidosryhmiä ovat sekä projektin sisäiset että ulkoiset sidosryhmät. Niin kuin Davis (2014) sanoi, sidosryhmien tunnistaminen on erittäin tärkeää projektien onnistumisten kannalta. McKay ym. (2014) taas puolestaan toteavat, että viestintä sidosryhmien välillä on tärkein ominaisuus it-projektinhallinnassa. Viestinnän suunnitelmallisuudella ja vuorovaikutuksella voidaan mahdollistaa sujuva kommunikointi eri sidosryhmien välillä ja sen avulla voidaan välttää esimerkiksi tiedon kulun katkeaminen projektin aikana.

Monissa tähän tutkielmaan valikoiduissa tutkimuksissa nostettiin esille myös it-alan kansainvälisyys ja sen vaikutus viestinnän ja projektinhallinnan osa-alueisiin. Koska it-projektit ovat monissa globaaleissa yrityksissä myös globaaleja projekteja, on tärkeä ymmärtää myös kulttuurin vaikutus siihen, miten viestintää tulee hallita eri maissa.

Kun sidosryhmät tunnistetaan ja näiden välillä viestintä sujuu luonnollisesti, voidaan viestinnällä helpottaa muutoksenhallintaa. Viestinnän avulla voidaan varmistaa, että tiedonkulku kaikkien sidosryhmien välillä toimii ja viestinnän keinoilla voidaan vaikuttaa esimerkiksi Mathesonin ja Mathesonin (1998) mainitsemiin muutoksenhallinnan haasteisiin, joihin muutoksissa voidaan organisaatioissa törmätä.

3 YRITYSJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖÖN- OTTO

Aiemmassa luvussa käsiteltiin viestinnän osion tästä kirjallisuuskatsauksesta. Seuraavaksi esitellään yritysjärjestelmät, yritysjärjestelmien käyttöönottoon liittyvät haasteet ja mitä käyttöönoton onnistumien tarkoittaa erilaisista näkökulmista.

Ensimmäiseksi tässä luvussa käsitellään yritysjärjestelmien merkitystä yrityksille yleisesti ja mitä yritysjärjestelmän käyttöönotto tarkoittaa. Tämän jälkeen siirrytään onnistumisen määrittelyyn ja erilaisten haasteiden esittämiseen, joihin voidaan törmätä yritysjärjestelmien käyttöönoton yhteydessä. Lopuksi tässä luvussa käydään läpi, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen ja millainen merkitys viestinnällä on yritysjärjestelmien käyttöönoton prosessissa.

3.1 Yritysjärjestelmät ja niiden käyttöönotto

Yritysjärjestelmät ovat ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on integroida yrityksen prosesseja. Nämä tarjoavat käyttäjälle kokonaisuuden ohjelmistoja, joiden avulla voidaan hallita yrityksen informaatiota tehokkaasti. Yritysjärjestelmät kattavat toiminnanohjausjärjestelmät, eli niin kutsutut ERP -järjestelmät (Enterprise Resource Planning), ja erilaiset asiakkuuksienhallintajärjestelmät (CRM, Customer Relationship Management) sekä tilaus- ja toimitusketjun kattavat järjestelmät. (Ward, Hemingway & Daniel, 2005.) Yleisimpiä yritysjärjestelmiä ovat juuri toiminnanohjausjärjestelmät, eli ERP -järjestelmät.

Lähes kaikki yritykset hyödyntävät yritysjärjestelmiä jollain tasolla. Yritysjärjestelmien tarkoituksena on automatisoida ja yksinkertaistaa yritysten ydintoimintoja. Näiden avulla yritykset voivat tehostaa toimintojaan entisestään. Suurimmat syyt yritysjärjestelmien käyttöönotolle yrityksissä liittyvät yritystoimintojen automatisointiin ja tehostamiseen. Tällaisia osastoja voivat olla

esimerkiksi henkilöstöhallinnon osasto ja taloushallinnon osasto (Parra, Hall, Gemoets & Mahmood, 2015).

Lähes kaikki toiminnot, joihin liittyy tietoa, on tehostettavissa yritysjärjestelmien avulla. Sen lisäksi, että yritysjärjestelmien avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintoja, voidaan yritysjärjestelmien avulla myös vaikuttaa ulkopuolisiin tekijöihin. Aikaisempien tutkimusten mukaan ulkopuolisten sidosryhmien luottamus yritykseen kasvaa, jos se ottaa käyttöönsä jonkin yritysjärjestelmän (Hitt, Wu & Zhou, 2002).

Nykyisin yritysjärjestelmien tärkein tehtävä on se, että kaikki tieto löytyy reaaliaikaisesti järjestelmästä ja tarkoitus on, että tiedoissa ei ole päällekkäisyyksiä. Päällekkäisyys tarkoittaa tässä tapauksessa tilannetta, jossa sama tieto löytyy kahdesti tai useammin järjestelmästä. Tätä pyritään välttämään, jotta tietoa voidaan mahdollisimman hyvin hyödyntää toimintojen tehostamiseksi. Toinen tärkeä huomio moderneissa yritysjärjestelmissä on niiden muoto, sillä monet yritykset hyödyntävät pilvipohjaisia yritysjärjestelmiä, joiden myötä yritysten ei tarvitse investoida fyysiseen tietovarastoon. (Nagpal, Khatri & Kumar, 2015.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan etenkin yritysjärjestelmien käyttöönottoa, eli yritysjärjestelmien implementaatiota. Niin kuin johdannossa esitettiin, implementaatio on prosessi, jonka avulla toteutetaan jokin suunnitelma tai päätös. Toisin sanoen käyttöönottoon liittyvät ne tehtävät, joita vaaditaan prosessin läpiviemiseksi.

