

Scandic Park Helsingin pelillisuusprojektista kehitysryhmäksi

Eeva Dahl
Suvi Degerth
Sari Huuskonen



Tekijä(t) Eeva Dahl, Suvi Degerth, Sari Huuskonen	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Scandic Park Helsingin pelillisuusprojektista kehitysryhmäksi	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 15
<p>Tämä opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona Scandic Park Helsingille ja se on kehittämistyö. Vuonna 2016-2017 toteutunut Työsuojelurahaston tukema pelillisyyshanke Game On, oli tämän kehittämistyön keskiössä. Game On -hankkeen aikana, Scandic Park Helsingille muodostettiin kehitysryhmä, jonka toiminta jatkui hankkeen päättymisenkin jälkeen tammikuussa 2017. Toimeksiantajan toiveesta, kehittämistyö keskittyi kehitysryhmätoiminnan tulevaisuuteen ja sen hyödyntämiseen jatkossa muissa Scandic Hotels Oy:n hotelleissa.</p> <p>Työllä oli kaksi päätavoitetta. Tavoitteina oli selvittää, mitä hyötyjä ja oppeja Game On -projekti oli tuonut Scandic Park Helsingille, sekä selvittää miten nämä hyödyt ja opit voitaisiin viedä kehitysryhmätoiminnan avulla muihin Scandicin yksiköihin. Lisäksi työllä oli viisi alatavoitetta, joilla haluttiin selvittää hankkeen vaikutukset Scandic Park Helsingin työtyytyväisyyteen, asiakaskokemukseen, muutosvastarintaan ja -johtamiseen sekä sisäiseen viestintään. Kehittämistyö rajattiin tutkimaan Game On -projektin vaikutuksia Scandic Park Helsinkiin. Kehittämistyö ei keskittynyt tutkimaan hankkeen vaikutuksia muissa hankkeissa mukana olleissa hotelleissa tai yrityksissä. Työssä ei myöskään tutkittu, toteutuivatko alkuperäiset Game On -hankkeelle asetetut tavoitteet Scandic Park Helsingissä.</p> <p>Kehittämistyö oli laadullinen. Tutkimusmenetelminä tulosten saamiseksi käytettiin teema-haastatteluja, kehittämistyöpajoja sekä havainnointia. Kehittämistyön toteutus tapahtui tammi- ja toukokuun välisenä aikana, vuonna 2017. Aineiston keruu jakaantui tasaisesti koko alkuvuodelle. Kaikki haastateltavat, työpajoihin osallistuneet henkilöt ja havainnoitavat olivat mukana Game On -hankkeessa tavalla tai toisella.</p> <p>Tuloksista kävi selville, että muun muassa työyhteisökokemus ja sisäinen viestintä olivat parantuneet Game On -projektin myötä. Asiakaskokemuksiin oli saatu lisää tarinallisuutta sekä positiivista yllätyksellisuutta. Tuloksissa korostui lisäksi kehitysryhmätoiminnan hyödyllisyys, johdon tuen tarve sekä tiedon jakaminen esimerkillä.</p> <p>Kaiken kaikkiaan Game On -projekti tunnettiin positiivisena asiana ja sen koettiin tuoneen paljon hyötyjä Scandic Park Helsingille. Pelillisyyttä työpäivässä ei tule unohtaa projektin päätyttyä, vaan jatkaa sen avulla asiakaskokemusten parantamista, sekä jatkuvaa kehittämistä oman alansa huipuksi. Olemassa olevaa kehitysryhmätoimintaa tulee jatkaa ja kehittää entisestään. Lisäksi kehitysryhmätoimintaa tulee aktiivisesti jakaa omalla esimerkillä muihin Scandic Hotels Oy:n hotelleihin. Kehitysryhmätoiminnasta tulisi tehdä yrityksen sisällä yleinen toimintatapa, jonka avulla pystytään osallistamaan ihmiset kehittämään ja parantamaan omaa työtään, sekä luomaan ylivertaisia asiakaskokemuksia.</p>	
Asiasanat Kehittämishanke, Pelillisuus, Kehitysryhmätoiminta, Työyhteisökokemus, Sisäinen viestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Scandic Hotels Oy.....	5
2.1	Scandic Park Helsinki	7
2.2	Scandic Julia ja Scandic Plaza.....	9
2.3	Hilton Hotels ja Hilton Airport	10
3	Kehittämistyön menetelmät ja toteuttaminen	11
3.1	Haastattelut.....	12
3.2	Kehittämistyöpajat.....	16
3.3	Havainnointi	20
4	Pelillistämiprojekti.....	23
4.1	Pelillistäminen työelämässä	23
4.1.1	Työtyytyväisyys	25
4.1.2	Asiakaskokemus	26
4.1.3	Muutosvastarinta ja muutosjohtaminen	27
4.1.4	Sisäinen viestintä	29
4.2	Game On -projekti Scandicilla.....	31
4.2.1	Viestintäsovellukset WhatsApp ja Telegram.....	39
4.2.2	HeiaHeia	40
4.3	Game On -projektista saadut tulokset	45
4.4	Game On -projektin opit ja hyödyt.....	53
5	Kehitysryhmä työyhteisökokemuksen kehittämisen työvälineenä	55
5.1	Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen	55
5.2	Osallistaminen	56
5.3	Työyhteisökokemus luo asiakaskokemuksen	56
5.4	Kehittämisehdotukset.....	58
5.5	Kehitysryhmä kehittämisen välineenä	60
6	Pohdinta ja arviointi	63
6.1	Tärkeimmät tulokset ja kehittämisehdotukset.....	63
6.2	Kehittämistyön arviointi	67
	Lähteet	72
	Liitteet.....	78

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on pelillisuusprojektin hyödyntäminen työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Pelimaailmasta tuttuja elementtejä - kuten innostusta, kokeilukulttuuria ja ystävällismielistä kisailua - käytetään yhä enemmän palvelu- ja matkailualalla lisäämään henkilökunnan motivaatiota jokapäiväisessä työssä. Pelillisyyden avulla halutaan tuoda joukkuepelien kaltaista yhteishenkeä ja yhteen hiileen puhaltamista työhön. Lisäksi mobiilipelien koukuttavuus sekä eteneminen tasolta toiselle koetaan inspiroivana. Näitä tunteita haetaan työarkeen lisäämään työssä viihtymistä.

Scandic Park Helsinki osallistui vuonna 2016 pelillisyyshankkeeseen nimeltään Game On, jossa etsittiin pelillisyyden avulla keinoja parantaa työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Game On -hanke toteutettiin huhti- ja joulukuun välisenä aikana vuonna 2016 yhdessä Muutostaito Oy:n konsulttien kanssa. Game On -pelillisyyshanke oli Työsuojelurahaston tukema ja Muutostaito Oy:n vetämä. Hanke kesti maaliskuusta 2016 aina tammikuuhun 2017 saakka. Hankkeessa olivat mukana Digita Oy ja Scandic Hotels Oy. Hankkeen aikana Scandic Park Helsingille perustettiin kehitysryhmä SPark, jonka toiminta jatkuu edelleen. Kehitysryhmän nimi tulee sanoista Scandic sekä Park ja kehitysryhmän jäsenet ideoivat nimen yhdessä.

Muutostaito on yritys, joka on erikoistunut muutosten toteuttamiseen. Yrityksen konsultointi ja valmennusprosessit tähtäävät aina toimintatapojen muutoksiin ja uudistumiseen arjessa. (Muutostaito 2016.) Työsuojelurahasto on työyhteisön toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta tukeva yritys, joka rahoittaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. (Työsuojelurahasto 2017a). Digita Oy on media-alan yritys, joka vastaa palveluiden tuottamisesta media-asiakkaille (Digita Oy 2017).

Hankkeen alkuperäisiä tavoitteita Suomen Scandic hotelleissa olivat ylivertaisen asiakaskokemuksen vahvistaminen, osallistavan ja valtuuttavan johtamisen sekä digitaalisen johtajuuden vahvistaminen. Game On -hankkeen tavoitteena oli iteratiivisesti testata ja soveltaa pelillistämisen teoriasta nousevia työn muotoilukeinoja käytännössä. Työn pelillistämällä tarkoitetaan sitä, että peleissä usein sovellettuja motivaatiotekijöitä siirretään organisaatioympäristöön työmotivaation ja sitoutumisen parantamiseksi. (Muutostaito Oy 2016). Tutkija ja peliyhteisöaktiivi Sonja Ängeslevän mukaan pelillistäminen on asiallisten, tärkeiden ja vakavien työasioiden tekemistä eri tavoin houkuttelevimmiksi ja helpommiksi käsitellä. Pelillistämässä oletetaan, että pisteillä, pienillä palkinnoilla ja saavutuksilla kannustetaan ja motivoidaan tietyn tehtävän suorittamiseen. (Ängeslevä 2014, 52.)

Tästä laadullisesta opinnäytetyöstä käytetään nimitystä kehittämistyö. Työn tutkimusongelmana on osittainen epätietoisuus toteutuneen Game On -projektin vaikutuksista Scandic Park Helsinkiin sekä projektin tuotosten mahdollinen hyödyntäminen muissa Scandic Hotels Oy:n yksiköissä. Pää tavoitteita työllä on kaksi: selvittää, mitä hyötyjä ja oppeja Game On -projekti on tuonut Scandic Park Helsingille sekä miten näitä hyötyjä ja oppeja voitaisiin viedä kehitysryhmätoiminnan avulla muihin Scandic Hotels Oy:n yksiköihin. Tämän lisäksi työllä on viisi alatavoitetta. Näiden avulla selvitetään, kuinka pelillisuus onnistui Game On -projektin aikana ja selvitetään henkilöstön kokemuksia projektin vaikutuksista työviihtyvyyteen, asiakaskokemuksiin sekä sisäiseen viestintään Scandic Park Helsingissä. Lisäksi käsitellään lyhyesti muutosvastarintaa ja -johtamista, joita esiintyy lähes kaikissa uudistusprojekteissa. Kehittämistyössä ei tutkita Game On -hankkeen alkuperäisiä tavoitteita. Yliverstaista asiakaskokemusta tullaan käsittelemään hieman Game On -projektin hyötyjä ja oppeja käsittelevissä tuloksissa. Kehittämistyö toteutetaan toimeksiantona Scandic Park Helsingille. Aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi. Tämän työn tekijät osallistuivat Game On -projektiin, sillä he työskentelevät Scandic Park Helsingin vastaanotossa. Kehittämistyön toimeksianto on jatkumo Game On -projektin päätyttyä tammikuussa 2017.

Raportointitavaksi valittiin vetoketjumalli, sillä se koettiin soveltuvammaksi tähän laadulliseen tutkimukseen. Vetoketjumalli etenee johdannosta asiakokonaisuus kerrallaan tutkimusmenetelmien kautta tietoperustaa hyödyntäen tuloksiin. Lopuksi tehdään yhteenveto ja pohdinta. Kahden päätavoitteen ja viiden alatavoitteen peilaaminen tietoperustaan koettiin loogisemmaksi vetoketjumallissa. Tietoperusta on koottu tutkimusongelmaa tukevasta lähteaineistosta. Tietoperusta koostuu pelillisyysteoriasta, jonka ympärille Game On -hanke syntyi. Lisäksi tietoperusta muodostuu työtyytyväisyyttä, asiakaskokemusta, muutosvastarintaa ja -johtamista sekä sisäistä viestintää käsittelevistä aineistoista. Edellä mainitut aihealueet liittyvät kehittämistyön pää- ja alatavoitteisiin.

Toisessa luvussa esitellään lyhyesti Scandic Hotels Oy sekä Game On -hankkeessa mukana olleet hotellit. Luvussa esitellään Scandic Park Helsinki laajemmin, sillä kehittämistyö on rajattu tutkimaan pääsääntöisesti kyseisen hotellin Game On -projektin tuomia hyötyjä ja oppeja, sekä selvittämään, miten näitä voitaisiin viedä kehitysryhmätoiminnan avulla muihin Scandic Hotels Oy:n yksiköihin. Turussa sijaitsevat Scandic Julia ja Plaza sekä Hilton Airport on esitelty lyhyesti kyseisessä kappaleessa, sillä kehittämistyö ei keskity tutkimaan kyseisten hotellien Game On -projektista saatuja hyötyjä ja oppeja syvällisemmin. Turun Scandic Hotels Oy:n hotellien sekä Hilton Airportin ollessa kuitenkin osa Game On -hanketta, on kehittämistyön tulosten kannalta oleellista kerätä aineistoa myös näiden hotellien kokemuksista hankkeesta.

Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin kehittämistyössä aineiston keruuseen valitut tutkimusmenetelmät ja kehittämistyön toteutus. Tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastatteluja, kehittämistyöpajoja ja havainnointia. Kyseisillä menetelmillä uskotaan saatavan tarpeeksi kattava aineisto analysointia sekä tuloksia varten. Teemahaastatteluisa käytetyt kysymyspohjat sekä kehittämistyöpajoja varten laaditut keskustelun aiheet muodostettiin tutkimusmenetelmiä käsittelevää kirjallisuutta pohjana käyttäen. Havainnointia varten tekijät valmistelivat havainnointilistan, perehdyttyään ensin aiheeseen.

Kehittämistyön toteutus tapahtuu tammi-toukokuussa 2017. Teemahaastatteluilla, kehittämistyöpajoilla ja havainnoinneilla tavoitellaan mahdollisimman laajaa sekä monialaista näkökantaa Game On -hankkeen tuomista hyödyistä ja opeista, sekä kerätään aineistoa tulevan kehitysryhmätoiminnan tueksi ja tiedon jakamiseksi. Kaikki haastateltavat, työpajoihin osallistuvat henkilöt sekä havainnoitavat ovat olleet mukana Game On -hankkeessa tavalla tai toisella.

Neljännessä luvussa esitellään pelillistämistä, jonka ympärille Game On -hanke syntyi. Työn tekijät perehtyvät myös tässä luvussa alatavoitteisiin liittyvään tietoperustaan; työtyytyväisyyttä, asiakaskokemusta, muutosvastarintaa sekä -johtamista ja sisäistä viestintää käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi luvussa kuvaillaan Game On -projekti Scandic Park Helsingissä. Projektin kuvauksen jälkeen esitellään teemahaastatteluista, kehittämistyöpajoista ja havainnoinneista saadut tulokset.

Viidennessä eli toiseksi viimeisessä luvussa keskitytään kehittämistyön toisen päätavoitteen tutkimiseen. Tämän luvun kappaleissa käsitellään ensin kehitysryhmää työyhteisökokemuksen kehittämisen välineenä sekä työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Tämän jälkeen käsitellään työyhteisön osallistamista ja työyhteisökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen. Raportti etenee tuloksiin, joita saatiin liittyen kehitysryhmätoimintaan ja opitun jakamiseen. Lopussa on lyhyt kertaus kehittämistyön tärkeimmistä tuloksista sekä kehitysehdotuksista. Viimeisessä kuudennessa luvussa käydään läpi kehittämistyön tärkeimmät tulokset ja kehittämissuositukset. Lopuksi arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistyöprosessin onnistumista.

Kehittämistyössä on viisi liitettä, jotka liittyvät joko suoraan tai välillisesti kehittämistyössä käytettäviin tutkimusmenetelmiin. Liitteenä ovat teemahaastattelujen ja kehittämistyöpajojen kysymykset sekä havainnointien havainnointilistat. Nämä ovat apuna lukijalle hahmottamaan kehittämistyön tutkittavia tavoitteita.

Kehittämistyössä käytetään termejä projekti, hanke sekä prosessi. Projekti on ehdotus tai suunnitelma. Lyhyesti sanottuna siinä kootaan joukko ihmisiä suorittamaan tiettyä tehtävää. Projekti on selkeä kokonaisuus ja sillä on selkeä tavoite, tai joukko tavoitteita. Hanke on laajempi työkokonaisuus, ja voi koostua erilaisista projekteista. Suomen kielessä sana hanke käytetään usein projekti-sanana synonyymina. Prosessi-sanaa käytetään jatkuvasta toiminnasta tai toistuvista tehtäväketjuista. (Ruuska 2008, 18-24.) Tässä työssä Game On -hanke nimitystä käytetään silloin kun kyseessä on koko Game On -hanke, johon osallistui Digita Oy, Hilton Airport ja kolme Scandic Hotels Oy:n yksikköä. Game On -projektista puhutaan, kun kerrotaan Scandic Parkin toiminnasta kyseisen hankkeen aikana. Luettavuuden helpottamiseksi kehittämistyössä käytetään Scandic Hotels Oy:stä lyhennettä Scandic, Scandic Park Helsingistä lyhennettä Scandic Park, Food & Beverage -osastosta lyhennettä F&B-osasto, Hilton Hotelsista käytetään lyhennettä Hilton sekä Muutostaito Oy:stä lyhennettä Muutostaito.

2 Scandic Hotels Oy

Tässä luvussa esitellään aluksi toimeksiantaja yritys Scandic Hotels Oy ja Scandic Park, jonka jälkeen esitellään lyhyesti Game On -hankkeeseen osallistuneet muut hotellit. Turussa sijaitsevat Scandic Julia ja Scandic Plaza sekä Hilton Airport on esitelty lyhyesti tässä luvussa, sillä kehittämistyö ei keskity tutkimaan kyseisten hotellien Game On -projektista saatuja hyötyjä ja oppeja syvällisemmin. Scandic Park on tämän kehittämistyön keskiössä, jonka vuoksi sen esittely on laajempi. Scandic Parkia esittelevässä osiossa käytetään kehittämistyön kirjoittajien omia taustatietoja hotellista.