Yritysjärjestelmien käyttöönotot ovat it-alalla yleisiä projekteja. Historiallisesta näkökulmasta katsottuna käyttöönotot eivät ole olleet helppoja toteuttaa. Käyttöönoton yleisimpiin, perinteisiin ongelmiin kuuluvat muun muassa budjetin ylittyminen, huono asiakastyytyväisyys ja aikarajoitteiden laiminlyönti (Shanks, Seddon & Willcocks, 2003). Markus ja Tanis (2000) ovat myös tuoneet esille, että käyttöönoton epäonnistumisen seuraukset voivat olla yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisiä.

Yritysjärjestelmän käyttöönoton perusprosessit ovat jo rutinoituneet. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin. Ensimmäiseksi tehdään päätös uuden järjestelmän käyttöönotosta tai vanhan järjestelmän päivittämisestä. Tämän jälkeen valitaan, mikä järjestelmä päätetään ottaa käyttöön. Tätä seuraa varsinainen käyttöönotto sekä järjestelmän ylläpitovaihe. Kun taas tulee tarve muutokselle, seuraa muutosvaihe, jonka jälkeen yritysjärjestelmä eläköityy, kun päätös siirtyä seuraavaan järjestelmään tehdään. (Esteves & Bohórquez, 2007.)

Edellä mainittu esimerkki on kuitenkin ainoastaan yksi näkökulma yritysjärjestelmien käyttöönotosta. Taulukossa 1 (Dantes & Hasibuan, 2011, s.7) on esitettyinä esimerkkejä erilaisista ERP -järjestelmien implementaatioiden prosesseista.

Taulukko 1 ERP-implemmentaation Prosessikaava (Dantes & Hasibuan, 2011, s.7)

Lähde	Ennen käyttöönottoa	Käyttöönotto	Käyttöönoton jälkeen
Esteves & Pastor (1999)	(1) Omaksumisvaihe (2) Hankintavaihe	(3) Implementaatio	(4) Järjestelmän käyttö ja ylläpito (5) Järjestelmän evoluutiovaihe (6) Järjestelmän eläköityminen
Markus & Tanis (2000)	(1) Järjestelmän valitseminen	(2) Projektivaihe	(3) Järjestelmän koe-käyttö (4) Järjestelmän parantaminen ja kehittäminen
Ross & Vitale (2000)	(1) Muotoiluvaihe	(2) Implementaatio	(3) Vakauttaminen (4) Jatkuvan kehittämisen vaihe (5) Transformaatio
Shanks, Parr, Hu, Corbitt, Thanasankit & Seddon (2000)	(1) Suunnitteluvaihe	(2) Implementaatio	(3) Vakauttaminen (4) Kehittämisvaihe
Parr & Shanks (2000)	(1) Suunnitteluvaihe	(2) Projektivaihe	(3) Parannusvaihe
Somer & Nelson (2004)	(1) Aloitusvaihe (2) Omaksumisvaihe	(3) Sovittamisvaihe	(4) Hyväksymisvaihe (5) Rutinoituminen (6) Infuusiovaihe
Peslak, Subramanian & Clayton (2007)	(1) Suunnitteluvaihe	(2) Siirtymävaihe (3) Suoritusvaihe	(4) Parannusvaihe

Kuten taulukosta voidaan huomata, on suurimmassa osassa viitekehyksistä tultu siihen tulokseen, että käyttöönotto on kolmivaiheinen prosessi, joka vaatii toimintoja ennen käyttöönottoa, käyttöönoton aikana ja käyttöönoton jälkeen. Itse käyttöönotto vaatii esivalmisteluita, jotka voivat koostua muun muassa suunnittelusta tai uuden järjestelmän omaksumisesta organisaatiossa. Itse käyttöönoton aikana uusi järjestelmä implementoidaan organisaatioon tai siirrytään vanhasta järjestelmästä uuteen. Käyttöönoton jälkeen tulee muistaa myös käyttöönoton jälkeiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi järjestelmän ylläpito ja kehittäminen.

Itse käyttöönotto kattaa uuden järjestelmän asennuksen ja vanhan järjestelmän poiston. Käyttöönotossa on siis kyse eräänlaisesta siirtymävaiheesta, eli muutosprosessista, kun siirrytään vanhasta järjestelmästä uuteen. Tässä prosessissa on paljon ominaisuuksia, joita tulee osata hallita, jotta käyttöönotto onnistuu asetettujen vaatimusten mukaisesti. Niin kuin jo edellisessä luvussa esitettiin, muutoksenhallinta on prosessi, joka jatkuvasti uudistaa organisaation kyvykkyyksiä ja rakennetta (Moran & Brightman, 2001, By, 2005, mukaan). Tämän myötä voidaan päätellä, että yritysjärjestelmien käyttöönotossa on kyse organisaationaalista muutoksesta, joka vaatii puolestaan muutoksenhallintaa.

3.2 Käyttöönoton onnistuminen

McLeodin ja MacDonellin (2011) mukaan onnistumista on tutkittu jo antiikin Kreikan aikaan. Sen tutkimusta on myös kritisoitu, sillä onnistumista on hankala määritellä. Onnistumisen määrittelemisen on myös it-alalla ollut kiistelty aihe ja onnistumista on määritelty monella eri tavalla. McLeod ja MacDonellin (2011) mukaan onnistumisen hankala määrittely it-alalla johtuu osittain siitä, että alalla ei ole tarkkaa määritelmää onnistumiselle ja epäonnistumiselle. Perinteisesti onnistumista on mitattu lähinnä budjetoinnin ja aikataulutuksen onnistumisessa, mutta nykyisin on tärkeää myös mitata muita onnistumisen osa-alueita, kuten asiakastyytyväisyyttä ja uuden järjestelmän hyväksymistä käyttöönoton jälkeen. (McLeod & MacDonell, 2011.) Seuraavaksi esitellään tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistumiseen yritysjärjestelmien käyttöönottosaa.

3.2.1 Kriittiset menestystekijät

Australiassa toteutetun case-tutkimuksen mukaan it-alan projektien onnistumista mitataan projektinhallinnan onnistumisessa, teknisessä onnistumisessa ja liiketoiminnallisessa onnistumisessa. Tutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneet yritykset kokivat, että kaikki kolme onnistumisen osa-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa, eikä ilman yhtä voi olla toista. (Thomas & Fernández, 2008.)

Onnistumisen tavoittelussa yritysjärjestelmien käyttöönoton suhteen nojataan yleisimmissä tapauksissa kriittisiin menestystekijöihin, eli englanniksi Critical Success Factors (CFSs). Käsite on joissakin tutkimuksissa myös esitetty menestyksen avaintekijöinä, englanniksi Key Success Factors (KSFs). Kriittiset menestystekijät ovat ominaisuuksia ja toimintoja, joita vaaditaan projektissa projektin onnistumiseksi.

Finneyn ja Corbettin (2007) toteuttaman tutkimuksen mukaan Holland ja Light ovat vuonna 1999 jakaneet kriittiset menestystekijät kahteen ryhmään, (1) strategisiin ja (2) taktisiin kriittisiin menestystekijöihin. Strategiset kriittiset menestystekijät keskittyvät enemmän projektin kokonaisuuteen ja ne kattavat tekijöitä kuten esimerkiksi johdon sitoutuneisuus projektiin, käyttöönoton strategisointi ja projektin- ja muutoksenhallinnan näkökulmat. Taktiset kriittiset menestystekijät ovat puolestaan niitä tekijöitä, joilla tarkoitetaan projektin aineetonta pääomaa, eli esimerkiksi projektitiimi ja sen henki sekä viestintäsuunnitelma. Taktisiin kriittisiin menestystekijöihin luokitellaan myös käyttöönottoon vaadittavat yksityiskohtaisemmat ominaisuudet, kuten muun muassa it-infrastruktuuri ja oikean toiminnanohjausjärjestelmän valinta.

Eniten tutkitut menestystekijät ovat projektinhallinta, koulutus, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu ja järjestelmän integraatio (Ram, Corkindale & Wu, 2013). Myös Finneyn ja Corbettin (2007) tutkimuksen mukaan nämä ovat eniten tutkittuja menestystekijöitä alan julkaisuissa. Molemmissa tutki-

muksissa todetaan, että tutkimukset painottuvat sisäisiin tekijöihin ja sidosryhmien merkitys projektin onnistumiselle on jätetty huomiotta.

Vaikka Finney ja Corbet (2007) ja Ram, ym. (2013) ovat huomanneet, että käyttöönottoon liittyvät tutkimukset keskittyvät enemmän yrityksen sisäisiin tapahtumiin on tärkeä huomata, että case -tutkimustapauksessa, jonka Thomas ja Fernández (2008) ovat toteuttaneet, huomattiin, että käytännön tapauksissa sidosryhmien tärkeys it-projektien onnistumisessa tunnustetaan paremmin. Finney ja Corbet (2007) arvioivat tämän johtuvan tutkimuksen yksipuoleisuudesta. Aikaisempi tutkimus on toteutettu arvioimalla ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmän onnistumista projektinhallinnan näkökulmasta ja sidosryhmien näkökulma kriittisiin menestystekijöihin on jätetty pois.

3.2.2 Sidosryhmien merkitys onnistumisen mittaamisessa

Kuten jo johdannossa esitettiin, yritysjärjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat projektin sidosryhmät. Jotta käyttöönotto voi onnistua, on tärkeää myös tunnistaa ne sidosryhmät, jotka ovat projektin onnistumisen kannalta olennaimpia. Sidosryhmiin kuuluvat ne henkilöt tai osastot, joihin yritysjärjestelmän käyttöönotto vaikuttaa sekä puolestaan myös ne, jotka itsessään vaikuttavat yritysjärjestelmän käyttöönottoon. (McLaren & Jariri, 2012.)