Scandic Hotels Oy on osa Scandic Hotels Group:a. Se on pohjoismainen hotelliketju, jossa on 230 hotellia, seitsemässä eri maassa (Scandic Hotels Oy 2017a). Hotelleja sijaitsee pohjoismaiden lisäksi Euroopan alueella Saksassa, Belgiassa ja Puolassa. Suomessa on 17 Scandic hotellia. (Scandic Hotels Oy 2017b.) Joulukuussa 2015 Scandic listautui Tukholman pörssiin.

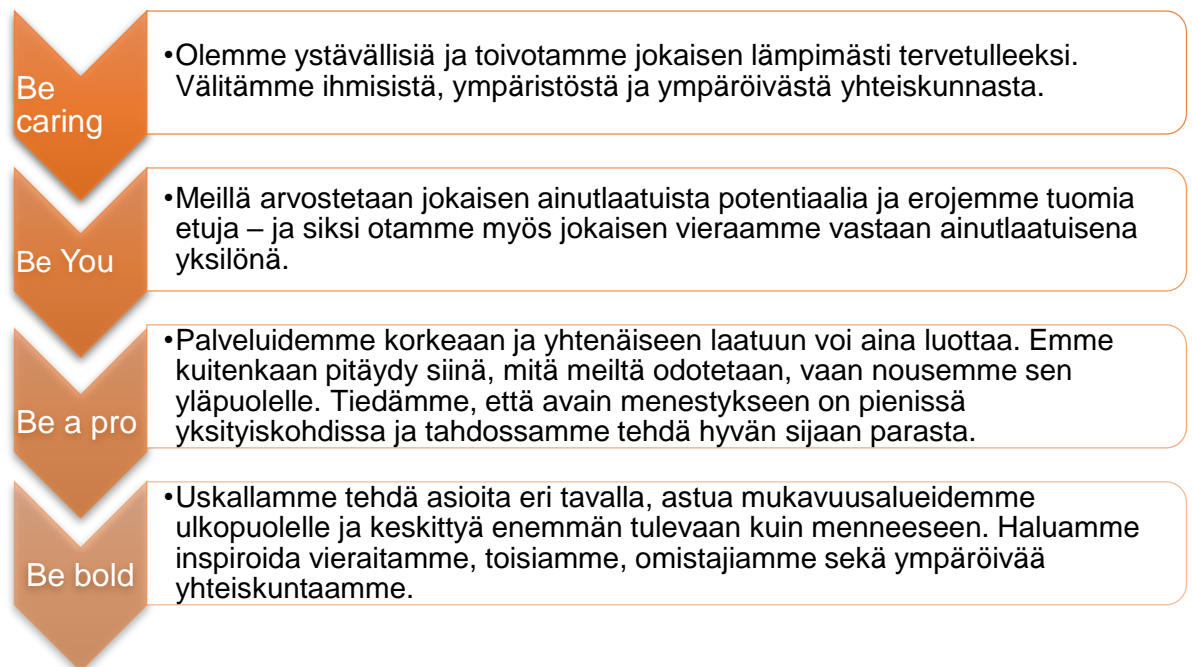
Scandic Hotels Oy:n juuret ulottuvat yli 50 vuoden taakse. Kaikki on saanut alkunsa vuonna 1963 perustetusta Esso Motor -hotelliketjusta, jonka ensimmäinen hotelli avattiin kyseisenä vuonna Ruotsin Laxå:n. Hotellikonsepti oli menestyksekäs ja vuonna 1969 kyseisen hotelliketjun hotelleja oli perustettu Ruotsiin yli 20 yksikköä. Esso Motor jatkoi laajentumistaan vuonna 1972 Tanskaan ja Norjaan. Vuosi 1984 oli merkittävä vuosi Scandic-hotellien synnyn kannalta, sillä sinä vuonna Esso Motor myytiin ja nimi vaihtui Scandiciksi. Tämän jälkeen Scandic on jatkanut laajentumistaan ja 2000-luvulla Scandic nousi Pohjoismaiden johtavaksi hotelliketjuksi. Scandic on ollut osa Hilton-hotelliketjua, sillä se oli Hiltonin omistuksessa vuosien 2001-2007 aikana. Vuodesta 2007 Scandic on ollut ruotsalaisen EQT-yhtiön omistuksessa. (Scandic Hotels Oy 2017c.)

Scandicin visiona on olla *“A World-class Nordic company”*, joka syntyy luomalla pohjoismaista henkeä, yrityskulttuuria sekä hyödyntämällä oikeita toimintatapoja. Suora käänösvisiosta voisi olla *“Maailman luokan pohjoismainen yritys.”* Maailmanluokalla Scandic ei havittele viittä tähteä, punaista mattoa tai laajoja verkostoja, vaan ideana on päivittäinen erinomainen suoritus niin vieraiden, asiakkaiden, kollegoiden kuin omistajienkin edessä. Päämääränä on menestyä sekä tulla yhdeksi maailman merkittävimmistä hotelliyrityksistä. Yrityksen missiona on: *“Create great hotel experience for the many people”*, jonka voisi vapaasti suomentaa *“Luoda loistavia hotellielämyksiä kaikille.”* Scandic haluaa tarjota kaikille vierailleen unohtumattomia hetkiä, riippumatta siitä mistä he tulevat tai minne he ovat menossa. Unohtumaton hetki halutaan taata varauksen suunnittelusta lähtien siihen, kun he kirjautuvat ulos ja jakavat kokemuksiaan ystävilleen. Yritys uskoo, että unohtumaton

hotellielämys on muutakin kuin hieno huone, sänky, aamupala tai illallinen, se on myös ystävällinen hymy, kutsuva tunnelma, välitön palvelu ja se jokin, joka tekee Scandicista erityisen: kokonaisvaltainen elämys, jonka se tarjoaa vierailleen. (Scandic Hotels Oy 2016.)

Scandic haluaa asiakkaidensa tuntevan olonsa kotoisaksi vieraillessaan heidän hotelleissaan. Tarkoituksena on toimia vähemmän perinteisen hotelliketjun tavoin ja luoda asiakaskäsitteeseen ystävyyden kaltainen suhde. Scandic on luonut neljä arvoa, joiden mukaan henkilöstön tulisi toimia jokapäiväisessä työssään. (Scandic Hotels Oy 2017d.) Arvot ovat nähtävänä alla olevassa taulukossa (taulukko 1). Arvojen kuvaus on suora lainaus Scandicin kotisivuilta.

Taulukko 1. Scandicin arvot (Scandic Hotels Oy 2017)



Scandicin neljä arvoa ovat: *Be caring*, *Be You*, *Be a pro* ja *Be bold*. *Be caring* tarkoittaa ihmisistä, ympäristöstä sekä yhteiskunnasta välittämistä. Jokainen asiakas toivotaan lämpimästi tervetulleeksi. *Be You* merkitsee sitä, että jokaisen työntekijän ainutlaatuista potentiaalia arvostetaan, näin ollen myös jokaista asiakasta arvostetaan ainutlaatuisena yksilönä. *Be a pro* viittaa Scandicin palveluiden korkeaan ja yhtenäiseen laatuun ja jatkuvaan kehitykseen. Menestyksen avain on pienissä yksityiskohdissa ja tahdossa tehdä hyvän sijaan parasta. *Be bold* on uskallusta tehdä asioita eri tavalla sekä mukavuusalueen ulkopuolelle astumista.

Scandic haluaa taata asiakkailleen monipuolisia palveluita, jotka ovat saatavilla ketjun kaikissa yksiköissä. Yksi ketjun tavoitteista on saada asiakas tuntemaan olonsa tutuksi ja turvalliseksi, kotoisaksi, riippumatta siitä mihin Scandicin yksikköön hän saapuu vierailulle. Ketjun peruspalveluita ovat muun muassa runsas aamiainen joka sisältää yli 100 aamiaistuotetta, maksuton internetyhteys, 24 tuntia vuorokaudessa auki oleva myymälä, kuntohuone sekä esteettömät palvelut. (Scandic Hotels Oy 2017a.) Scandic on luonut esteettömyysstandardin, joka käsittää 135 kohdan muistilistan, jonka avulla taataan esteettömät palvelut jokaisessa hotellissa (Scandic Hotels Oy 2017e). Perheille halutaan tarjota mahdollisimman rentouttava hotellielämys, joka tarkoittaa lapsien erityishuomiointia. Esimerkiksi alle 13-vuotiaat lapset majoittuvat hotellissa ilmaiseksi ja heidät toivotetaan tervetulleeksi hotelliin pienen lahjan kera. (Scandic Hotels Oy 2017f.)

2.1 Scandic Park Helsinki

Scandic Park Helsinki -hotellin toimitiloilla on monivaiheinen historia. Hotellin tarina sai alkunsa 1970-luvun alkupuolella, kun InterContinental-hotelli rakennettiin nykyiselle sijainnille, Mannerheimintien varrelle. Helsingin matkailu oli kasvussa vuodesta 1960 vuoteen 1970 saakka, ja Helsinkiin tarvittiin kansainvälisiä hotelleja majoittamaan niin matkailijoita kuin liikematkustajia. Hotellin sijainti oli ideaalinen, sillä se sijaitsi kävelymatkan päässä kaupungin keskustasta, Helsingin olympiastadionin ja eduskuntatalon läheisyydessä. InterContinental Hotels Group oli yhdysvaltalaisen lentoyhtiön Pan American World Airways:n tytäryhtiö. Hotellin rantautumisen Suomeen, mahdollisti muun muassa amerikkalaisten suuri tarve päästä matkustamaan toisen maailmansodan jälkeen, sillä sodan aikainen matkustuskielto esti heitä matkustamasta. Dollarin kurssi oli myös vuosikymmenien ajan moninkertainen sen hetkiseen verrattuna, joka mahdollisti amerikkalaisten yöpymisen varsin edullisesti Euroopassa. Hotelli rakennettiin InterContinental Hotels -ketjun standardien mukaisesti. Hotellissa oli monipuolinen palveluiden kirjo, kuten kaksi ravintolaa sekä baaria, kokoustiloja, saunaosasto, parturi-kampaamo, kymmenen myymälän ostoskäytävä sekä Finnairin palvelupiste. (Heikkinen, Kuusiola & Sapanen 2012, 11-13.)

Omistajamuutos tapahtui vuonna 1974, kun InterContinental Hotels Group luopui yhden kolmasosan osuudestaan. Tämän seurauksena InterContinentalista tuli suomalainen yritys. Nimi ja varausjärjestelmä jäivät franchising-sopimuksen alle. Näin syntyi Finnairin tytäryhtiö Nordic-Hotel Oy, jonka pääomistaja oli Finnair. Finnair omisti kiinteistön sekä hotellitoiminnan, mutta vuosien 1996-1997 vaihteessa, ne myytiin Alko Oy:n tytäryhtiö Arctia Oy:lle. Tämä johti siihen, että Finnair jäi vähemmistöosakkaaksi. Loppujen lopuksi Alko päätti myydä Arctia Oy:n hotelli- ja ravintolatoiminnan. Tässä vaiheessa Scandic Ab astui

kuvaan ostaen 22 hotellia, 25 ravintolaa sekä yhden konferenssikeskuksen. InterContinentalin lähes 30-vuotinen matka tuli lopulliseen päätökseensä vuonna 1999. (Heikkinen, Kuusiola & Sopanen 2012, 39, 51, 60.)

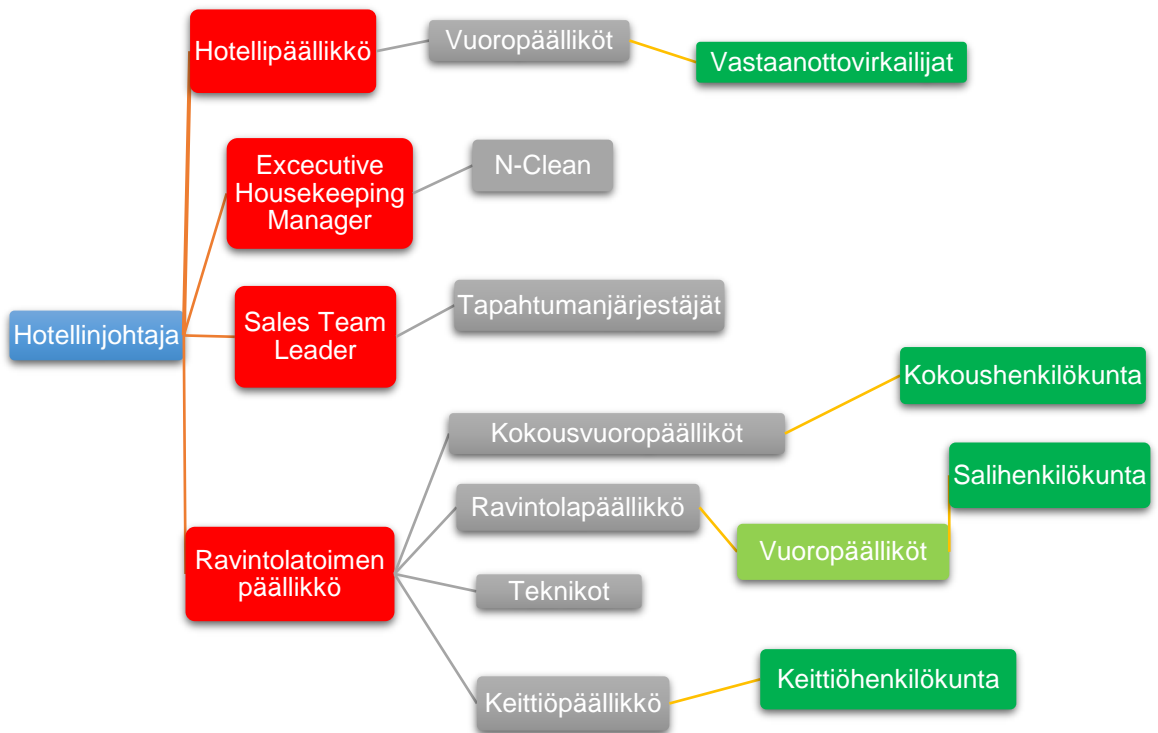
Ennen Scandic Continentalin avajaisia, hotellin toimitiloihin tehtiin muutoksia vuosien 1999-2000 aikana (Heikkinen, Kuusiola & Sopanen 2012, 39, 51, 60). Uudistaminen jatkui lähes kahta vuosikymmentä myöhemmin, jolloin hotelliin tehtiin täysremontti. Vuosien 2013-2015 välillä kaikki hotellin tilat muutettiin. Tällöin kaikki hotellin tilat uudistettiin ja huoneluku kasvoi 514:stä 523:en. Scandic Continental sai jäädä historiaan, sillä samalla hotellin nimi vaihtui Scandic Parkiksi. Nimi kuvaa uutta, modernisti uudistettua hotellia, joka nimensä mukaisesti sijaitsee vastapäätä Hesperian puistoa. Nykypäivänä InterContinentalin aikaiset asiakkaat tulevat verestämään muistojaan hotelliin ja ovat kiinnostuneita näkemään nykyaikaisen Scandic Parkin.

Tänä päivänä Joutsenmerkitty Scandic Park majoittaa sekä liikematkustajia, perheitä, pariskuntia että erityistarpeita tarvitsevia asiakkaita. Asiakkaat voivat järjestää kokouksia ja juhlatilaisuuksia 16:ssa eri kokoustilassa, joihin mahtuu 5-500 henkilöä. Scandic Park tarjoaa lisäksi muita monipuolisia palveluita. Näitä ovat esimerkiksi sauna- ja uima-allasosaston käyttö ja yksityinen Imperial Health Club -kuntosalipalvelu, jonka tilat sijaitsevat hotellin kiinteistössä. Ravintola Famu&Bar:n palveluiden lisäksi kiinteistössä on sata paikkainen parkkihalli. Asiakkailla on myös mahdollisuus vuokrata yksityissauna ja palju omaan käyttöönsä.

Hotellin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 68 työntekijää. Lisäksi hotellissa työskentelee eri henkilöstövuokrausyritysten kautta useita henkilöitä. Hotellinjohtaja vastaa hotellin toiminnasta. Hän on lähin esimies hotellipäällikölle, ravintolatoimen päällikölle, siivousosaston pääemännälle sekä ryhmä- ja kokous- ja tapahtumamyynnin esimiehelle. Hotellipäällikön alaisuudessa on kuusi vuoropäällikköä ja kolmetoista vastaanottovirkailijaa. Ravintolatoimenpäällikkö on lähin esimies keittiöpäällikölle, ravintolapäällikölle sekä kahdelle kokousvuoropäällikölle ja teknikoille. Kunkin osaston päällikkö toimii esimiehenä oman osastonsa muille työntekijöille. Siivousosaston pääemäntä vastaa siivoustoiminoista ja toimii yhteyshenkilönä siivousyrityksen ja hotellin välillä. Hotellin siivousyrityksenä toimii N-Clean. Kyseinen yritys on 2004 perustettu siivouspalveluyritys, joka toimii Suomessa sekä Ruotsissa. Yritys työllistää 1300 henkilöä. Siivouspalveluita toteutetaan monessa eri alan kohteessa. (N-Clean 2017.) Scandic Parkin oman ryhmä-, kokous- ja tapahtumamyynnin esimiehellä on neljä tapahtumajärjestäjää alaisuudessaan.

Seuraavaksi on kuvattu Scandic Parkin organisaatiokaavio (taulukko 2.), josta on jätetty pois talous- ja revenue-päälliköt, heidän vastatessa useammasta hotellista.