McLaren ja Jariri (2012) jakavat sidosryhmät viiteen kategoriaan: Toteuttajiin, it-henkilökuntaan, konsultteihin, toiminnallisiin johtajiin ja loppukäyttäjiin. Toteuttajat ovat ne henkilöt, jotka vastaavat projektin rahoituksesta. it-henkilökunta vastaa projektin teknisestä toteutuksesta ja konsultit puolestaan edustavat yhtiötä, jolta yritysjärjestelmä hankitaan. Toiminnalliset johtajat vastaavat siitä osastosta, jota implementaatio koskee ja he vastaavat siitä, että tarvittavat muutokset liiketoimintamalleihin toteutetaan. Lopuksi suurimmaksi ryhmäksi muodostuu loppukäyttäjät, sillä heidän tarpeiden pohjalta uusi yritysjärjestelmä otetaan käyttöön.

Näiden viiden sidosryhmän pohjalta voidaan huomata, että sidosryhmät koostuvat hyvin erilaisista projektihenkilöistä. Koska sidosryhmät ovat erilaisia, ovat myös heidän kriteerinsä onnistumiselle toisistaan poikkeavia. Toteuttajan tavoitteet projektin rahoittajana poikkeaa huomattavasti loppukäyttäjän tavoitteista.

Davisin (2014) tutkimuksen mukaan eri sidosryhmät määrittelevät onnistumisen eri tavalla projektinhallinnassa. Samaa ideologiaa voidaan soveltaa myös yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumisen arvioinnissa, sillä jokaisella sidosryhmällä on omakohtaiset tavoitteet ja kriteerit onnistumiselle. Tutkimuksen mukaan sidosryhmien välisissä tavoitteissa on kuitenkin myös yhtäläisyyksiä, joten ei ole täysin väärin olettaa, että jotkin kriteerit onnistumiselle voivat olla samoja sidosryhmien välillä. Tärkein huomio tutkimuksessa kiinnitettiin siihen, että eniten yhteisiä kriteerejä onnistumiselle oli käyttäjällä ja toimeksiantajalla, kun taas vähiten yhteisiä kriteerejä oli korkeimmalla johtajatasolla ja loppukäyttäjällä. Davisin mukaan merkittävin löydös oli, että joillakin ryhmillä ei ollut yhtäkään yhteistä kriteeriä. Tämä koski lähinnä korkeinta johtajatasoa.

Tutkimuksen mukaan korkeimmalla johtajatasolla ja loppukäyttäjillä puuttui joissakin tapauksessa kokonaan yhteiset kriteerit. Davisin mukaan tämä muodostuu ongelmaksi käyttöönoton tilanteessa. Jos yhteisiä kriteerejä ei ole, tarkoittaa tämä sitä, että organisaation sisällä olevat tietokuilut vaikuttavat projektin onnistumiseen. Tietokuilut ovat tilanteita, joissa vähäisen viestinnän vuoksi syntyy aukkoja sidosryhmien välille. Tietokuilujen tapauksissa tieto ei pääse siirtymään kaikkien osapuolien välillä. (Davis, 2014.)

Loppukäyttäjä on edellä mainitun aineiston pohjalta käyttöönotossa kuitenkin se sidosryhmä, johon implementaatio vaikuttaa eniten, sillä loppukäyttäjä käyttää valittua yritysjärjestelmää. Kun tietokuilut vaikuttavat valittuun järjestelmään negatiivisesti, voivat loppukäyttäjät olla tyytymättömiä valittuun järjestelmään. Tästä syystä muutoksen tapahtuessa on muutosvastarinta yksi käyttöönoton suurimmista haasteista. Muutosvastarintaan on pystyttävä muutoksenhallinnalla vastaamaan ja muutosagentin on osattava hallita muutosta niin, että muutosvastarintaa voidaan hillitä. Seuraavaksi käsitellään yritysjärjestelmien käyttöönoton haasteita, joihin luetaan myös muutosvastarinta.

3.3 Käyttöönoton haasteet ja muutosvastarinta

Yritysjärjestelmien käyttöönotossa voidaan tutkitusti törmätä moniin eri haasteisiin. Tyypillisiä haasteita ovat alan kirjallisuuden mukaan sisäisten resurssien rajoitteet, käyttöönoton hinta, yritysjärjestelmien käyttöönottoon liittyvien vaatimusten heikko määrittely, koulutuksen puute tai heikon järjestelmän valitseminen. Ongelmia aiheuttavat myös kuilut implementaation suorittajien ja loppukäyttäjän välillä sekä muutosvastarinta. (Kumar, Movahedi, Lavassani & Kumar, 2008.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuitenkin keskittyä enemmän henkilöstöpuolen asettamiin rajoitteisiin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan, yritysjärjestelmien käyttöönoton epäonnistumiseen vaikuttaa vahvasti loppukäyttäjien muutosvastarinta. Muutosvastarintaa esiintyy, sillä yritysjärjestelmien käyttöönotto vaikuttaa työntekijään monella eri tasolla. Uusi yritysjärjestelmä voi muokata kokonaan loppukäyttäjän työtä tai muuten vaikuttaa huomattavasti esimerkiksi organisaation henkilökunnan välisiin suhteisiin (Shang & Su, 2004).

Organisaation muutosvastarinnan myötä yritysjärjestelmän käyttöönotto voi epäonnistua kokonaan tai hidastua. Shangin ja Sun (2004) mukaan muutosvastarinta yritysjärjestelmien käyttöönoton yhteydessä voi johtua henkilökohtaisista mielipiteistä, väärinkäsityksistä tai luottamuksen puutteesta tai eriävistä mielipiteistä vaatimusten arvioinnissa. Myös henkilöstön heikko sietokyky muutoksille tai uuden järjestelmän myötä lisääntynyt työmäärä voi vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen.