Taulukko 2. Scandic Parkin organisaatiokaavio



2.2 Scandic Julia ja Scandic Plaza

Scandic Julia ja Plaza -hotellit sijaitsevat Turun ydinkeskustan alueella, lähellä palveluita sekä Turun tärkeimpiä nähtävyyksiä ja Aurajokea. Scandic Julian huonekapasiteetti on 155. Hotellissa on mahdollista järjestää kokouksia- ja juhlatilaisuuksia seitsemässä eri kokoustilassa. Muita hotellin palveluita ovat kuntoiluhuone, saunaosasto sekä ravintola Bistro Julienne ja baari. Hotellin yhteydessä on maksullinen pysäköintihalli. (Scandic Hotels Oy 2017g.) Scandic Juliassa työskentelee 36 henkilöä (Sarkia 20.5.2017).

Scandic Plaza toimii Erik Bryggmanin suunnittelemissa kiinteistöissä, joka edustaa skandinaavista funkistyyliä ja on nykypäivänä suojeltu rakennus (Rakennusfakta 2017). Hotel-

lin huonekapasiteetti on 118. Kokoustiloja on kolme ja suurimmassa kokoustilassa pystytään järjestämään tilaisuus 60 hengelle. Hotellissa palvelee ravintola Bryggman's Restaurant & Deli, joka on vastikään uudistunut. Muita hotellin palveluja ovat muun muassa kuntoiluhuone, saunaosasto sekä ulko- ja sisäpysäköinti mahdollisuus (Scandic Hotels Oy 2017h.) Scandic Plazalla työskentelee 23 henkilöä (Sarkia 20.5.2017).

2.3 Hilton Hotels ja Hilton Airport

Hilton Worldwide on yksi maailman suurimmista hotelliketjuista, johon kuuluu yli 4800 hotelleja ja majoituskeskusta 79 maassa, kuudessa eri maanosassa. Suomen pääkaupunkiseudulla on kolme Hilton hotelleja, jotka kuuluvat Hilton Hotels & Resorts -ketjuun. Nämä ovat: Hilton Kalastajatorppa, Hilton Helsinki Airport sekä Hilton Helsinki Strand. Hiltonit toimivat franchising periaatteella Scandicin operoimina (Sarkia 20.5.2017.)

Hilton Airport avattiin kymmenen vuotta sitten Helsinki-Vantaan lentokentälle, 150 metriä pitkän, katetun käytävän päähän kansainvälisestä terminaalista. Hotelli lähellä sijaitsevat ilmailumuseo, ostoskeskus Jumbo sekä Flamingo Spa -kylpylä. Hotellissa on 330 huonetta, 12 konferenssitilaa, ravintola GUI sekä GUI-baari ja Executive-oleskelutila ja business center. (Hilton 2017.) Työntekijöitä Hilton Airportissa on 66 (Sarkia 20.5.2017).

3 Kehittämistyön menetelmät ja toteuttaminen

Tässä luvussa ja sen kappaleissa, on paneuduttu kehittämistyössä käytettyihin menetelmiin, joita olivat teemahaastattelut, kehittämistyöpajat sekä havainnointi. Kehittämistyöpajat toteutettiin ryhmäkeskustelutyypisesti. Tässä luvussa esitellään kyseiset menetelmät teoriatasolla, edeten haastatteluista kehittämistyöpajojen kautta havainnointiin. Lisäksi jokaisen menetelmän kuvauksen jälkeen kerrotaan, kuinka aineiston keruu on toteutettu. Kehittämistyöhön valittiin käytettäväksi teemahaastattelut sekä kehittämistyöpajat, sillä tekijät uskoivat näin saavansa laajempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Näin on myös mahdollista selventää ja syventää saatuja vastauksia tarvittaessa (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 1997, 194). Havainnointia käytettiin tukemaan teemahaastatteluja sekä kehittämistyöpajoja. Lisäksi havainnointia käytettiin tietyillä Scandic Parkin osastoilla tiedonkeruumenetelmänä Game On -projektin hyödyistä ja opeista.

Kehittämistyö ja aineiston keruu toteutettiin kolmea haastattelua ja yhtä kehittämistyöpajaa lukuun ottamatta Scandic Parkin tiloissa maaliskuu- ja toukokuun 2017 välisenä aikana. Jokaiselle haastattelulle ja kehittämistyöpajoille oli varattu aikaa tunti. Kehittämistyön kohteena olivat Scandicilla eri toimissa työskentelevät henkilöt. Valmiina tutkimusaineistoina käytettiin myös Best Place to Work -tutkimuksesta sekä Voice-tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Kehittämistyön alussa punnittiin internetissä tehtävän lomakekyselyn mahdollisuutta, mutta todettiin, ettei tällä keinolla tavoitettaisi kaikkia haluttuja tahoja. Kaikilla Scandic Parkin keittiö-, ravintola- ja kokoushenkilöstöllä ei ole käytössä Scandicin sähköpostiosoitetta, joten haasteeksi olisi muodostunut kaikkien sähköpostitietojen kerääminen. Lisäksi uskottiin, että tämä olisi karsinut kehittämistyöhön osallistuvien määrää. Ryhmäkeskustelutyypisellä kehittämistyöpajalla uskottiin saatavan suurempi osallistujaprosentti, sekä enemmän irti henkilöistä, jotka eivät olleet osallistuneet Game On -projektiin. Havainnointia suoritettiin District Management Meeting -tilaisuudessa, jossa pyrittiin keräämään osallistujien ajatuksia Game On -projektista. Lisäksi havainnointi valittiin kerroshoidon ja vastaanoton tutkimusmenetelmiksi muun muassa siksi, että haluttiin nähdä, kuinka Telegram-viestintäohjelmaa käytetään ja miten osastolla viestitään omien työntekijöiden kanssa sekä eri osastojen välillä. Havainnoinnilla haluttiin myös saada tuloksia siitä, miten kyseisillä osastoilla motivoidaan ja miten pelillisyyttä voitaisiin hyödyntää kerroshoidossa.

3.1 Haastattelut

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on paljon erilaisia. Haastattelut ovat yksi käytetyimpiä tutkimusaineiston keruumenetelmiä. Haastatteluilla on mahdollista saada kerättyä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, mutta niiden rinnalle on hyvä ottaa käyttöön muita menetelmiä, jotka tukevat toisiaan. Haastattelujen avulla voidaan esimerkiksi saada kerättyä aineistoa, joka selventää ja syventää tutkittavaa asiaa. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia ja on tärkeää miettiä mitä niistä haluaa käyttää. Menetelmiä ovat esimerkiksi lo-make-, teema- ja syvähaastattelu ja ryhmäkeskustelu. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se minkälaista tietoa haastattelun avulla toivotaan saavan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa haastateltavan henkilön omia mielipiteitä tutkittavasta kohteesta saadaan puhutussa muodossa, kutsutaan haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Haastattelun voi mieltää keskusteluksi, jolle on jo ennakkoon asetettu tavoite. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja voidaan näin mieltää jollain tasolla hänen johdattelemakseen. On hyvä muistaa, että haastattelu on aina vuorovaikutteista ja sen molemmat osapuolet vaikuttavat aina toinen toisiinsa. (Puusa & Juuti 2011, 73.) Tutkijan tehtävänä on saada luotua kuva haastateltavan ajatuksista, käsityksistä ja tunteista haastattelua tehdessään. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija sekä osittain myös haastateltava saavat kuvan, joskin epätäydellisen, toistensa ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

Haastatteluissa keskeistä on tutkijan halu saada kerättyä mahdollisimman paljon ja monipuolisesti tietoa halutusta asiasta tai ilmiöstä. Joidenkin tutkijoiden mukaan olisi tarpeellista antaa haastattelun aiheet tai valmiit haastattelukysymykset valmiiksi haastateltaville, jotta edellä mainittu tavoite olisi mahdollista saavuttaa. Tästä on kuitenkin eriäviä mielipiteitä, sillä osa kokee, että etukäteistieto voi suunnata, rajata tai kahlita haastateltavien ajatuksia ennakkoon ja näin ollen vaikuttaa ei toivotulla tavalla haastatteluiden sisältöön. (Puusa & Juuti 2011, 76-77.)

Taulukko 3: Yhteenveto haastattelun luonteenomaisista piirteistä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44).

Haastattelu on ennalta suunniteltu. Tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeitä alueilta
Haastattelu suoritetaan haastattelijan aloitteesta ja haastattelijalla ohjaa sitä
Haastattelijalla joutuu useimmiten motivoimaan haastateltavaa ja pitämään motivaatiota yllä
Haastattelijalla on tietty rooli, jonka haastattelijalla tietää jo ennalta ja jonka haastateltava oppii tuntemaan haastattelun aikana
Haastateltava voi luottaa, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti

Edellä esitetyssä taulukossa (taulukko 3) on yhteenveto haastattelulle luonteenomaisia piirteistä. Haastattelu on aina ennalta suunniteltu ja sen avulla halutaan kerätä luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Haastattelu on aina haastattelijan toimesta alulle laitettu ja haastattelijalla ohjaa haastattelun etenemistä. Haastateltava saattaa toisinaan vaatia motiivointia, jolloin haastattelijalla tulee motivoitua ja pitää motivaatiota yllä. Haastattelijalla on tietty rooli, minkä myös haastateltava oppii tuntemaan haastattelun aikana. Haastateltavan tulee aina voida luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä väärin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44.)

Tutkimushaastattelulajeja on useita. Yleisimmin erot muodostaa haastattelun strukturointiaste. Tällä tarkoitetaan sitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla jäsentää tilannetta. Strukturoidun ja standardoidun lomakehaastattelun, jotka yleisimmin käsitellään omaksi lajiksi, lisäksi on olemassa muun muassa strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. Myös näiden eri haastattelulajien yhdistelmänimityksiä esiintyy usein tutkimuksissa, kuten esimerkiksi kvalitatiivinen syvähaastattelu tai strukturoimaton kvalitatiivinen haastattelu. Terminä kvalitatiivinen haastattelu onkin koettu huonona, sillä koetaan, että termi sijoittaa sen liikaa yhteen tutkimustraditioon. Syvähaastattelu nimityskin on koettu ongelmalliseksi, sillä sitä yleisimmin käytetään joko tilanteessa, jossa viitataan tarpeeseen edetä syvälle aiheessa, tai vaihtoehtoisesti samaa henkilöä haastatellaan useaan otteeseen pinnallisemmalla tasolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44.) Teknisesti haastattelumenetelmät jaetaan niiden haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2006, 76.)

Puolistrukturoitu haastattelu käsitetään yleisimmin lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun osasta on lyöty lukkoon ennakkoon, mutta ei kaikkea. Kysymysten muoto voi olla sama kaikille haastateltaville mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan tarkoitus on saada haastateltava vastaamaan omin sanoin. Kysymykset on voitu määrittää ennakkoon mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten sanamuotoja vapaasti. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, sillä useimmiten haastattelut käsittelevät jotakin tiettyä teemaa. Nimike teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn muottiin, kvantitatiiviseen- tai kvalitatiiviseen tutkimukseen, vaan se kertoo, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu keskittyy etenemään tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastatteluun valitut haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija voi selvittää tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, prosesseita ja kokonaisuutta ennakkoon. Näiden pohjalta tutkija päätyy tiettyihin oletuksiin, miten tilanteeseen osallisena olleet ovat kokeneet sen tai miten se on heihin vaikuttanut. Tämän jälkeen tutkija kehittää haastattelurungon, jota avuksi käyttäen hän haastattelutilanteessa suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkittavasta tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään nimityksiä avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelu muistuttaa paljolti keskustelua jossa annetut vastaukset muodostavat luontevasti jatkokysymyksiä. Haastateltavia ei valita satunnaisotoksella vaan he ovat tarkkaan valittuja henkilöitä, joilta uskotaan saavan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavaa kohdetta ajatellen. Tämä useimmiten tarkoittaa muutaman henkilön syvällisempää ja perusteellisempää haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45-46.)

Näiden ominaispiirteiden täytyminen jokaisessa haastattelussa olisi ihanteellista, mutta vain harvoin ne saavutetaan. Haastattelu on useimmiten tilanne, jossa kaksi toisilleen tuntematonta ihmistä kohtaavat toisensa mitä yleisimmin satunnaisissa olosuhteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla uskotaan tai tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa & Juuti 2011, 76.)

Kehittämistyön aikana toteutettiin yhteensä kahdeksan henkilöhaastattelua, puolistrukturoitua teemahaastattelua mukailen. Tällä menetelmällä tavoiteltiin mahdollisimman katta-

vaa aineistoa. Puolistrukturoituun teemahaastatteluun päädyttiin, sillä haastateltaville ha-
luttiin jättää mahdollisuus avoimesti kertoa omista kokemuksistaan Game On -projektin
aikana. Strukturoitu lomakekysely nähtiin liian rajoittavaksi menetelmäksi tähän tutkimuk-
seen, sillä valmiit vastausvaihtoehdot olisivat mahdollisesti johdatelleet haastateltavia lii-
kaa. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla jätettiin myös haastattelijoille tilaa tarkentaa
saatuja vastauksia sekä esittää lisäkysymyksiä, jos se olisi tarpeellista. Haastateltaville
annettiin aikaa myös jakaa ajatuksiaan avoimesti kysymysten lomassa.

Tekijät laativat haastateltaville esitettävät kysymykset teemojen ympärille, joita olivat men-
neisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Menneisyyden ympärille muodostettiin kysymyksiä,
jotka käsittelivät kattavasti kulunutta Game On -projektia, sen syntyä ja toteutusta sekä
projektin onnistuneisuutta, niin pelillisyyden kuin aiemmin asetettujen tavoitteidenkin
osalta. Nykyisyyden ympärille laadittiin kysymyspatteristo, jolla tahdottiin selvittää yleiset
tuntemukset projektin jälkeen, sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet. Tulevaisuutta käsittele-
vät kysymykset laadittiin silmällä pitäen projektin alussa muodostetun kehitysryhmän jat-
koa tulevaisuudessa, siihen kohdistuvia odotuksia ja toiveita sekä kehitysryhmätoiminnan
mahdollista eteenpäin viemistä kaikkiin Scandicin Suomen yksiköihin. Tulevaisuuden alla
käsiteltiin lisäksi pelillisyyden hyödyntämistä tulevaisuudessa eri yksiköissä sekä mahdolli-
sia kehitysalueita, joihin ei projektin aikana pureuduttu, tai joita voitaisiin yhä kehittää. Ky-
symyslomake oli ennakkoon laadittu, mutta haastattelujen aikana esitettiin tarvittaessa li-
säkysymyksiä ja selventäviä kysymyksiä. Kysymyslomakkeelle kirjattiin punaisella värillä
haastattelijoiden muistin tueksi aihealueita, joihin kysymykset liittyivät. Haastateltavat eivät
saaneet kysymyslomaketta itselleen haastatteluiden aikana. Kahdelle haastatelluille lähe-
tettiin kysymykset ennakkoon heidän omasta pyynnöstään. Kysymykset esitettiin haastat-
telun etenemisen aikana toisinaan eri järjestyksessä, kuitenkin niin, että kaikki ennalta
mietityt kokonaisuudet tulivat käsiteltyä. Kunkin haastattelun tueksi laadittu kysymyslo-
make haastattelijaille, löytyy tämän työn liitteenä (liite 1).

Yksilöhaastatteluihin haastateltavat valittiin Game On -projektissa mukana olleista henki-
löistä. Osa haastateltavista oli ollut aktiivisesti mukana projektin joka hetkessä, toiset taa-
sen enemmän taustalla. Haastateltavia valittiin myös eri Scandicin yksiköiden lisäksi Hilto-
nilta sekä Muutostaidolta. Työn tekijät valitsivat henkilöt sen perusteella, että saisivat
mahdollisimman monipuolisen ja moniulotteisen käsityksen projektin mukanaan tuomista
hyödyistä ja opeista. Lisäksi valittiin henkilöitä, joilta koettiin saatavan arvokkaita ajatuksia
siihen, miten ja mitä hankkeen tuomista opeista ja hyödyistä voitaisiin lähteä viemään
muihin Scandicin yksiköihin.

Kahdeksasta teemahaastattelusta kuusi toteutettiin Scandic Parkin tiloissa ja kaksi haastateltavien omilla työpaikoilla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeenkäin. Haastattelut pidettiin rauhallisissa tiloissa, eikä taustamelua juuri esiintynyt. Tallennetuista nauhoitteista oli selkeästi kuultavissa haastateltujen vastaukset ja haastattelijoiden esittämät kysymykset. Tämä helpotti litterointia. Haastatteluista saatiin 125 sivua analysoitavaa litteroitua aineistoa. Yksi haastateltavista ei antanut suostumustaan käyttää hänen suoria lainauksia tutkimuksessa. Seitsemän antoivat luvan siteerata itseään kehittämistyössä, jos tekijät kokivat tämän tarpeelliseksi työn tulosten esittämisen kannalta. Valmis litteroitu aineisto luettiin useampaan kertaan läpi. Tämän yhteydessä aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä sekä usein esiintyviä teemoja, ja eri kysymyksiin saatuja vastauksia vertailtiin keskenään. Samankaltaiset vastaukset samaan aihealueeseen liittyen kerättiin yhteen erilliseksi kokonaisuudeksi. Kun samankaltaisia vastauksia tietystä aihealueesta esiintyi puolessa tai useammassa haastattelussa, kirjattiin tämä tuloksiin. Aineistoa analysoitaessa pidettiin kehittämistyölle asetetut tavoitteet kokoajan mielessä. Näin saatiin litteroidusta aineistosta kerättyä tulokset, jotka vastaavat kehittämistyön tavoitteisiin.