Samaisessa tutkielmassa on myös kategorisoitu, miten muutosvastarinta ilmenee. Shang ja Su (2004) jakavat muutosvastarinnan tilan kolmeen eri kate-

goriaan: ei-tuhoisiin, ennakoivasti tuhoisiin ja passiivisesti tuhoisiin. Eri tyypeissä esiintyy erilaista käytöstä.

Muutosvastarinta on toiseksi suurin vaikuttaja yritysjärjestelmien käyttöönoton projektien budjetin ylityksissä ja aikahaasteissa (Cooke & Peterson, 1998, Klaus & Blanton, 2010 mukaan). Siksi on tärkeää, että muutosvastarinnan syyt ja seuraukset ymmärretään. Kun muutosvastarinta tiedostetaan, voidaan siihen vastata muutoshallinnan avulla. Klaus ja Blanton (2010) esittävät, että muutosvastarinta voidaan jakaa yksilön ongelmiin, järjestelmän puutteisiin, organisaationaalisiin ongelmiin ja prosessin ongelmiin.

Tästä voidaan huomata, että kuten tässä tutkielmassa aikaisemminkin käsiteltyjen aiheiden kohdalla, myös muutosvastarinnalle on monia erilaisia määritelmiä ja tunnuksia. Tärkein huomio kuitenkin on, että muutosvastarinta on iso ongelma yritysjärjestelmien käyttöönotossa ja se aiheuttaa haasteita muutoksen johtajille ja muutosagenteille.

Edellisessä luvussa esiteltiin muutoksenhallinnan ja muutosagentin tehtävät. Shang ja Su (2004) esittävät tutkielmassaan, että muutosvastarinnan johtamista varten voidaan käyttää neljää eri tyyliä: ohjaava, osallistuva, konsultoiva ja pakottava johtamiseen. Ohjaavan johtamiseen kuuluu auktoriteetin hyödyntäminen muutosprosessissa, kun taas osallistuva johtaminen puolestaan osallistaa organisaation työntekijöitä muutosprosessissa. Konsultoiva muutosjohtaminen tarjoaa työntekijöille enemmän tietoa siitä, miksi muutos tapahtuu ja miten se tulee tapahtumaan. Pakottava tyyli pakottaa työntekijät muutokseen uhkailun tai muiden pakottavien keinojen avulla.

Muutosvastarinnan ja muutoksenjohtamisen välineenä voidaan hyödyntää projektiviestintää. Koska yritysjärjestelmien käyttöönotto kuuluu it-alan tunnetuimpiin projekteihin 2000 -luvulla, tarkastellaan seuraavaksi, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen.

3.4 Viestinnän vaikutus yritysjärjestelmien käyttöönotossa

Vaikka yritysjärjestelmien käyttöönottoa on tutkittu paljon, monet projektit epäonnistuvat kuitenkin. Tutkimuksen mukaan muutokset organisaatiossa ja sen toiminnoissa johtavat työntekijöiden epävarmuuteen. Epävarmuuden myötä henkilökunnan käytös saattaa johtaa puolestaan muutosvastarintaan. Siksi on tärkeä muistaa, että epävarmuuden vähentämiseksi työntekijät toivovat enemmän tietoa käyttöönoton vaikutuksista ja tarkoituksista. (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007.)

Chen, Law ja Yangin (2009) tutkimuksessa arvioitiin yhden yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa loppukäyttäjää ei otettu mukaan päätöksentekoprosesseihin ollenkaan ja viestinnän määrä toimeksiantajan ja loppukäyttäjän välillä oli vähäistä. Toisessa vaiheessa loppukäyttäjää osallistettiin päätösprosesseihin ja loppukäyttäjän ja keskijohdon yhteistyön avulla saavutettiin tarvittavat tavoitteet, joita loppukäyttäjät järjestelmältä toivoivat.

Tämän tutkielman kannalta tärkein tulos Chenin ym. (2009) tutkimuksessa oli se, että ensimmäisessä vaiheessa viestinnän vähäisyys johti konflikteihin ja lopputulos ei vastannut loppukäyttäjien tarpeita. Toisessa vaiheessa johtoryhmä huomioi sidosryhmien tarpeet ja mielipiteet ja viestinnän avulla välttyttiin konflikteilta.

Tämä osoittaa, että viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen henkilöstöhallinnon osalta, sillä suurin tekijä epäonnistumiselle on henkilökunnan heikko kyky mukautua muutokseen.

Tähän mennessä on siis tunnistettu viestinnän ongelmia yritysjärjestelmien käyttöönotossa. Ongelmat liittyvät sidosryhmiin, niiden monimuotoisuuteen ja tunnistamiseen sekä sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi ongelmia muodostuu tilanteissa, joissa esiintyy muutosvastarintaa, joka puolestaan on seuraus heikosta viestinnästä ja henkilöstön epävarmuudesta muutosprosessissa.