3.2 Kehittämistyöpajat

Kehittämistyöpaja voidaan käsittää yhtenä ryhmäkeskustelumuotona. Ryhmäkeskusteluista kuulee käytettävän useita eri nimiä, kuten esimerkiksi ryhmähaastattelu, englannin kieliseltä termiltään *group interview*, fokus ryhmähaastattelu, englannin kieliseltä termiltään *focus group interview*, sekä englanninkielinen versio *group discussion*. Laadullisen tutkimusperinteen yksi tiedonkeruumetodi on ryhmäkeskustelu. Kyseisellä metodilla on pitkä historia ja sen käyttö on yleistynyt eri aloille. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan keskustelutilannetta, johon on kutsuttu vapaaehtoisia henkilöitä keskustelemaan ennakkoon päätetystä aiheesta fokusoidusti, kuitenkin niin, että keskustelu on vapaamuotoista. Ryhmäkeskustelutilanteessa on läsnä ryhmänvetäjä, jonka tarkoituksena on ohjata ja virittää keskustelua. Ryhmänvetäjästä käytetään myös termejä moderaattori ja fasilitaattori. (Puusa & Juuti 2011, 88-89.) Ryhmänvetäjiä voi olla enemmän kuin yksi, joka saattaa edesauttaa siinä, että ilmapiiristä tulee rennompi ja keskustelu saattaa monipuolistua. Lisäksi ryhmänvetäjät voivat jakaa keskenään roolit, jolloin yksi voi keskittyä keskusteluun osallistumalla siihen tai pitämällä keskustelun teemassa, samalla kun toinen kirjaa muihin osallistujien reaktioista ja kuulemastaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 100-101.) Henkilöhaastatteluista eroten, ryhmäkeskustelulle keskeistä on usean osallistujan yhtäaikainen läsnäolo, sekä heidän keskinäinen vuorovaikutus (Puusa & Juuti 2011, 88).

Ryhmähaastattelun ja -keskustelun ero on tilaisuudessa vallitsevassa vuorovaikutuksessa. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus rakentuu ryhmänvetäjän ja kulloinkin vuorossa olevan ryhmän yksittäisen jäsenen välille, vetäjän esittäessä kysymykset vuorotellen kullekin ryhmän jäsenelle erikseen. Tilanne muistuttaa yksilöhaastattelua ryhmätilanteessa. Ryhmähaastattelussa vetäjä ei kannusta osallistujia keskustelemaan teemasta keskenään. Ryhmäkeskustelussa asetelma on päinvastainen ja vetäjä pyrkii tietoisesti eri vuorovaikutuksen hallintatekniikoita hyödyksi käyttäen ohjaamaan osallistujat keskustelemaan teemasta keskenään ja näin ollen saavuttamaan vuorovaikutuksen osallistujien välille. (Puusa & Juuti 2011, 89.) Tässä tukena voi käyttää esimerkiksi vastaavaa teemalistaa, jota tyypillisesti hyödynnetään teemahaastatteluissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 101).

Ryhmähaastatteluissa tapahtuva osallistujien välinen vuorovaikutus aiheuttaa usein myös kriittisiä kommentteja. Moni uskoo, että muiden läsnäolo vaikuttaa siihen, miten ja mitä ryhmässä keskustellaan. Ikään kuin muut ihmiset saastuttaisivat yksilön oman puhtaan tiedon. Tiedontuotannon sanotaan kuitenkin muodostuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tieto muokkautuu tietynlaiseksi riippuen monista erilaisista vuorovaikutusta ehdollistavista asioista. Ryhmänvetäjä vaikuttaa aina myös siihen millaiseksi keskustelu muodostuu ryhmän sisällä, esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä tietyistä teemoista saaden keskustelun jatkumaan tietyn teeman ympärillä, sekä sivuuttamalla tietynlaisia keskusteluteemoja olemalla tarttumatta niihin. Osallistujat tulkitsevat alati ympärillä olevien ihmisten, niin muiden osallistujien kuin ryhmänvetäjänkin, puheita ja eleitä. Tutkijan on siis otettava huomioon nämä erilaiset tiedontuotantoon vaikuttavat tekijät osana tutkimusprosessia ja pyrkiä refleктоimaan ne osana sitä. (Puusa & Juuti 2011, 89.)

Ryhmäkeskustelut ovat luonteeltaan hyvin monimuotoisia ja monitasoisia sosiaalisia vuorovaikutustilanteita. Keskusteluissa on väistämättäkin läsnä erilaiset jännitteet, tunteet, valtasuhteet, kulttuurierot sekä ryhmän luovuus. Tätä kaikkea ei kuitenkaan tulisi nähdä haittana vaan rikkautena. (Puusa & Juuti 2011, 90.)

Ryhmäkeskustelu tyyppinen kehittämistyöpaja valittiin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla uskottiin saatavan kattava aineisto mahdollisimman monen osaston edustajalta. Vapaamuotoisella keskustelulla oletettiin, että jokaisen osallistuvan jäsenen olisi luontevampaa tuoda esiin omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Kehittämistyöpajat valittiin myös niissä vallitsevan vuorovaikutuksen vuoksi, sillä tarkoituksena oli saada osallistujat jakamaan keskenään kokemuksiaan Game On -projektiin liittyen, niin että tunnelma säilyisi mahdollisimman rentona ja vetäjän rooli säilyisi enemmän tarkkailevana kuin haastattelevana. Osastopalaverin yhteydessä pidettävä kehittämistyöpaja valittiin

myös siksi, että näin säästettäisiin toimeksiantajan kustannuksissa ja osallistujamäärä olisi oletettavasti suurempi, kuin erikseen järjestetyssä tilaisuudessa.

Näitä kehittämistyöpajoja toteutettiin yhteensä kolme. Ensimmäinen niistä sisällytettiin District Management Meeting -tilaisuuteen, joka järjestettiin helmikuun puolessa välissä Espoossa. District Management Meeting on Scandicin aluekokous, joka järjestetään keran vuodessa. Suomen Scandicin on jaettu kahteen alueeseen. Tilaisuudessa on läsnä alueiden hotellin johtajat ja osastopäälliköt. Tilaisuuden tarkoituksena on jakaa kokemuksia ja työstää yhteisiä asioita. (Scandic Hotels Oy 2016.) Espoossa järjestetyssä District Management Meetingissä olivat paikalla Etelä-Suomen Scandic hotellien johtajat sekä päälliköt. Tilaisuuden isäntänä toimi Christer Skjäl, joka on Etelä- ja Itä-Suomen Scandic Hotellien aluejohtaja. Tilaisuudessa käytiin ensin läpi vuoden 2016 kohokohdat, jonka jälkeen Helsingin eri yksiköt saivat puheenvuoron. Scandic Parkista mukana oli johtoryhmän lisäksi vastaanoton henkilökuntaa, jotka kertoivat yleisölle menneestä Game On -hankkeesta ja sen tavoitteista, kulusta ja toteutuksesta. Lisäksi jaettiin muille yksiköille tietoa projektin tuomista hyödyistä ja opeista sekä kehitysryhmätoiminnasta.

Esityksen lomassa järjestettiin leikkimielinen kisailu WhatsApp-sovellusta hyväksikäyttäen. Osallistujille oli edellisenä päivänä muodostettu WhatsApp-ryhmä ja tilaisuuden aikana heille lähetettiin kysymyksiä WhatsAppiin. Vastausaikaa annettiin tilaisuuden ajan. WhatsApp-kysymykset löytyvät tämän työn liitteestä (liite 2). WhatsApp-kisailulla ei tavoiteltu tuloksia, vaan pyrittiin antamaan esimerkki Game On -projektin aikana käyttöönotettujen pikaviestimien hyödyllisyydestä. Lisäksi esityksen aikana pidettiin pienimuotoinen HeiaHeia-kisa, jossa pyydettiin osallistujia kirjaamaan kokemuksiaan sekä ehdotuksiaan ylivertaisesta asiakaskokemuksesta.

Osallistajat olivat valmiina ryhmissä pöydittäin ja ryhmille annettiin kirjautumisohjeet HeiaHeiaan. Tämän jälkeen jokaiselle ryhmälle annettiin yksi viidestä eri aihealueesta. Heitä pyydettiin vastaamaan kysymykseen ”Miten juuri sinulle muodostuisi ylivertainen asiakaskokemus vieraillessasi Scandicissa?” peilaten sitä omaan aihealueeseensa. Aihealueet löytyvät tämän työn liitteestä (liite 3). Lopuksi järjestettiin HeiaHeia-kisan voittajan äänestys WhatsApp-ryhmässä. Voittajat palkittiin tilaisuuden lopussa tavarapalkinnoin.

Kaksi muuta kehittämistyöpajaa toteutettiin Scandic Parkin tiloissa, osastopalaverien yhteydessä vastaanotolle sekä F&B-osastolle, johon kuuluvat ravintola Famun sali-, aamiais- ja keittiöhenkilökunta, sekä kokouspalvelun henkilökunta. Vastaanoton ryhmäkeskustelu pidettiin maaliskuussa. F&B-osastolle ryhmäkeskustelu järjestettiin toukokuun alussa.

Vastaanoton osastopalaveri aloitettiin kehittämistyöpajaosioilla, jonka jälkeen käytiin läpi henkilöstötyytyväisyystuloksia, jotka käyvät ilmi Voice-tutkimuksesta. Tilaisuudessa olivat läsnä Scandic Parkin hotellipäällikkö, kolme vuoropäällikköä ja neljä vastaanottovirkailijaa. Kehittämistyön tekijöiden tarkoituksena oli kerätä palautetta viime vuoden Game On -projektista sekä informoida ja kartoittaa nykyhetkeä. Lisäksi kerättiin kehitysehdotuksia tulevaisuutta silmällä pitäen. Tilaisuus aloitettiin herättelykysymyksellä: ”Miten luodaan ylivertainen asiakaskokemus.” Vastauksia pyydettiin mieluiten hotelli-, ravintola- ja matkailualalta, mutta muutkin kokemukset kävivät. Tämän jälkeen paikalla olleille esiteltiin Game On -projektia lyhyesti. Seuraavaksi osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, kukin ryhmä omaan pöytänsä. Jokaiseen pöytään jaettiin kolmesta eri teemasta koostuvat kysymyspatteristot. Teemat olivat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Kysymykset, jotka käsitelivät menneisyyttä, liittyivät Game On -projektiin, kuten mitä hyötyjä ja oppeja se on tuonut hotellin toimintaan. Nykyisyyteen liittyvät kysymykset käsitelivät miten sisäinen viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä työyhteisökokemus ovat muuttuneet Game On -projektin myötä ja miten nämä asiat mielletään tällä hetkellä. Kolmas teema käsiteli tulevaisuutta eli kehitysryhmätoimintaa ja kuinka tätä toimintaa pystyttäisiin viemään eteenpäin muihin Scandic hotellien yksiköihin. Vastaukset pyydettiin kirjaamaan luentotaululehtiölle. Kehittämistyön tekijät toimivat ryhmänvetäjien rooleissa ja kiersivät pöydissä kuuntelemassa, havainnoimassa ja kirjaamassa osallistujien kommentteja, ja tekivät niistä muistiinpanoja.

Toinen kehittämistyöpaja, joka pidettiin F&B-osastolle, oli toukokuun alussa. Tähän kehittämistyöpajaan osallistui F&B-osaston 12 työntekijää ravintolatoimenpäällikön lisäksi. Heistä viisi oli esimiehiä. Tilaisuuden alussa kysyttiin, kuinka moni paikalla olevista tietää mikä SPark on. Lisäksi pyydettiin henkilöstön käsityksiä ylivertaisesta asiakaskokemuksesta. Osallistujat jakoivat omia kokemuksiaan ylivertaisesta asiakaskokemuksesta työntekijän tai asiakkaan roolissa. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, kukin omaan pöytänsä. Kukin pöytä edusti jotakin teemaa. Teemat olivat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Kysymykset, jotka käsitelivät menneisyyttä, liittyivät Game On -projektiin, kuten mitä hyötyjä ja oppeja se on tuonut hotellin toimintaan. Nykyisyyteen liittyvät kysymykset käsitelivät miten sisäinen viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus, sekä työyhteisökokemus ovat muuttuneet Game On -projektin myötä ja miten nämä asiat mielletään tällä hetkellä. Kolmas teema käsiteli tulevaisuutta eli kehitysryhmätoimintaa ja kuinka tätä toimintaa pystyttäisiin viemään eteenpäin muihin Scandic hotellien yksiköihin. Vastaukset pyydettiin kirjaamaan luentotaululehtiölle. Kehittämistyön tekijät toimivat ryhmänvetäjien rooleissa ja kiersivät pöydissä kuuntelemassa, havainnoimassa ja kirjaamassa osallistujien mietteitä, tehden niistä muistiinpanoja.

Näillä kehittämistyöpajoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti käsityksiä Game On -projektista mahdollisimman monelta Scandic Parkin työntekijältä. Lisäksi työpajat nähtiin tapana kerätä ideoita henkilöstöltä tulevaisuudessa jatkuvan kehittämistyön tueksi. Vastanotto sekä F&B -osastot valittiin kehittämistyöpajoihin, sillä ne ovat kaksi suurinta osastoa ja siten kattavat suuren määrän työntekijöitä. Täten tavoiteltiin mahdollisimman laajaa aineistoa. Työpajoilla haluttiin myös tuoda henkilökunnalle tietoisuuteen kehitysryhmä SParkin olemassaolo sekä sen toiminta. Lisäksi haluttiin saada ideoita, sekä kehitysehdotuksia kehitysryhmätoiminnalle. Vastaukset pyydettiin kirjaamaan luentotaululehtiölle. Kehittämistyön tekijät toimivat kaikissa kehittämistyöpajoissa ryhmänvetäjien rooleissa ja kiersivät pöydissä kuuntelemassa, havainnoimassa ja kirjaamassa osallistujien mietteitä, tehden niistä muistiinpanoja. Molempien Scandic Parkissa toteutettujen kehittämistyöpajojen kysymyspatteristot löytyvät tämän työn liitteenä (liite 4). Kaikista kehittämistyöpajoista laadittiin ryhmänvetäjien muistiinpanojen ja osallistuneiden kirjaamien asioiden pohjalta muistiot. Näitä muistioita analysoitiin tuloksien saamiseksi etsimällä toistuvasti esiin nousevat asiat ja teemat.

3.3 Havainnointi

Havainnointi on yksi laadullisissa tutkimuksissa pääasiallisesti käytetty tutkimusmenetelmä. Se on kuitenkin jäänyt haastattelujen varjoon ja on näitä harvemmin käytetty menetelmä, vaikka sitä käyttää jokainen tutkija joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan asiaan. (Puusa & Juuti 2011, 102-103.)

Havainnoinnissa tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta. Samalla tutkija tekee havainnoistaan muistiinpanoja tai kenttäraporttia. (Metsämuuronen, 42.) Havainnoinnin avulla ilmiötä ja ihmistä tutkitaan luonnollisessa ympäristössä ja pyritään ymmärtämään ihmisen kokemusperäistä maailmaa. Havainnointia voidaan käyttää pääasiallisena tutkimusmenetelmänä tai jotakin toista menetelmää tukevana menetelmänä. (Puusa & Juuti 2011, 102.) Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja tapahtumista heidän luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103). Yleisimmin käytetty menetelmäpari on haastattelu ja havainnointi, jolloin haastattelun jälkeen jäädään havainnoimaan joksikin aikaa kohteeseen toimijoita ja tilanteita. Tällöin havainnoinnista saatu aineisto toimii toissijaisena aineistona. (Puusa & Juuti 2011, 102.) Havainnointi ainoana tiedonkeruumenetelmänä on haasteellinen analyysia ajatellen. Yhdistettynä esimerkiksi yleisimmin käytettyyn menetelmäpariin haastatteluun, on aineisto yleensä hyvin hedelmällistä. Havainnointi yksin tai yhdistettynä toiseen menetelmään on

kuitenkin aina suuritöinen ja aikaa vievä tiedon keruumenetelmä. Havainnointi on kuitenkin perusteltu tiedon keruumenetelmä, jos tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä tiedetään ennuudesta hyvin vähän tai ei lainkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 83.)

Havainnointia voi tapahtua eri muodoissa. Se mikä tutkijan rooli on suhteessa tutkittavaan ilmiöön, määrittää minkälaisesta havainnoinnista on kyse. Tutkija voi olla osallistuva tai täysin ulkopuolinen havainnoija. Tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä, esimerkiksi kun havainnointi tapahtuu tutkijan omalla työpaikalla. Tällöin tutkijalla on myös tutkijan roolin lisäksi jokin muu tehtävä kyseisessä kohteessa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkijan läsnäolo ja toiminta vaikuttavat tutkitun ilmiön kulkuun, vaikkakin tutkijalla on ulkopuolisen tutkijan rooli. (Puusa & Juuti 2011, 103-104.) Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että havainnoija havainnoi ennalta suunnitellun näkökulman avulla. Osallistuvaa havainnointia voidaan tehostaa kohdistetun havainnoinnin avulla. Tällä tarkoitetaan, että havainnoija osallistuu havainnoitavan arkeen, mutta kohdistaa havainnointinsa vain rajattuihin kohteisiin. Havainnointi kohdistuu näin esimerkiksi tiettyihin tapahtumiin, tilanteisiin ja asioihin tutkimuskohteessa. (Vilka 2006, 44.) Ulkopuolinen havainnointi eroaa kahdesta aiemmasta siten, että tutkija on läsnä tutkittavan ilmiön tapahtuessa, mutta pyrkii pitäytymään täysin sen ulkopuolella ja olemaan vaikuttamatta tapahtumiin millään lailla (Puusa & Juuti 2011, 103-104).

Tutkimukseen valittiin haastatteluja ja kehittämistyöpajoja tukevaksi menetelmäksi havainnointi, jonka avulla työn tekijät pyrkivät saamaan lisää ymmärrystä muun muassa vuorovaikutustilanteista ja sisäisen viestinnän toimivuudesta. Työn tekijät pääsivät näin selvittämään, miten asiat muodostuvat suhteessa toisiinsa käytännön tasolla. Havainnointia suoritettiin District Management Meetingissä, hotellin vastaanotossa sekä kerrossiivousosastolla. Kerrossiivousosastolla toteutettiin ainoana tutkimusmenetelmänä havainnointia. Tämä yksi menetelmä valittiin, koska Game On -projektin päättyessä Scandic Parkissa toimiva siivouspalvelun tarjoaja vaihtui. Näin ollen siivousosaston työntekijöistä kukaan ei ollut mukana Game On -projektissa, eikä teemahaastatteluilla tai työpajoilla uskottu saatavan merkittävää aineistoa. Havainnoinnilla sen sijaan pystyttiin tarkkailemaan Game On -projektin aikana muodostettujen viestintämallien toimivuutta sekä työviihtyvyyttä.

District Management Meetingissä havainnoitiin Game On -projektista kertovan esityksen aikana osallistujien tuntemuksia ja kokemuksia. Havainnoijat kirjasivat osallistujien kommentit ja reaktiot muistiin kokouslehtiöille. Havainnoijille havainnointipohjana toimi esityksestä etukäteen laadittu esityslista.

Havainnointia toteutettiin kerrossiivousosastolla huhtikuun lopussa. Siivouspalvelu on ulkoistettu ja uutena yrittäjänä vuoden 2017 alusta aloitti N-Clean. Havainnollistamisella pyrittiin saamaan selville, kuinka Game On -projektin myötä viestintävälineeksi otettu Telegram-ohjelma toimi vastaanoton ja kerrossiivouksen välillä sekä oliko viestinnässä muuta kehitettävää tai huomioitavaa. Työpäivä kerroshoidossa alkaa aamulla kello kuudelta, jolloin havainnointi alkoi. Tuolloin työt aloitti apuemäntä sekä kolme yleisten tilojen siivojaa. Apuemäntä valmistelee ensin päivän työlistat jakamalla kaikille työntekijöille tasaisesti huoneita siivottavaksi. Kerroshoitajat, joita on yhteensä noin neljäkymmentäviisi, havainnointipäivänä kaksikymmentäneljä, aloittavat työnsä kello kahdeksalta. Havainnoinnissa keskityttiin havainnoimaan erityisesti sisäisen viestinnän toimivuutta, asennetta ja käyttötottumuksia Telegram-sovelluksen käyttöön sekä työilmapiiriä. Lisäksi havainnoitiin mahdollisia pelillisiä elementtejä, joita kerroshoidon työpäivän aikana ilmeni. Havainnoidut asiat kirjattiin muistiinpanoiksi erilliseen lehtiöön ja osa materiaalista valokuvattiin. Havainnoija seurasi Telegram-ohjelmaa jatkuvasti ja huomioi, kuinka nopeasti viesteihin reagoitiin. Havainnoinnin jälkeen muistiinpanot koottiin muistioksi.

Kahden edellä mainitun lisäksi havainnointia toteutettiin kehittämistyön tekijöiden omalla työpisteellä hotellin vastaanotossa, jossa keskityttiin Game On -projektin mukana tuomien viestintätyökalujen käyttöön sekä niiden hyödyllisyyteen. Samalla oli tarkoitus havainnoida asioita, joita voisi työstää vielä paremmin toimiviksi ja havaita mahdollisia kehityskohteita. Uuden siivousyrityksen tulon vuoksi koettiin myös tärkeänä päästä havainnoimaan kerroshoidon työtä sekä viedä tietoisuutta kehitysryhmän olemassaolosta ja toiminnasta. Havainnoinneissa apuna käytetyt havainnointilistat löytyvät tämän työn liitteinä (liite 5). Kuvallista ja kirjallista havainnointiaineistoa kerättiin yhteensä 36 sivun verran kaikista havainnoinneista. Havainnoinneista saadusta aineistosta laadittiin muistio. Tästä etsittiin haastatteluissa ja kehittämistyöpajoissa esille nousseita yhtäläisyyksiä, kuten esimerkiksi viestintävälineiden käyttöön ja hyödyllisyyteen liittyvät maininnat. Näin pystyttiin vahvistamaan muilla menetelmillä saatuja tuloksia.

4 Pelillistämiprojekti

Tässä luvussa kerrotaan pelillistämisestä. Game On -projektin alkuvaiheessa pinnalle nousseet kehittämistarpeet Scandic Parkissa, toimivat tulevien kappaleiden aiheiden pohjana. Kehitystarvetta nähtiin asioissa, jotka liittyvät vahvasti työviihtyvyyteen, asiakaskokemukseen, muutosvastarintaan ja -johtamiseen sekä sisäiseen viestintään. Kyseiset aihealueet käsitellään tämän kappaleen alla, koska Game On -pelillisyyshankkeella pyrittiin löytämään pelillisyyttä hyväksi käyttäen uusia toimintatapoja, joilla parannettaisiin edellä mainittuja osa-alueita. Näiden osa-alueiden pohjalta muodostuivat kehittämistyölle myös sen alatavoitteet.

Scandic halusi löytää Game On -hankkeessa pelillisyydestä elementtejä, joilla voidaan tukea yrityksen menestystä ja erityisesti parantaa asiakaskokemusta ja saada aikaan lisää myyntiä. Muita tärkeitä tavoitteita oli parantaa tiimin jäsenten suoraa vuorovaikutusta ja valtuuttaa ja sitouttaa tiimin jäseniä ja esimiehiä työn kehittämiseen. Nopea tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen digitaalisuutta hyväksi käyttäen ja työnantajakuvaan parantaminen olivat Scandicin toiveita projektille.

4.1 Pelillistäminen työelämässä

Pelillisuus konseptina ei ole uusi, mutta sana on alettu käyttämään vasta 2000-luvulla. Merriam-Webster Dictionaryn mukaan, pelillisuus tarkoittaa pelimaailmasta otettujen komponenttien käyttöä ei pelillisessä ympäristössä. Motivaatio, pisteytys ja palkitseminen rohkaisevat ja sitouttavat osallistujaa etenemään tehtävässään. Pelillisuus on tehokasta, koska se osuu ihmisen luontaiseen kilpailunhaluun ja kiinnostukseen ratkaista ongelmia. Pelillisyyttä käytetään usein sitouttamaan verkkosivuihin, jotta saadaan ihmisiä kohtamaan henkilökohtaisia haasteita, kuten painonpudotusta tai vieraiden kielten oppimista. (Merriam-Webster 2017.) Badgeville, joka on suosittu digitaalisia pelialustoja tuottava pelillisyyshankkeeseen, kuvailee pelillisyyden olevan pisteiden keruuta, tunnustuksia, tasoja, tulostilan johtopaikan tavoittelua ja haasteita. Pelillisyyden yksi yleisimmistä keinoista vahvistaa työntekijän sitoutumista on palkitseminen. (Badgeville 2016.)

Yleensä pelillistäminen mielletään digitaalisina peleinä, kuten matkapuhelinsovelluksina tai pelitekniikkana. Lisäksi niitä on käytetty voimavarana pyrittäessä muuttamaan ihmisen motivaatiota ja käytöstä, kehittämään taitoja ja lisäämään innovaatiota. (Think Digital Travel 2014.) Professori Kevin Werbach sanoo, että pelillisyyden tarkoitus on löytää ratkaisu ongelmiin ja selvittää erilaiset mahdollisuudet. Kaikkia asioita ei voi käsitellä kuin pelejä. Pelillisuus on muutakin kuin eri pelikomponenttien yhteensovittamista. Pelillisuus ei ole

vain pelaamista tai pelillisten elementtien yhdistämistä. On tärkeää ajatella kuin pelimuotoilija ja kohdella pelillisyyttä tapana ajatella, kokemuksena. Peliajattelua on myös ei-pelillisissä komponenteissa. Pelillisyydessä ei haluta pelkästään menestyä pelissä tai päästä maaliin, vaan pelin kirjo on paljon laajempi. Oikeassa maailmassa kaikkea toimintaa ei tarvitse pelillistää. Elämän ei tarvitse olla pisteiden keruuta, tasoja ja tunnuksia. Pelillisuus on ajattelutapa, joka tuo käsitteitä yhteen säännöistä. Psykologian, markkinoinnin, taloustieteen ja johtajuuden konseptit kuuluvat pelillisyyteen. (Abraham 18.3.2014.)

Sitoutumista, uskollisuutta ja koukuttavuutta tavoiteltaessa on huomattu, että samat asiat eivät koukuta kaikkia ihmisiä. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joilla on erilaiset työroolit. Työntekijöiden toimintatavat ja heittäytyminen esimerkiksi riskinottoon vaihtelevat. Pelimaailmassa pelaajatyyppit on luokiteltu Richard Bartlen jaon mukaan neljään eri kategoriaan (taulukko 4), joista kaksi on toimijoita ja kaksi vuorovaikuttajia. (Bartle 1996.)

Ensimmäisessä luokassa ovat *tappajat*, jotka tavoittelevat voittoa, ottavat kilpailut toisistaan, ja heidän on aina pakko voittaa toiset kilpailijat. Keskeisin motivaatio pelaamisessa on haasteiden ja esteiden selvittäminen. He ovat aktiivisimmin arvioimassa uusia ideoita ja toimintatapoja. He ovat ylpeitä, voimakastahtoisia ja rakastavat metsästyksen tuomaa jännitystä ja taistelutaitojaan. Kalastajat, metsästäjät ja ampujat kuuluvat tähän ryhmään. (Bartle 1996.)

Saavutusten tavoittelijat nauttivat pisteiden keruusta ja tasolta tasolle nousemisesta, he tarvitsevat muutosta ja pyrkivät löytämään uudenlaisia katsontakulmia ja parannettavia asioita. Heillä on huippuvarusteet ja muut tarpeelliset tuotteet pärjätäkseen pelissä. He näyttävät tietonsa ja taitonsa sekä pitävät korkean statuksensa. Šakki ja tennis ovat usein saavutusten tavoittelijoiden suosikkipelejä. Saavutusten tavoittelija kyllästyy, mikäli hänelle ei tasaisin väliajoin kerrota väliaikatietoja pisteistä. Hän haluaa hallita peliä ja saada pelin käyttäytymään oman tahtonsa mukaisesti. (Bartle 1996.)

Sosiaaliset pelaajat pelaavat koska haluavat olla kanssakäymisessä muiden pelaajien kanssa. Peli on enemmänkin väline, joka mahdollistaa kanssakäymisen ja kokemusten jakamisen mahdollisimman monen muun pelaaja kanssa. He ovat ylpeitä monista ystävistään, suhteistaan ja vaikutuksestaan yhteishenkeen. Sosiaaliset pelaajat ovat empaattisia ja viihtyvät yökerhoissa, katsovat mielellään televisiota ja pitävät konserteista. (Bartle 1996.)

Löytöretkeilijät haluavat tutkia alueita, luoda karttoja ja oppia uusista, yllättävistä paikoista. He jahtaavat tuntematonta ja ratkovat mysteerejä. Pelissä pisteiden kerääminen on turhaa, mikäli se ei johda mihinkään uuteen asiaan. Löytöretkeilijät pitävät lukemisesta, puutarhanhoidosta ja ruoanlaitosta. (Bartle 1996.)

Taulukko 4. Bartlen pelaajaluokittelu

Tappajat	<ul style="list-style-type: none">• voitontavoittelijoita• metsästyksen tuoma jännitys
Saavutusten tavoittelijat	<ul style="list-style-type: none">• Pisteet ja tasot• Muutoshalukkuus
Sosiaaliset pelaajat	<ul style="list-style-type: none">• Kanssakäyminen• Kokemusten jakaminen
Löytöretkeilijät	<ul style="list-style-type: none">• Tutkivat uusia alueita• Jahtaavat tuntematonta

Yhdestä henkilöstä voi myös löytyä useampia pelaajatyyppejä, jotka tilanteesta riippuen saattavat nousta hallitsemaan pelityyliä. Yrityksen käyttäessä pelillisyyttä, on hyvä, jos esimies tunnistaa työntekijöiden pelaajatyypit. Pelillisyyttä voidaan hyödyntää parhaiten, kun kaikki pelaajatyypit otetaan huomioon. (Bartle 1996.) Myyntikilpailut voivat olla hyvin sitouttavia ja motivoivia toisille, mutta kaikki eivät välttämättä ole kiinnostuneita tai motivoituneita kilpailusta. Kun pelillisyyttä käytetään työelämän apukeinona, on tunnettava työntekijää sitouttavat ja kiinnostavat alueet, jotta pelillisyydestä saadaan irti mahdollisimman paljon. Työntekijöitä ei pitäisi pakottaa osallistumaan pelillisiin ratkaisuihin. Ideaalitalanne olisi, että he saisivat itse päättää osallistumisestaan ja haluaisivat vapaaehtoisesti olla mukana. (Burke 2014, 131-134; Ängeslevä 2014, 77-80).

4.1.1 Työtyytyväisyys

Onnellinen ihminen kokee menestyvänsä elämässään ja hänellä on hyvät ihmissuhteet muiden kanssa. Onnellinen ihminen on henkisesti ja fyysisesti hyvässä kunnossa. Yksilön hyvinvointi ja menestyminen riippuvat omasta tahtotilasta ja valinnoista. (Fischer & Vainio 2015, 18-20.) Sosiaaliset suhteet, hyvä työnjohto ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät viihtymistä työpaikalla (Manka 2010).

Valmennusyhtiö Posetiivarit tutki vuonna 2011 yli 3000 suomalaista työviihtyvyydestä. Tutkimuksen mukaan 25 % suomalaisista viihtyy työssään erinomaisesti, yli 40 % aika hyvin, ja kolme prosenttia ei viihdy työssään lainkaan. Suomalaisen viihtyvyyttä työpaikalla edesauttavat työkaverit. Myös työn monipuolinen sisältö ja siihen vaikuttaminen ovat tärkeitä asioita. Joustavat työajat, varsinkin pienten lasten vanhemmille, ovat arvostettuja. Vanhemmille työntekijöille on tärkeää, että he tuntevat olevansa omalla alallaan. Hyvällä esimiehellä on merkitystä, varsinkin nuorille työntekijöille. Kiire pilaa kaiken. Tutkituista 37 % työ oli henkisesti raskasta. (Taloussanomat 2011.)

Kiire ja alituinen ajanpuute ovat kasvaneet huomattavasti EVA:n, Elinkeinoelämän valtuuskunnan, arvo- ja asennetutkimuksen mukaan. Jopa 80 % vastanneista oli sitä mieltä, että töissä mennään ylikierroksilla ja loppuun palaminen on yleistä. Työntekijöiden mielestä kiirettä aiheuttaa henkilökunnan vähäisyys. Vuonna 2015 palkansaajista melkein kolmasosa teki usein töitä tiukalla aikataululla, tai hyvin nopealla tahdilla ja melkein 40 % melko usein. Työssä viihtymiseen johtaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, ja niillä on vaikutusta työhön sitoutumiseen. (Manka 2016.)

Scandicin työterveyshuollon, Suomen Terveystalon, omalle henkilöstölleen tekemän tutkimuksen mukaan, työviihtyvyydestä ovat positiivinen palaute, ongelmien ratkominen ja työn monipuolisuus. Työn haasteellisuus koetaan myös tärkeänä komponenttina lisäämään viihtyvyyttä työssä. Työnantajan järjestämät koulutukset ja palaverit tukevat henkilöstön suoriutumista vaativasta ja kiireisestä työstä. (Terveystalo 2010.)

4.1.2 Asiakaskokemus

Tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan, sekä jakamaan muille positiivisen elämyksen, kutsutaan asiakaskokemukseksi. Asiakkaan odotukset ovat aina subjektiivisia ja suorassa yhteydessä asiakaskokemuksen. Näin ollen palvelutarjoajan on vaikea ennustaa, mitkä asiat tulevat vaikuttamaan kulloiseenkin kokemukseen. Asiakkaalle asiakaskokemus muodostuu hänelle syntyvistä tunteista. (Fischer & Vainio 2014, 9-14, 110-112.) Lisäksi asiakaskokemus luo kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kautta vahvan näkemyksen yrityksestä. Näistä asiakkaan kokemista tuntemuksista ja elämyksistä, syntyy vahvempi asiakaskokemus. Elämys, kuten onni tai ilahtuminen on voimakas positiivinen kokemus, josta jää muistijälki. Yritysten täytyy kehittää tietoisesti ja järjestelmällisesti asiakaspalvelua niin, jotta yhä enemmän koetaan elämyksiä asiakkaan polun varrella. Näin saadaan enemmän positiivisia muistijälkiä ja asiakkaan palaamaan uudelleen. (Löytänä & Korteso 2011.)

Aikaisemmillä kokemuksilla ja uskomuksilla on merkittävä rooli. Ratkaiseva tekijä on, millaisia tuntemuksia asiakkaassa herää asiakaspalvelutilanteen jälkeen. Asiakas voi miettiä tällöin, oltiinko hänestä aidosti kiinnostuneita, ymmärrettiinkö hänen tarpeitaan sekä ajatteliko asiakaspalvelija todellakin hänen parastaan asiakkaana. Asiakas osallistuu aina oman asiakaskokemuksensa luomiseen, eikä ole vain kohde. Palveluntarjoaja ja asiakas luovat yhdessä ylivertaisen palveluliiketoiminnan. Palveluliiketoiminnan ketjuun vaikuttavat asiakaskokemus ja kilpailukyky, jotka syntyvät laatuhyteyksistä eri toimijoiden välillä. (Fischer & Vainio 2014, 9-14, 110-112.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy sen myötä, kun asiakas tuntee tulleen huomioiksi, kuulluksi sekä ymmärretyksi. Lisäksi hänelle annetuista lupauksista on pidettävä kiinni ja työn laadun on oltava korkeaa. Mikäli asiakkaalla on aikaisempia huonoja kokemuksia, niiden muuttaminen saattaa viedä paljon aikaa. Yleensä tähän tarvitaan useampi positiivinen asiakaskokemus, jotta asiakas todella uskoo palvelun laadun muuttuneen. Joillakin asiakkailla saattaa olla luulo, että kaikenlainen käyttäytyminen on hyväksyttyä palvelutilanteessa ja että he ovat aina oikeassa. Viisaat asiakkaat ymmärtävät, että käyttäytymällä järkevästi ja tuomalla omat parhaat puolensa esiin, on palvelukokemus positiivisempi ja laadukkaampi. (Fischer & Vainio 2014, 9-11, 110-112.)