Sidosryhmät on siis tunnistettava, jotta viestintäsuunnitelma voidaan toteuttaa sopivalla tavalla. Sidosryhmät voivat olla yrityksen sisäisiä, kuten esimerkiksi loppukäyttäjät ja toimeksiantajat, tai ulkoisia, kuten esimerkiksi yritysjärjestelmän tarjoaja ja ulkoiset konsultit. Kun sidosryhmät tunnistetaan, on helpompi suunnitella, millaista viestinnän tulisi olla, jotta suuremmilta ongelmilta ja konflikteilta välttytään. Sidosryhmien tunnistamiseen liittyy myös niiden ominaisuuksien tiedostaminen ja huomioiminen. Sidosryhmien monimuotoisuus yritysjärjestelmien käyttöönotossa vaikuttaa viestinnän sisältöön ja tyyliin, sillä kaikki sidosryhmät eivät puhu samaa kieltä. IT-osasto ymmärtää eri asioita kuin loppukäyttäjä ja muutosagentin on pystyttävä viestiä molempien välillä ymmärrettävästi.

Viestinnän olennaisen sisällön kannalta projektin johtajan on pystyttävä arvioimaan, mikä tieto on sidosryhmien kannalta olennaista, eli mitä työnteekijöiden täytyy tietää. Johtajan täytyy myös hahmottaa, mikä tieto on vähempiarvoista tai peräti pelkkää huhupuhetta organisaation sisällä. (Pearson & Thomas, 1997, Kitchen & Daly, 2002, mukaan.)

Tyylin ja yhteyden lisäksi on huomioitava, mitä kanavia viestintään käytetään, jotta viestintäkatkokset eivät vaikuta henkilöstön epävarmuuteen projektin etenemisestä. Epävarmuus johtuu muutoksista organisaatiossa, joista sidosryhmät eivät saa tarpeeksi tietoa (Allen, ym., 2007). Epävarmuuden vähentämiseksi on siis varmistettava, että kaikki tarvittava tieto saavuttaa kaikki sidosryhmät.

Jos projektiorganisaation viestintä on heikkoa, voi se johtaa tietokuiluihin, joiden tuloksena valittu yritysjärjestelmä ei välttämättä vastaa yrityksen ja järjestelmän käyttäjien tarvetta. Tietokuilun kaventamisen vuoksi on myös tärkeä korostaa kaikkien sidosryhmien välistä viestintää. Etenkin loppukäyttäjän, keskihoidon ja kehittäjätiimin tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä, jotta kaikki tarvittavat näkökulmat yritysjärjestelmän käyttöönoton edellytykseksi huomioidaan.

Sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoprosesseihin on myös tärkeä tekijä yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiselle. Osallistamisella ja konsultoivalla johtamisella pystytään takaamaan, että yritysjärjestelmä täyttää lop-

pukäyttäjän tarpeet. Tärkeä huomio kiinnittyy kuitenkin kulttuuriin ja sen asettamiin rajoitteisiin, sillä joissakin kulttuureissa tämän soveltaminen voi olla hankalaa (McKay, ym., 2010).

Viestinnän avulla voidaan siis vaikuttaa siihen, että kaikki sidosryhmät pysyvät ajan tasalla käyttöönottoprosessin aikana ja että kaikki sidosryhmät ymmärtävät, miksi käyttöönotto on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Oikeanlaisen viestinnän avulla voidaan vastata muutosvastarintaan tilanteissa, joissa henkilöstö kokee, että järjestelmä muuttaa työympäristöä ja työnkuvaa. Viestinnällä voidaan vaikuttaa myös tietokuilujen kapenemiseen ja vaatimusmäärittelyyn ennen yritysjärjestelmän implementaatiovaihetta. Näillä edellä mainituilla viestinnän keinoilla voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen.

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä tutkielmassa tutkittiin, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Lisäksi tarkasteltiin lähemmin myös mitä on projektiviestintä ja miten se näkyy IT -alan projekteissa sekä mitä yritysjärjestelmät ovat ja millaisia haasteita niiden käyttöönotossa on tullut vastaan. Tutkielmassa keskityttiin sidosryhmien välisiin vuorovaikutuksiin ja muutoksenhallintaan.

Aineiston keräämiseksi käytettiin tieteellisiä julkaisukanavia, kuten Google Scholaria ja AISELia. Tähän tutkielmaan valittiin 45 lähdettä, joiden pohjalta esiteltiin projektiviestintää, muutoksenhallintaa, yritysjärjestelmien käyttöönottoa sekä käyttöönoton onnistumista. Lopuksi refleктоitiin viestinnän mahdollisia vaikutuksia yritysjärjestelmien käyttöönottoon.

Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin projektiviestintää ja sen merkitystä IT-projekteissa. Projektiviestintä on tiedonvaihdamta projektin eri sidosryhmien välillä. Se mahdollistaa ryhmien välisen vuorovaikutuksen ja sen tulee olla järjestelmällistä ja suunnitelmallista, jotta siitä voidaan hyötyä projekteissa. IT -alalla projektiviestinnän haasteet koostuvat sen sidosryhmien monimuotoisuudesta sekä viestintäkanavien monipuolisuudesta. Yhteisen kielen puutos sekä huonosti toteutettu viestintäsuunnitelma voivat johtaa ongelmiin IT-projekteissa. Luvussa esitettiin myös muutoksenhallintaa sekä muutosagentin rooli organisaatiomuutoksissa. Muutoksenhallinnan osa-alueet kuuluvat it-projekteihin vahvasti, sillä it-projektit ovat organisaatioissa pääasiassa muutoksia. Muutosagentin tehtävänä on huolehtia siitä, että projekti etenee sujuvasti. Tärkeä huomio liittyen muutoksenhallintaa oli se, että projektinhallinta ja muutoksenhallinta tukevat toisiaan.