Yrityksen sisäisten yksiköiden välinen yhteistyön laatu vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Jokainen henkilöstön jäsen on vastuussa asiakaskokemuksen luomisesta, oli se sitten aivan asiakasrajapinnassa tai välillisesti sisäisen palveluverkoston kautta. Parhaimmassa tapauksessa koko organisaatio työskentelee asiakaslähtöisesti saman tavoitteen eteen. Riittävä määrä organisaation henkilöitä on tärkeä saada mukaan, jotta voidaan luoda onnistuneita asiakaskokemuksia ja yhdessä määritellä mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. (Fischer & Vainio 2014, 11, 110-118.)

4.1.3 Muutosvastarinta ja muutosjohtaminen

Muutostilanteet voivat olla haastavia, varsinkin kun puhutaan työyhteisössä tapahtuvista muutoksista. Työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen työhön voi olla erityisen haasteellista muutostilanteissa (Sundvik 2006, 119). Muutos voi viedä työntekijän pois mukavuusalueeltaan ja hän saattaa joutua hyppäämään johonkin tuntemattomaan. Tällaiset tilanteet voivat luoda epävarmuuden tunteita esimerkiksi siitä, kuinka selvitä uudessa ja epätavallisessa tilanteessa. (Järvinen 2016.) Ikävimmillään kyseessä voi olla uhka työpäivän menetyksestä ja parhaimmillaan työhön tai toimenkuvaan on mahdollisesti tulossa muutoksia (Sundvik 2006, 122). Näin voi syntyä muutosvastarintaa, joka kuvaa reaktiota

muutostilanteisiin. Ihmisille on luonteenomaista pitää kiinni juurtuneista tavoista, asenteista ja käsityksistä. Muutostilanne tarkoittaa uudistuksia, jotka vaativat omistautumista ja opettelua. Asiat eivät enää tapahdukaan vanhoilla tavoilla, asenteilla ja käsityksillä. (Järvinen 2016.) Ihmisille on tärkeää pystyä hallitsemaan omaa ympäristöään ja ennustamaan mahdolliset muutokset (Kukkola 21.11.2015). On myös ihmisiä työyhteisössä, jotka eivät edes halua uudistuksia tai muutoksia tai he saattavat kokea sen lisätyönä (Lybäck 10.4.2017). Muutosvastarinta voi näkyä työpaikalla esimerkiksi poissaoloina koulutustilaisuuksista, passiivisuutena, negatiivisina mielipiteinä, kriittisyytenä ja syntypukkien etsimisenä. Se voi olla seuraus vähäisestä informaatiosta muutoksen taustoista ja syistä. Muutoksessa voidaan kokea, ettei se ole tarpeeksi perusteltua. Tämä on yleensä ongelmana isossa organisaatiossa. Muutosvastarintaa voidaan torjua parhaiten riittävällä henkilöstön informoimisella, joka vähentää epävarmuutta sekä arvailuja. Esimiehellä on tärkeä rooli tiedottamisessa, henkilöstön osallistamisessa sekä johdon ja henkilöstön välisen avoimen keskustelun mahdollistamisessa. (Kukkola 21.11.2015.)

Muutosvastarinnan aiheuttaja on useimmiten epäonnistunut tai heikko johtaminen ja hallinto (Mattila 2007, 26). Tämä voi näkyä esimerkiksi sillä tavalla, ettei johtaja osallistu muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen (Perkka-Jortikka 2002, 153). Useimmiten vastarinta ja kritiikki tulevat johdon tietoisuuteen viiveellä, jonka vuoksi ilmiöt ovat jo ehtineet vaikuttaa johdolta näkymättömissä (Mattila 2007, 26). Muutosjohtaminen eli transformaalinen johtajuus on nykyorganisaatioiden johtamistarpeita vastaava suunta (Aaltio 2008, 47). Lisäksi muutosjohtajuudella tavoitellaan muutosta organisaation perusasenteissa, arvoissa sekä uskomuksissa (Mattila 2007, 32). Johtajan tehtävänä on auttaa kollegoitansa ja henkilöstöään näkemään työnsä uudenlaisesta näkökulmasta sekä viemään heitä kohti uusia käytäntöjä (Aaltio 2008, 47). Jokainen työyhteisön jäsen, ketä muutos koskee, on otettava mukaan muutosprosessiin. Prosessin läpiviemiseksi yhteistyö eri työntekijäryhmien kanssa, eri organisaation rakenteissa on välttämätöntä (Perkka-Jortikka 2002, 153).

Muutos on jatkuvaa eli harvemmin siinä on selkeät alku ja loppuvaiheet. Kun muutos on vielä kesken, usein kuvaan astuu jo toinen muutos. Tämän takia johtajuuden tehtävään kuuluu myös näiden muutosvaiheiden yhteen sulattaminen. Jos muutoshankkeessa painotetaan liikaa hallintoa ja unohdetaan ihmisten johtaminen, muutoshankkeen eteneminen hidastuu. Lisäksi suuri este muutoshankkeelle voi olla johtajien ylimielisyys, rajoittuneisuus sekä byrokraattisuus. Kun suunnataan kohti tulevaa, johtajan on luotettava henkilöstöönsä vilpittömästi ja pystyttävä heittäytymään rohkeasti epävarmoihin tilanteisiin. Muutoksien pohjana ovat visiot, jotka taasen antavat suunnan muutoksille. Onnistunut visio on selkeä ja motivoiva. Organisaation kehittäessä ja selkeyttäessä visiota, johtajan rooli on

avainasemassa. Organisaatiota muutettaessa tai haluttaessa saada aikaan laajoja muutoksia, vision on oltava eteenpäin suuntautuva. Lisäksi johtajilla tulee olla kyky kyseenalaistaa vanhoja käsityksiä sekä oletuksia. (Aaltio 2008, 47-50.) Johtajuudelta vaaditaan myös määrätietoisuutta, jämäkkyyttä, päätöksentekokykyä, herkkyyttä sekä kykyä kuunnella mielipiteitä, jotta muutosprosessi saadaan läpivietyä. Muutosjohtamisessa onkin tärkeää, että esimies käyttää monia osallistamisen, viestinnän ja neuvottelun työkaluja sekä aikaa ja resursseja. (Kukkola 21.11.2015.) Työlle määriteltujen tavoitteiden on toteuduttava muutoksista huolimatta (Perkka-Jortikka 2002, 147). Lisäksi ajoitus on hyvin tärkeässä roolissa, sillä nopeus on etu muutosprosessissa. Johtajat heikentävät omaa johtajuuttaan usein niin, etteivät tartu hetkeen. (Kukkola 20.11.2016.) Henkilökunnan ja työyhteisöjen ammatillinen osaaminen, älykkyys ja luovuus ovat perusedellytyksiä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutostilanne voidaan kokea työyhteisöä yhdistävänä tekijänä. (Perkka-Jortikka 2002, 148,153).

4.1.4 Sisäinen viestintä

Käsitteenä sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation tai työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Esimerkkinä tästä on päivittäisiin työtehtäviin liittyvä viestiminen (Miettinen 2012). Sisäistä viestintää pidetään myös johtamisen ja esimiestyön välttämättömänä osa-alueena (Juholin 1999, 13). Esimerkiksi yrityksen johdolla on vastuu informoida henkilöstöä taloudellisesta tilanteesta, työehdoista, muutoksista sekä yrityksen arvoista (Miettinen 2012). Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka käsittää esimerkiksi tiedonhallinnan sekä työntekijöiden motivoimisen ja sitouttamisen työtehtäviinsä sekä työyhteisöönsä. Se vaikuttaa myös merkittävästi yrityksen imagoon, joka sen sijaan vaikuttaa yrityksen olemassaoloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.) Sisäisen viestinnän toimivuus on hyvin tärkeää, sillä sen epäonnistuminen heijastuu yrityksen toiminnan lisäksi henkilöstön ilmapiiriin (Miettinen 2012). Lukuisin tutkimuksin on osoitettu, että tyytyväisyys viestintään edesauttaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja omistautumista työyhteisöön. Asia voidaan myös ajatella toisinpäin. Henkilöstön ollessa tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, sisäinen viestintä on toimiva. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009,106-107.)

Sisäisen viestinnän ollessa heikko, eikä perusasioistakaan tiedoteta henkilökunnalle, voi se pahimmassa tapauksessa tarkoittaa sitä, ettei henkilöstö ole tietoinen yrityksen missiosta, arvoista tai toiminta-ajatuksesta. Tämä heijastuu huonosta perehdyttämisestä, sillä uusille työntekijöille tulisi opettaa yrityksen perusperiaatteet. Sisäinen viestintä on äärimmäisen tärkeää muutostilanteissa, esimerkiksi organisaatorakenteen muuttuessa, toimiti-

lojen vaihtuessa tai toimintatapojen muuttuessa. Henkilöstöllä tulee olla tarpeeksi informaatiota muutoksesta, jotta he pystyvät sopeutumaan siihen. Yrityksille haastavana koettu muutosvastarinta on useasti ollut seurausta epäonnistuneesta sisäisestä viestinnästä. Yrityksen johdolla on yleensä vastuu suurten asioiden viestimisestä henkilöstölle. Jos johto ei sitoudu siihen, eikä koe viestintää tarpeellisenä, tämä heijastuu henkilöstöön arvostuksen puutteena ja välinpitämättömyytenä. Huono viestintä voi lisäksi johtaa siihen, ettei tieto yksinkertaisesti kulje eteenpäin tai se on hankalasti saatavilla. Työtehtäviä saatetaan laiminlyödä tiedon puutteen vuoksi tai saatetaan tehdä tuplatyötä, jos ei ole tietoa siitä, että tehtävään on jo valittu vastuhenkilö. (Miettinen 2012.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedonkulku on hyvin oleellinen osa toimivaa työyhteisöä. Kaikkien työntekijöiden tulee saada tarvittavat tiedot työnsä suorittamiseen tai niiden täytyy olla helposti löydettävissä. Toimiva tiedonkulku mahdollistaa sen, että yksilö ymmärtää oman työnsä tärkeyden osana yrityksen toimivuutta. Toinen tärkeä tavoite on saada toimiva vuorovaikutus yrityksen sisällä. Viestimisen tulee olla avointa niin johdon ja henkilöstön välillä kuin henkilöstön keskuudessa. Avoin vuorovaikutus luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka edesauttaa henkilöstön viihtyvyyttä ja kannustaa kehittämään omaa työtä sekä työyhteisöä. Asioista, syistä ja seurauksista täytyy puhua rehellisesti. Sitoutumista edesauttaa, kun sisäinen viestintä tukee yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Nämä asiat kuuluvat olennaisesti johtamisviestintään. Johdon tehtävänä on kertoa henkilöstölleen yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuuden näkymistä sekä pitää ajan tasalla mahdollisista tulevista muutoksista. Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen visio, strategia sekä arvot, jotta he pystyvät toimimaan niiden mukaisesti. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009,106-107.)

Tärkeää on, että yritys ottaa käyttöön selkeät kanavat, järjestelmät ja toimintamallit, joita käyttää viestinnän työkaluna. Päämääränä on kohderyhmän tavoitettavuus mahdollisimman nopeasti, joten tätä varten on määritettävä selkeät työkalut. (Miettinen 2012.)

Yrityksen sisäisiä vuorovaikutuskeinoja on useita. Esimerkiksi järjestetään kokouksia, palaverieja, tiedotustilaisuuksia ja viestitään sähköpostitse. Sähköposti on ollut monelle kokemus ensimmäisestä digitaalisesta viestintävälineestä, joka on otettu käyttöön työpaikalla tai harrastuksissa (Juholin 2008, 77). Nykyään se on yleinen sisäisen tiedottamisen kanava, jonka avulla tieto esimerkiksi työtehtäviä koskevista tiedoista sekä ohjeista kulkee työtoverilta toiselle tai esimiehen ja henkilöstön kesken (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009,106-107, 112). Tällä tavalla pystytään tavoittamaan koko henkilöstö nopeasti ja vaivattomasti. Intranet on yleinen yrityksen sisäinen verkko, jonka käyttö on viime vuo-

sina yleistynyt nopeasti. Se onkin noussut yhdeksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Monissa työyhteisöissä se on korvannut sähköpostin käytön rutiininomaisten asioiden viestimisessä. (Juholin 2008, 77.) Intranetin hyötynä on se, että koko henkilöstöllä on samat, ajankohtaiset tiedot saatavilla, sillä tieto pystytään päivittämään nopeasti ja vaivattomasti. Intranetistä voi löytää yrityksen taustatiedot, jotka ovat aina saatavilla niitä tarvittaessa. Esimerkiksi tietoa on löydettävissä organisaatorakenteesta, toimintastrategiasta, yrityksen arvoista, työterveysasioista tai perehdyttämismateriaaleista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 113.)

Työyhteisöihin saattaa muodostua myös itsestään sisäisiä verkostoja yhdessä tekemisen ansioista, jotka muodostuvat samojen asioiden äärellä olemisesta, yhteisestä tavoitteesta tai intressistä. Toki niitä voidaan luoda tavoitteellisesti, esimerkiksi saattamalla yhteen saman alan ihmisiä, joiden verkostoitumisesta kaikki hyötyvät. Nykypäivän teknologia on luonut mahdollisuuden verkostoitua erilaisissa internetyhteisöissä, joita on perustettu esimerkiksi asioiden, teemojen tai ammattien ympärille. (Juholin 2008, 75-76.)

4.2 Game On -projekti Scandicilla

Scandicin henkilöstöjohtaja Riikka Mattila kertoo Työsuojelurahaston 2017 Tiedon Silta -lehdessä Game On -hankkeen yleistavoitteista. Tavoitteena oli löytää pelillisyyden elementtejä, jotka tukevat yrityksen menestymistä. Asiakaskokemuksen ja lisämyynnin parantaminen, työntekijöiden ja osastojen välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, sekä uusien digitaalisten työkalujen hyödyntäminen, hyvien kokemusten ja käytäntöjen jaossa, olivat hankkeen keskiössä. Lisäksi tavoitteena oli valtuuttaa ja sitouttaa työntekijät oman työn kehittämiseen. (Tiedon Silta 2017.)

Ruuskan mukaan projektit ovat aina kertaluonteisia ja lopputulos on mahdotonta ennustaa tarkasti. Projektien ohjaamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä ne kuluttavat rahaa, mutta tuottavat yleensä vasta välillisesti projektin päättymisen jälkeen. Projektin ohjaaminen ja johtaminen asettavat erityisvaatimuksia ja vaikka projektin hallinta on sekä ihmisten että asioiden johtamista, pysyy alkuperäinen tavoite yleensä samana. Ennen projektia tulee kohdealueesta tehdä tutkimus, jonka tarkoituksena on kartoittaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation sille asettamia tavoitteita. Ennen projektia valitaan projektipäällikkö, joka vastaa siitä, että laaditaan projektisuunnitelma. Suunnitelma on yksityiskohtainen, kattava ja sisältää projektin rajauksen. Projektin johdon pitää olla koko ajan samalla henkilöllä. Projektien epäonnistuminen johtuu usein hallinnan ja menetelmien puutteesta. Tuolloin organisointi ja suunnittelu on ollut riittämätöntä. Projektin hallinnalla voi ennakoida ja välttää monet tyypilliset vaikeudet projektitoiminnassa.

Suunnitelmassa tulee olla selkeät välitavoitteet. Silloin arvioidaan toteumaa suhteessa suunnitelmiin, tehdään korjauksia ja saadaan palautetta. Projektiin ei kannata valita parasta jäsentä, vaan sopivin. Henkilön täytyy olla kykenevä työskentelemään ryhmässä ja hänen motivaatio ja kyvyt tulee olla oikealla tasolla tehtävään vaativuuden kanssa. (Ruuska 2008, s. 28-43.)

Game On -pelillisyyshanke oli Työsuojelurahaston tukema ja Muutostaidon vetämä, joka kesti maaliskuusta 2016 tammikuuhun 2017. Muutostaito on toiminut vuodesta 2000 lähtien, ja sen toimitusjohtajana toimii Sami Sarén. Yritys työllistää tällä hetkellä seitsemän työntekijää; toimitusjohtajan lisäksi neljä konsulttia sekä kaksi valmentajaa. (Muutostaito Oy 2016.)

Muutostaito on yritys, joka on erikoistunut muutosten toteuttamiseen. Yrityksen konsultointi ja valmennusprosessit tähtäävät aina toimintatapojen muutoksiin ja uudistumiseen arjessa. Yrityksen mielestä onnistunut muutos lähtee yhteisestä ymmärryksestä, sitoutumisesta ja osallistumisesta. Muutostaito on Suomen johtava valmennuspelien soveltaja, joka on toteuttanut useita satoja pelillisyyteen perustuvia työpajoja strategian implementoinnin, myynnin, johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen alueella. Heidän tavoitteenaan on saada aikaan nopeasti ja tehokkaasti halutut uudistukset asiakasyrityksissä. Muutostaidon tärkein tehtävä on varmistaa suunnitellun ja työn alla olevan muutoksen toteutuminen sovituissa aikavälissä. (Muutostaito Oy 2016.)