Toisessa sisältöluvussa keskityttiin yritysjärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöönoton onnistumisen määrittelyyn. Yritysjärjestelmien käyttöönotto on prosessi, jossa yritys ottaa ensimmäisen kerran käyttöönsä uuden yritysjärjestelmän ohjelmiston, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) tai siirtyy vanhasta järjestelmästä uuteen. Käyttöönottoon liittyviä haasteita muodostavat muun muassa muutosvastarinta ja tietokuilut sidosryhmien välillä. Käyttöönoton onnistuminen on hankalaa, sillä onnistuminen määritellään eri

tavalla eri sidosryhmien näkökulmasta. Luvussa tärkeä kappale koski myös itse tutkimuskysymykseen vastaavaan lukuun siitä, miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen.

Yritysjärjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat sidosryhmät, joihin muutos vaikuttaa. Siksi on tärkeä ymmärtää sidosryhmien merkitys projektille. Viestinnän laatu vaikuttaa sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja heikko viestintä kielii heikosta johtamisesta. Lisäksi esitettiin, että käyttöönotossa suurimmat ongelmat johtuvat nykyisin lähinnä heikosta sidosryhmien välisestä viestinnästä.

Vastauksena tutkielman pääkysymykseen ”miten viestinnällä voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen?” voidaan johtopäätöksenä todeta, että harjoittamalla oikeanlaista viestintää kaikkien osallistuvien sidosryhmien välillä, voidaan vaikuttaa yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumiseen. Tähän liittyy sidosryhmien tunnistaminen ja niiden välisen vuorovaikutuksen korostamiseen, josta vastaa usein muutosagentti. Kun sidosryhmät tunnistetaan, voidaan viestintä suunnitella niin, että se on helposti ymmärrettävää ja kattaa kaiken käyttöönoton kannalta olennaisen informaation. Viestinnällä voidaan vähentää virheiden syntymistä heikon vaatimusmäärittelyn seurauksena ja sillä voidaan kaventaa mahdollisia tietokuiluja ylimmän johdon ja loppukäyttäjän välillä.

Tärkeimmät tulokset liittyvät tietokuilun kaventamiseen eri sidosryhmien välillä ja muutosvastarinnan hallitsemiseen viestinnän keinoilla. Koska muutosvastarinta on seurausta epävarmuudelle, tulee henkilöstön epävarmuutta pyrkiä vähentämään käyttöönottilanteessa oikeanlaisella viestinnällä. Kun sidosryhmät saavat käyttöönoton kannalta oikeaa ja olennaista tietoa, vähentää se epävarmuutta ja näin ollen myös muutosvastarinnan syntymisen todennäköisyyttä. Tietokuilun kaventamiseen liittyy myös loppukäyttäjän osallistaminen päätöksentekoprosesseihin.

Tähän kohtaan on kuitenkin tärkeä mainita, että muutosvastarinta ei aina ole huono asia. Muutosvastarinnan avulla voidaan havaita myös epäkohtia valitussa järjestelmässä ja jos viestintä on kahden suuntaista, voidaan muutosvastarinnasta hyötyä. Tätä tutkielmaa varten käytetyssä kirjallisuudessa ilmeni myös viitteitä juuri muutosvastarinnan hyödyistä käyttöönoton tilanteissa, joten se on myös olennaista huomioida.

Lisäksi tärkeä huomio on myös kulttuurin asettamat rajoitteet vuorovaikutukselle ja viestinnälle. Joissakin kulttuureissa ei hyväksytä henkilöstön tai loppukäyttäjän osallistamista päätöksentekoprosesseihin ja siksi näissä tapauksissa olisi tilaa jatkotutkimukselle.

Jatkotutkimuksen kannalta tärkeä aihe on myös tietokuilujen syyt. Mistä tietokuilut syntyvät ja mitkä osa-alueet ovat tietokuilujen kannalta kriittisimmät? Kun tietokuilujen syyt ja seuraukset tunnistetaan, osataan niihin myös varautua paremmin.

Yritysjärjestelmien käyttöönoton onnistumista on tutkittu paljon siitä asti, kun ensimmäisen yritykset 2000-luvun alussa ottivat käyttöönsä ensimmäiset ohjelmistot. Vaikka aiheita on tutkittu laajasti nykyisin myös viestinnän näkö-

kulmasta, päätyivät useat tutkimukset kuitenkin samaan lopputulokseen siitä, että viestinnän merkitystä käyttöönoton onnistumisessa tulisi korostaa enemmän käytännön tutkimuksissa. Tämän avulla voidaan löytää lisää toimivia viestinnän keinoja ongelmien välttämiseksi ja onnistumisen takaamiseksi.