Game On -hankkeessa olivat mukana Digita Oy ja Scandic Hotels Oy. Hankkeen tavoitteena oli iteratiivisesti testata ja soveltaa pelillistämisen teoriasta nousevia työn muotoilu-keinoja käytännössä. Työn pelillistäminen tarkoittaa tässä sitä, että peleissä usein sovellettuja motivaatiotekijöitä siirretään organisaatioympäristöön työmotivaation ja sitoutumisen parantamiseksi. Muutostaidon mielestä organisaation kehittämiskeinona pelillistäminen on hyvin Suomen yrityksiin soveltuva ajatus, koska peliala on meillä vahva. Muutostaito soveltaa laajasti pelillisiä menetelmiä, jotka liittyvät muutosten toteutukseen ja oppimiseen. Yrityksen asiantuntijaryhmällä on pitkän kokemuksen lisäksi osaamista työyhteisöjen tutkimusperustaisesta kehittämisestä sekä tietoa pelillisyyden soveltamisesta organisaation kehittämiseen. Tämä tausta sekä yhteydet Aalto Yliopiston työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmään tukevat heidän osaamistaan. (Muutostaito Oy 2016.) Jo ennen Game On -projektia, on Suomen Scandic hotelleissa voinut nähdä pelillisiä elementtejä. Näistä esimerkkinä erilaiset myyntikisat ja Scandicin omat sähköiset koulutukset, joita suorittamalla ansaitaan esimerkiksi henkilökuntakortti.

Pelillisyyden avainsanoja Game On -hankkeelle on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (kuvio 1).



Kuvio 1. Pelillisyyden avainsanat

Muutostaidon mukaan pelillisuus muuttaa yrityskulttuuria yhteisöllisempään, avoimempaan, ketterämpään ja läpinäkyvämpään suuntaan (Muutostaito Oy 2016). Scandic ja Muutostaito listasivat Game On -hankkeelle avainsanoja hankkeen alussa.

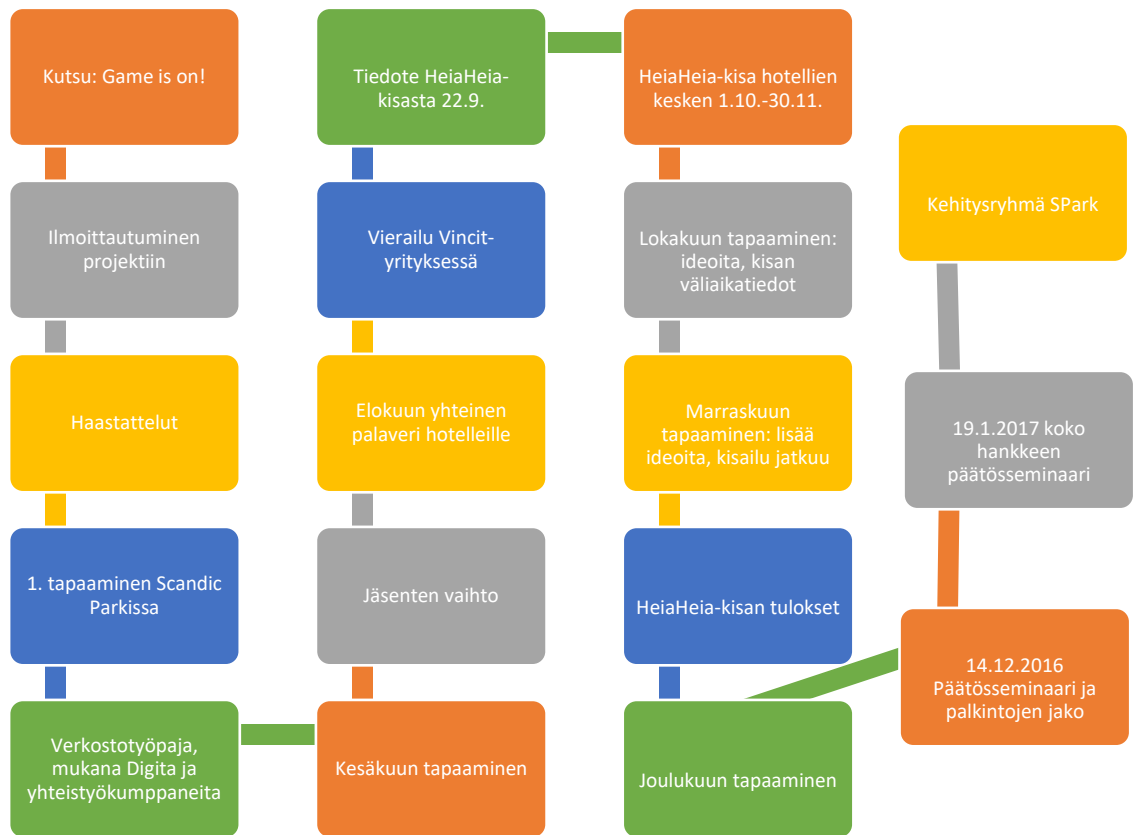
Tapojen ja rutiinien muuttaminen oli yksi päämäärä, jota lähdettiin tavoittelemaan hankkeen aikana. Projektilla haluttiin tuoda tutuksi uusia digitaalisia työvälineitä, jotka mahdollistaisivat edellä mainitun sekä ketterämmät työskentelytavat. Pikaviestimet ja dashboardit nousivat ehdotetuiksi työvälineiksi. Dashboardeilla tarkoitettiin sähköisiä ilmoitustauluja, tai tabletteja, joita hyödyntäen voitaisiin lisätä oheistuotteiden myyntiä eri osastoilla. Välitöntä palautetta lähdettiin lisäämään työntekijöiden omilla julkaisuilla sisäisessä ja ulkoisessa sosiaalisessa mediassa. Videoilla ja peukuttamisella, sekä huippusuoritusten jakamisella, haluttiin lisätä läpinäkyvyyttä. Näin kehitettäisiin yhdessä asiakas- sekä työyhteisökokemusta lisäten hauskuutta työpäiviin. Asiakaskokemuksiin haluttiin tarinallisuutta, jonka toivottaisiin heijastuvan sosiaalisessa mediassa esiintyvään palautteeseen. Työpäiviin ja asiakaskohtaamisiin pyrittiin saamaan yllätyksellisyyttä, joskus jopa villienkin ideoiden muodossa. Hankkeella pyrittiin myös lisäämään eri yksiköiden parviälyä, jolloin ongelmatilanteita ratkottaisiin yhdessä kaikkien osastojen kesken, myös ulkopuolisia neuvoja

hyväksi käyttäen. Sonja Ängeslevä kertoi Game On -hankkeen aloitustyöpajassa, että kannattaa uskaltaa kysyä muilta, eikä olla huolissaan organisaatorajoista tai salaisuuksista. Suurimpia salaisuuksia ei kannata paljastaa, mutta salaisuuden hippusten jakaminen voi tuottaa merkittävää etua. (Malinen 11.5.2016.) Kisailut ja lisämyyntikilpailut lisäsivät motivaatiota välittömän palautteen ja konkreettisen palkitsemisen muodossa. Toivottiin, että kisailut voisivat kehittyä seuraavalle tasolle ajan myötä pyrkien aina parempiin suorituksiin. Lisäksi tiedostettiin haasteet, joihin lukeutui mahdollinen muutosvastarinta ja sen taltuttaminen.

Game On -hanke toteutettiin kahdella tapaa: sisäisellä tasolla ja verkostotasolla. Pelillisyyden kehittämisen keskuksen muodosti sisäinen taso, eli Digitan ja Scandicin omat kehitysprojektit. Yrityksillä oli toisistaan riippumattomat tavoitteet, tarpeet ja näkökulma pelillistämiseen, joihin projektissa haluttiin vastauksia. Muutostaidon tehtävänä oli olla hankkeessa kehittämisen ja pelillisyyden asiantuntija, prosessikonsultti sekä koordinaattori. (Muutostaito Oy 2016.)

Verkostotasolla tavoitteena oli muodostaa kansallinen pelillisyyden osaamisverkosto. Verkoston starttityöpaja Scandicin ja Digitan työntekijöille pidettiin toukokuussa 2016. Tilaisuutta veti Muutostaito ja siihen haettiin yrityksiä ja asiantuntijoita, jotka ovat kiinnostuneita pelillisyyden soveltamisesta työelämässä. Muutostaito järjestää aktiviteetteja ja työpajoja, jotka tukevat kompetenssien kehittämistä ja verkostolta oppimista. Verkostossa syntyy kokemusperäistä tietoa pelillisyyden käytännön soveltamisesta ja hyvistä käytännöistä. Tämä tieto on verkostoyritysten käytössä. Muutostaito järjesti hankkeen lopussa avoimen seminaarin, jossa verkoston jäsenet kertovat projektin kokemuksista. Osaamisverkosto jatkaa toimintaansa myös projektin jälkeen ja siihen tulee lisää yrityksiä, joten osaamisverkosto tulee olemaan keskeinen foorumi, joka tukee jatkossa yrityksiä. Projektin päätösseminaari pidettiin tammikuussa 2017. (Muutostaito Oy 2016.)

Kuvio 2. Game On -hankkeen kulku



Game On -projekti alkoi Scandic Parkissa keväällä 2016. Yllä olevassa taulukossa on havainnollistettu Game On -projektin kulkua (kuvio 2). Ensimmäinen yhteydenotto liittyen Game On -projektiin saatiin hotellinjohtaja Kari Kurpalta 16. maaliskuuta 2016. Hän lähetti työntekijöille sähköpostitse kutsun mahdollisuudesta osallistua hankkeeseen. Ilmoittautuminen projektiin tuli tapahtua 22. maaliskuuta mennessä, mutta vapaaehtoisia mukaan lähtijöitä oli ainoastaan kaksi. Vähäisen ilmoittautumismäärän vuoksi jouduttiin osallistujat nimeämään eri osastoilta. Alussa Game On -projektissa oli mukana kaksi henkilöä vastaanotosta ja viisi F&B-osastojen edustajaa. Muutostaito piti maaliskuun lopussa kaikille osallistujille henkilökohtaisen haastattelun, jossa kysyttiin työhistoriasta, oman talon kehityskohteista ja tietoisuutta pelillisyydestä. (Lybäck 16.2.2017.)

Hankkeen kaikki osapuolet, eli Digitan ja muiden Scandicien työntekijät, tapasivat toukuussa 2016 verkostotyöpajassa Koskenrannassa, Espoossa. Tapaamisessa pelattiin Muutostaidon kehittämää lautapeliä ryhmittäin ja kaikki kilpailivat ryhmissä toisiaan vastaan. Koulutuksen aikana perustettiin WhatsApp -ryhmä kaikille kyseisessä tilaisuudessa

mukana oleville, ja siinä kommentoitiin tapahtuman aiheita. Mukana oli myös oraakkelin toimessa peliyhteisöaktiivi Sonja Ängeslevä, joka kommentoi kehitettyjä ratkaisuja. (Lybäck 16.2.2017.) Hänen mielestään digitaalisten kanavien tai työkalujen ei tulisi olla keskiössä, vaan pitäisi keskittyä toimintatavan muutokseen. Tärkeää on, että:

”Tunnistamme ja jaamme fiiliksiä ja sitä kautta löydämme parempia, mielekkäämpiä tai tehokkaampia toimia.” (Malinen 11.5.2016).

Ensimmäinen tapaaminen Scandic Parkin Game On -ryhmän kanssa oli toukokuussa. Tuolloin käytiin läpi parannusehdotuksia eri osastoille. Ongelmakohtiksi muodostuivat kokoustilausten epäselvyys, vastaanoton ruuhkat, viestintä eri osastojen välillä sekä keittiön ja salin välinen kommunikointi. Jokaiselle parannusehdotukselle nimettiin vastuhenkilö, ja lupaukset videoitiin sekä lähetettiin muille osallistujahotelleille. (Lybäck 16.2.2016.)

Kesäkuun tapaamisessa osa osallistujista oli kesälomalla, kaksi oli vaihtanut työpaikkaa, ja saatiin uusi osallistuja ryhmä-, kokous- ja tapahtumaosastolta. Tilaisuudessa käytiin läpi parannusehdotuksia ja kerrattiin aikaisemmin sovittuja asioita sekä puhuttiin tulevasta HeiaHeia-kisasta. Projektiin saatiin kesän jälkeen uusia osallistujia. Pikkuhiljaa alettiin valmistella HeiaHeia-kilpailua ja tutustua uusiin viestintäsovelluksiin Telegramiin ja WhatsAppiin. (Lybäck 16.2.2017.)

Seuraavassa tapaamisessa elokuun lopulla mukana olivat kaikki hotellit. Tapaamisessa suunniteltiin syksyn HeiaHeia -kisaa hotellien välille. Tällöin päätettiin kisan osa-alueista (kuvio 3), joita olisivat: lisämyynti, hurmasin asiakkaan, yhteistyöteko, idea jakoon sekä villit ideat. (Lybäck 16.2.2017.)



Kuvio 3. HeiaHeia-kisan kategoriat

Lisämyynti osa-alueelle haluttiin kirjattavan parhaat lisämyynti-ideat; miten lisämyyntiä voisi tehostaa, miten asia saatiin myytyä, mitä sanottiin ja tehtiin, mikä ratkaisi ostopäätöksen ja miten voisi saada myytyä lisää. Hurmasin asiakkaan -osioon, kaivattiin ylivertaisia asiakaskokemuksia, ja neuvoja siitä, kuinka hurmattiin, mitä sanottiin ja tehtiin sekä minikälaista palautetta saatiin. Yhteistyötekoihin hotellien haluttiin kirjaavan avuliaita tekoja osastojen välillä sekä toisten huomioimista. Vinkit siitä miten autettiin ja ketä, ja mitä hyötyjä siitä saatiin. Uusia ideoita ja kehittämissuhteita kaivattiin idea jakoon osa-alueelle ja vilttejä ideoita olivat mitä yllätyksellistä voisi tehdä asiakkaille tai työyhteisön hyväksi. Toisten ideoita ja kannustetaan ja peukutetaan, ja omaan toimintaa voi "varastaa" toisen hotellin tuottamia ideoita. Samaan aikaan kun HeiaHeia-kisa alkoi, perustettiin suljetut Team Scandic Park Helsinki Facebook -sivut, joihin oli tarkoitus laittaa päivityksiä ajankohtaisista asioista. Tällä hetkellä sivustolla on 37 jäsentä. Kaikkien Scandicin työntekijöiden yhteisillä suljetuilla Facebook-sivuilla on 664 jäsentä. Sivut perustettiin keväällä 2016. (Lybäck 16.2.2017.) Facebook on ilmainen yhteisöllinen sovellus, jonka avulla voi pitää yhteyttä eri henkilöihin. Sivustolla voi julkaista tekstiä, kuvia ja videoita joko kaikkien tai valittujen kontaktien kanssa. Sivustoon voi myös perustaa yksityisiä ryhmiä, jotka ovat joko avoimia, suljettuja tai salaisia ryhmiä. (Facebook 2017.)

Syyskuussa haettiin lisää ideoita Scandicin toimintaan ohjelmistokehityksen asiantuntija yritykseltä Vincitiltä, joka on valittu kolmesti Suomen parhaaksi työpaikaksi, ja viime vuonna myös Euroopan parhaaksi työpaikaksi Great Place to Work -tutkimuksissa. (Vincit 2017.) Heidän henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen esitteli yrityksen vahvuuksia ja tapaa toimia. Pystynen kertoi, että heidän johtamiskulttuuri on muutettu perinteisestä suomalaisesta esimiestyöskentelystä vapaammaksi. Varsinaisia esimiehiä ei ole vaan kullekin projektille valitaan projektipäällikkö, joka toimii projektin ajan projektiryhmänsä esimiehenä. Yrityksessä vallitsee matalan kynnyksen hierarkia, jossa toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö istuvat avokonttorissa helposti tavoitettavissa. (Lybäck 16.2.2017.)

Kaikkien Game On -projektiin osallistuvien hotellien välillä pidettiin loka-marraskuun aikana HeiaHeia-kisa, jossa hotellit kilpailivat keskenään HeiaHeia-osa-alueiden määrästä ja laadusta. Scandic Parkissa kilpailun vetäjänä toimi vastaanoton vuoropäällikkö. Hän laittoi kaikille hotellin työntekijöille, joilla on sähköposti, tietoa kisasta 21.9.2016, sekä toisen muistutusviestin 27.9.2017. Henkilökunnan tilojen ilmoitustaululla tiedotettiin HeiaHeia-kisasta, ja tauluun sai laittaa kommentteja, jotka julkaistiin. Ilmoitustaulu toimi myös viestintävälineenä heille, joilla ei ollut mahdollisuutta kirjautua HeiaHeiaan. Kilpailun vetäjä päivitti säännöllisesti ilmoitustaululle tietoja kisan etenemisestä. (Lybäck 16.2.2017.)

Seuraava kokoontuminen oli lokakuun lopulla, jolloin käytiin läpi, siihen mennessä käyttöön otettuja uudistuksia, sekä vielä idea-asteella olevia asioita. Käynnissä olevaa Heia Heia-kisaa tarkasteltiin, ja todettiin, että kaikilla hotelleilla oli vielä mahdollisuus voittoon. Kokoontumisessa todettiin, että erilaiset WhatsApp-ryhmät ja Scandic Parkin omat Facebook-sivut ovat otettu hyvin käyttöön. Lisäksi suunniteltiin vastaanoton pöytävarauskilpailua marraskuuksi. Ravintola Famun ruokalista oli uusiutunut ja huonepalvelua oli myös kehitetty. Tämän jälkeen aloitettiin työstämään asiakaspalautteita ja kehittämään eri toimintoja. Kokousasiakkaille otettiin käyttöön palautekortti ja vastaanottoon pienet dashboardit lisämyynnin tueksi. Lisäksi asiakkaille laitettiin erillinen pöytä hotellin aulaan matkustajakortteja ja niiden täyttöö varten, jotta asiakkaiden hotelliin sisäänkirjautuminen tehostuisi. (Lybäck 16.2.2017.)