LÄHTEET

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
- Basten, D., & Pankratz, O. (2012) Influence of Communication on Client Satisfaction in Information System Projects - An Expectation - Confirmation Approach. *MCIS 2012 Proceedings*. 2.
- Buehrer, R., Mueller, C., & Zimmermann, H-D., (2003) A method for systematic communications management in technology-driven change projects. *PACIS 2003 Proceedings*. 48.
- By, R. T (2005) Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380, DOI: 10.1080/14697010500359250
- Chen, C. C., Law, C. C. H., & Yang, S. C. (2009) Managing ERP implementation failure: a project management perspective. *IEEE transactions on engineering management*, 56(1), 157-170.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J., & Clark, T. (2011) Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies* 32(9), 1149 - 1170
<https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Dantes, G. R., & Hasibuan, Z. A. (2011). Enterprise Resource Planning implementation framework based on key success factors (KSFs). *UK Academy for Information System*, 11-13
- Davis, K. (2014) Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management* 32, (2), 189-201
- Esteves, J., & Bohórquez, V.W. (2007) An updated ERP systems annotated Bibliography: 2001-2005. *Instituto de Empresa Business School Working Paper No. WP 07-04*
- Finney, S., & Corbett, M. (2007) ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13 (3), 329-347 DOI 10.1108/14637150710752272
- Gillard, S. (2004) Managing IT projects: communication pitfalls and bridges. *Journal of Information Science*, 31 (1), 37-43 DOI: 10.1177/0165551505049257

- Gillard, S., & Johansen, J. (2003), Project management communication: a systems approach. *Journal of Information Science*, 30 (1), 23 – 29
- Hitt, L. M., Wu, D.J., & Zhou, X. (2002) Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 71-98
- Hornstein, H. A. (2014) The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management* 33, 291-298
- Implementation. *English Oxford Living Dictionary*. Haettu osoitteesta <https://en.oxforddictionaries.com/definition/implementation>
- Kanabar, V, & Kaloyanova, K. (2017) Identifying and embedding behavioral competencies in Information Systems courses. *ECIS 2017 Proceedings*. Guimarães, Portugal
- Keil, M., Lee, H. K., & Deng, T. (2013) Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, 50 (7), 398-414
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002) Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1), pp.46-53 DOI 10.1108/13563280210416035
- Klaus, T., & Blanton, J. E. (2010) User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19 (6), 625-636
- Kumar, U., Movahedi, B., Lavassani, K., & Kumar, V. (2008) Challenges, success and utilization of enterprise systems: A comparative study of Canadian and American large corporations. *CONF-IRM 2008 Proceedings*. 15
- Lunenburg, F. C. (2010) Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13 (1)
- Lyytinen, K., & Newman, M. (2008) Explaining information systems change: a punctuated socio-technical change model. *European Journal of Information System*, 17 (6), 589-613
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). *The enterprise systems experience-from adoption to success*. Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past, 173, 207-173.
- McKay, J., Marshall, P., & Grainger, N. (2014), Rethinking communication in IT project management. *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference*. Waikoloa, HI; USA

- McKay, J., Grainger, N., & Marshall, P. (2010), Designing Implementation and Communication Approaches in IT Project Management, *International Research Workshop on IT Project Management 2010*, 7.
- McLaren, T., & Jariri, I. (2012), Stakeholder Assessment and Management for Enterprise Systems Implementation, *CONF-IRM 2012 Proceedings*
- McLeod, L., & MacDonell, S. G. (2011). Factors that affect software systems development project outcomes: A survey of research. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 43(4), 24.
- Mitchell, V. L. (2006) Knowledge integration and information technology project performance. *MIS Quarterly*, 30 (4), 919-939
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996) The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*, 14 (2), 81-87
- Nagpal, S., Khatri, S.K., & Kumar, A. (2015) Comparative study of ERP implementation strategies. *Systems, Applications and Technology Conference (LISAT)*. Farmingdale, NY; USA.
- Panorama Consulting Solutions (2017) 2017 Report on ERP systems and enterprise software. Haettu osoitteesta <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2017-ERP-Report.pdf>
- Parra, F., Hall, L. L., Gemoets, L. & Mahmood, M. A. (2015) Impact of enterprise system implementations on enterprise risk. *Twenty-first Americas Conference on Information Systems*. Puerto Rico.
- Rajkumar, S. (2010). Art of communication in project management. *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M. L. (2013). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance?. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 157-174.
- Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A., & de Moraes, H. R. O. C., (2016) Factors of Successful Management of Information Systems Development Projects. *International Research Workshop on IT Project Management 2016*, 14
- Schwable, K. (2014). *Information Technology Project Management - Seventh edition* Mason, Ohio : Course Technology Cengage Learning 2014
- Shang, S., & Su, T. (2004), Managing User Resistance in Enterprise Systems Implementation, *AMCIS 2004 Proceedings*. 23. New York, NY; USA.

- Shanks, G., Seddon, P. B., & Willcocks, L. P. (2003). *Second-wave enterprise resource planning systems: Implementing for effectiveness*. Cambridge University Press.
- Snyder, C. S. (2013) *A User's Manual to the PMBOK Guide*, John Wiley & Sons Incorporated
- Söderlund, J. (2011) Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews* 13, 153–176 DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition?. *International journal of project management*, 26(7), 733-742.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management* 21 1-8
- Ward, J., Hemingway, C., & Daniel, E. (2005) A framework for addressing the organisational issues of enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 97-119
- Westover, J. H. (2010). Managing organizational change: Change agent strategies and techniques to successfully managing the dynamics of stability and change in organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), 45-50.
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015) Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (4), 788-803 DOI 10.1108/IJMPB-04-2014-0034