Marraskuun tapaamisessa päätettiin tehdä saunoille saunomisohjeistus eri kielillä sekä otettiin käyttöön uimapukujen lainausmahdollisuus vastaanotosta. Aulassa sijaitsevien asiakaspääteiden yhteyteen päätettiin tehdä tiedote, jossa kerrotaan tärkeimmät verkkosivustot, joilta asiakkaan on helppo löytää vinkkejä vastaanotosta useimmin kysytyihin kysymyksiin. Tapaamisessa käytiin lisäksi läpi kokousasiakkaiden huomiointia ja suunniteltiin lähestyvää joulua. Idea joulupolusta lapsille, sekä joulupallokalenterista aikuisille syntyi. (Lybäck 16.2.2017.)

Joulukuun puolivälissä pidettiin päätösseminaari hotellien kesken, jossa kukin hotelli kertoi tekemistään asioista ja saavutetuista hyödyistä. Game On -hanketta arvioitiin ja mietittiin kuinka pelillisyyttä voisi kytkeä vielä enemmän arjen työhön. Parhaat pelilliset toteutukset tehnyt hotelli palkittiin ”Innovatiivisin hotelli 2016” -diplomilla. Voittajaksi valittiin Turussa sijaitsevat Scandic Julia ja Scandic Plaza, jotka osallistuivat yhteisesti projektiin. Yksi Turun Scandicien parhaimmista pelillisistä toteutuksista oli ”Kokki Live Stream”. Kokille laitettiin kamera otsaan, ja hän kuvasi aterian valmistumista. Samaan aikaan asiakas näki dashboardilta, kuinka annos valmistui. Scandic Parkin lasten joulupolku sai myös erikoismaininnan ja Hilton Airportin toteutuksista parhaiten oli mieleen jääneet erilaiset asiakkaiden hurmaamiset. (Lybäck 16.2.2017.)

Tammikuussa 2017 Espoossa pidettiin koko hankkeen päätösseminaari, jossa sekä Digita että Scandic kertoivat projektin tuomat tulokset, hyödyt ja vaikutukset. Muutostaito piti videoalustuksen aiheesta: ”Mitä tällä hetkellä ajattelemme pelillisyydestä?” Kaikki pohtivat teoriasolla pelillisyyden ja arjen työn kytkeytymistä toisiinsa ja yksittäisen työntekijän tai yrityksen motivaatioon. (Lybäck 16.2.2017.)

4.2.1 Viestintäsovellukset WhatsApp ja Telegram

Projektin alussa käytiin läpi Scandic Parkin kipukohtia ja selkeäksi ongelmakohtaksi tuli viestintä, niin oman osaston kuin eri osastojenkin välillä. Viestiminen osastojen välillä oli puhelimitse, ja usein puhelin oli varattuna tai muistilaput, johon asian oli kirjannut, hävisivät, tai huoneiden numerot muistettiin tai kirjoitettiin väärin. Aikaa puhelimesta olemiseen meni kohtuuttomasti eikä se varmasti näyttänyt hyvältä asiakkaiden suuntaan. Aloitettiin miettimään vaihtoehtoja viestinnän parantamiseen ja Muutostaidon konsultti Kari Malinen ehdotti muutamia erilaisia viestintävaihtoehtoja.

Game On -projektin aikana toukokuussa järjestetyssä yhteisessä työpajassa, Scandic Julian työntekijät kertoivat, että he olivat ottaneet käyttöön Telegram-sovelluksen. Telegram on viestintäjärjestelmä, jonka avulla voi lähettää viestejä, kuvia, videoita tai tiedostoja nopeasti, tehokkaasti ja ilmaiseksi jopa 5000 hengen ryhmälle samaan aikaan. Yhteys toimii niin puhelimesta, tableteissa kuin tietokoneissakin. Telegram käyttää puhelimen yhteystietoja, mutta siihen voi lisätä muita yhteyksiä. Sovellus toimii pilvipalvelussa, ja se takaa, että jopa suuria tiedostoja on mahdollista siirtää palvelun avulla. Palvelu on turvallinen, ja lähettäjä voi poistaa viestit myös toisen osapuolen ketjusta. Viestimisen voi aloittaa yhdellä laitteella, ja jatkaa toisella. Vuonna 2016 Telegramilla on yli sata miljoonaa aktiivista käyttäjää. (Alma Media 2017.) Scandic Parkin kiinnostus kyseistä sovellusta kohtaan heräsi Scandic Julian saamien hyvien kokemusten perusteella. Scandic Parkin ongelmakohtaksi nousi tuolloin matkapuhelimet. Käytössä olivat yhä vanhan malliset matkapuhelimet, joihin ei näin ollen saatu ladattua viestintäohjelmia. Syksyllä 2016 älypuhelimet otettiin käyttöön vastaanotossa ja kerroshoidossa, jolloin voitiin aloittaa viestintäsovellusten käyttö. Kokousosasto sai kaikille hovimestareille älypuhelimet tammikuussa 2017.

WhatsApp on ilmainen viestintäpalvelua tuottava sovellus, jolla voi lähettää ja vastaanottaa viestejä, kuvia, videoita, jopa 100 megatavun dokumentteja ja äänipuheluita. Yhteen ryhmään voi kuulua enintään 256 henkilöä. (WhatsApp Inc. 2017.) WhatsApp otettiin käyttöön Scandic Parkissa syksyllä 2016, jolloin sitä alettiin käyttää sisäisessä viestinnässä. Tuolloin perustettiin erilaisia ryhmiä, joiden nimet ovat: Vuoroja tarjolla Park, Game On Scandic Park, Shift Manager, Famun lounas ja Paketit Park. Näistä ryhmistä ”Vuoroja tarjolla Park” on ainoastaan vastaanoton työntekijöiden välinen verkosto, ja se on ollut ylivoimaisesti suosituin. Ryhmässä ilmoitetaan vapaista vuoroista, ja siellä voi myös vaihtaa vuoronsa toisen kanssa. Sen hetkinen vuoropäällikkö hallinnoi ryhmää, ja ilmoittaa työvoiman tarpeesta. Ryhmän toimintaa auttaa se, että kaikki haluavat olla ryhmässä mukana. Mikäli joku ei haluaisi olla ryhmässä, ei sitä voisi olla. Vuoropäällikköiden, myös hotellipäällikkö on mukana, omassa ryhmässä voi kysyä askarruttavia kysymyksiä, ja Famun lounas

-ryhmään kuuluu ravintola, vastaanotto, keittiö sekä ravintolatoimenpäällikkö, ja siinä kerrotaan päivittäin vaihtuva lounas ravintola Famussa. Saapuneet paketit ryhmään kuuluu vastaanotto, kerroshoidon pääemäntä, kokousvuoropäälliköt ja teknikat. Hotellin vieraille ja kokoustapahtumiin tulee usein paljon paketteja. Saapuneesta paketista otetaan kuva ja sen jälkeen WhatsApp-ryhmään viestitään mihin se on laitettu. Näin kaikki tietävät missä mikäkin paketti on. (Lybäck 16.2.2017.)

Scandic Parkissa Telegram otettiin käyttöön vastaanotossa syyskuussa 2016 (Lybäck 21.9.2016). Telegramissa on kolme eri ryhmää: yksi kerroshoidon, yksi hotellipäällikön ja yksi ravintolatoimenpäällikön kanssa. Kerroshoidon kanssa oleva ryhmä on aktiivisin ja käytössä päivittäin. Telegramin kautta viestitetään kaikista siivoukseen liittyvistä muutoksista, kuten lisävuoteista, lemmikkihuoneista, myöhäisistä lähtijöistä, lisä pyyhkeistä, vedenkeitimistä ja löytötavaroista. Aikaisemmin näistä muutoksista ilmoitettiin aina puhelimitse ja Telegramin käyttö on nopeuttanut yhteistyötä valtavasti. Nyt viestin voi laittaa huomaamattomasti vastaanottotyön lomassa, eikä enää tarvitse soittaa. Virheiden mahdollisuus on pienentynyt, kun huoneen numeron voi tarkistaa viestistä. Kiireiset päivät ovat tuottaneet haasteita, sillä viestejä on ollut niin paljon, ettei kerroshoito ole ehtinyt tarkistaa kaikkia viestejä, eikä ole tiedetty mihin viestiin vastattu ”ok-viesti” yhdistetään. Telegramin käyttö on vähentänyt puhelinlaskujen summaa, mutta tarkkoja lukuja ei voida selvittää syksyllä muuttuneen puhelinoperaattorin vuoksi. Telegram-yhteys kokouspalvelujen kanssa on vielä suunnitteluvaiheessa. (Lybäck 16.2.2017.)

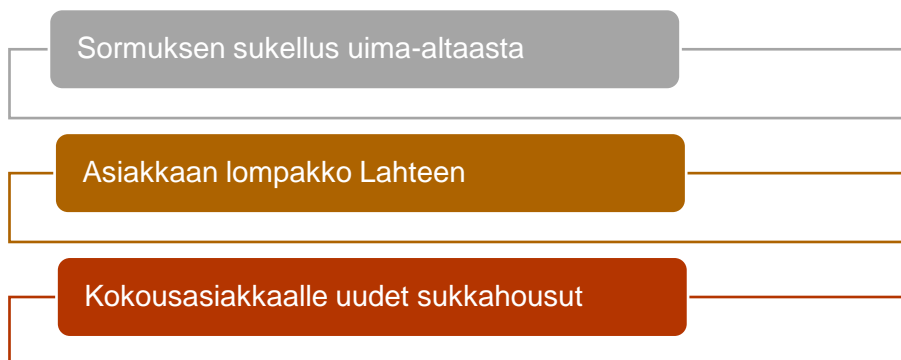
4.2.2 HeiaHeia

HeiaHeia on sosiaalinen palvelu kaikenlaisiin hyvinvointiprojekteihin. Sivusto tarjoaa monipuoliset tilastotyökalut valmennuksen edistymisen seuraamiseen sekä yksittäiselle henkilölle että yhteisölle. HeiaHeia sovelluksen voi ladata niin mobiililaitteisiin kuin tietokoneellekin. (HeiaHeia 2016.) Yleensä HeiaHeiaa käytetään liikuntasuoritusten seuraamiseen, mutta kampanjassa sivustoa käytettiin kokemusten jakamiseen, asiakkaiden hurmaamiseen ja ideoiden jakamiseen. HeiaHeia-tunnukset luotiin jo toukokuussa 2016. Jokainen osasto; vastaanotto, keittiö, ravintola, kerroshoito ja kokousosasto saivat omat tunnuksetensa. (Huopainen 9.5.2016.) Kokous- ja ryhmämyynti sai myös omansa myöhemmin syksyllä. HeiaHeia-sovellus on tavallisesti maksullinen, mutta sovellus saatiin ilmaiseksi projektin ajaksi. (Lybäck 16.2.2017.)

Game On -projektin myötä kilpailtiin Scandic Julian ja Scandic Plazan sekä Hilton Airporin kanssa. Kisan tavoitteena oli jakaa hotellien kesken asioita mitä on tehty ja mitä voisi

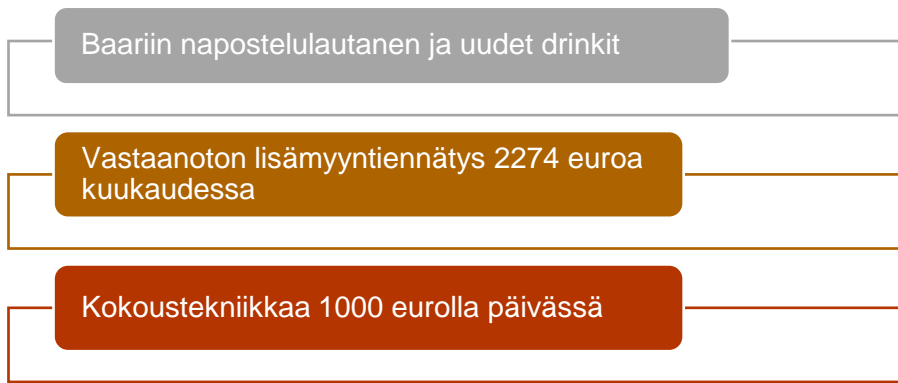
tehdä, kannustettiin toisia ja tuettiin aktiviteettien tekemisessä, laadullisella tasolla. Kilpailun aiheina oli lisämyynti, hurmasin asiakkaan, yhteistyöteko, idea jakoon ja villit ideat. Kisan aikana pyrittiin saamaan koko hotellin henkilökunta aktivoitumaan ja tekemään merkintöjä HeiaHeiaan. Tavoitteena oli lisätä läpinäkyvyyttä, parhaiden käytäntöjen jakamista ja välitöntä palautetta tekoihin aktivoitumisen lisäksi. Kisan pääpalkintoa ei kerrottu kisan aikana. Kisa oli hotellin sisällä yksilötasolla. Scandic Parkissa eniten HeiaHeiassa julkaisut sai lahjakortin Scandic Parkin Famu-ravintolaan, kuukausien parhaat saivat majoituslahjakortin. Kisan viisi ensimmäistä, sekä viikkojen aktiivisimmat julkaisijat palkittiin tavara-palkinnoilla. ”Villit ideat” ja ”Idea jakoon” kategoriat miellettiin Scandic Parkissa niin samanlaisiksi, että suurin osa ideoista laitettiin Idea jakoon kategorian alle.

Eniten julkaisuja tuli ”Hurmasin asiakkaan” kohdan alle (kuvio 4). Suosituimmat julkaisut olivat: Vastaanottovirkailija sukelsi uima-altaan pohjasta asiakkaan hukkuneen sormuksen, vastaanottovirkailija ajoi vapaa-ajallaan Lahden kautta kohteeseensa ja vei samalla asiakkaalle hänen unohtaneensa lompakon sekä kokousasiakas ei huomannut rikki meneitä sukkahousujaan, ja hänelle vietiin uudet sukkahousut kokoustilaan. (Lybäck 16.2.2017.)



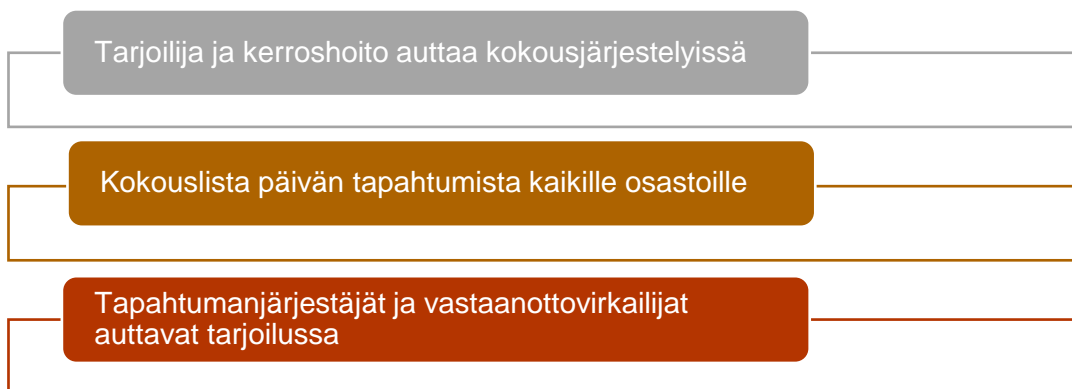
Kuvio 4. HeiaHeia-kisan suosituimmat: Hurmasin asiakkaan

Lisämyyntikategoriassa (kuvio 5) onnistuttiin useammalla osastolla, kun baari sai uuden juomalistan ja he myivät uutta napostelulautasta ennätysmäisesti. Vastaanotto myi parempaa huoneluokkaa, aikaista sisäänkirjautumista sekä myöhäistä huoneenluovutusta yli kahdella tuhannella eurolla.



Kuvio 5. HeiaHeia-kisan suosituimmat: Lisämyynti

Yhteistyöteon saralla onnistuttiin hyvin (kuvio 6). Osastot ovat auttaneet toisiaan erilaisissa toiminnoissa. Tarjoilijat ja kerrosihoito auttavat teknikoita tapahtumien kalusteiden järjestelyissä, kokouslista päivän tapahtumista ja työntekijöistä viedään kaikille osastoille ja tapahtumanjärjestäjät ja vastaanottovirkailijat ovat auttaneet tapahtumien tarjoiluissa.



Kuvio 6. HeiaHeia-kisan suosituimmat: Yhteistyöteko

Yhteistyötä tehtiin paljon yli osastorajojen (kuvio 7). Alla esimerkki HeiaHeia-julkaisusta, jossa kokousosaston vuoropäällikkö on ollut tiskaamassa ja ravintolatoimenpäällikkö hoitamassa lounastarjoilun seisovaa pöytää. Toinen esimerkki on Scandic Julian vastaanotosta, jossa on autettu kollegaa vastaamalla sähköposteihin.



Ihan parasta yhteistyötä banketissa: f&b Manager Päivi oli hoitamassa buffaa, vp Minna tiskasi ja reippaat tarjoilijat blokkaamassa.

Hyvä meidän tiimi 🍻//Minna

BANKETTI PARK | **Yhteistyöteko, 01.11.2016** via iOS

KANNUSTUKSET



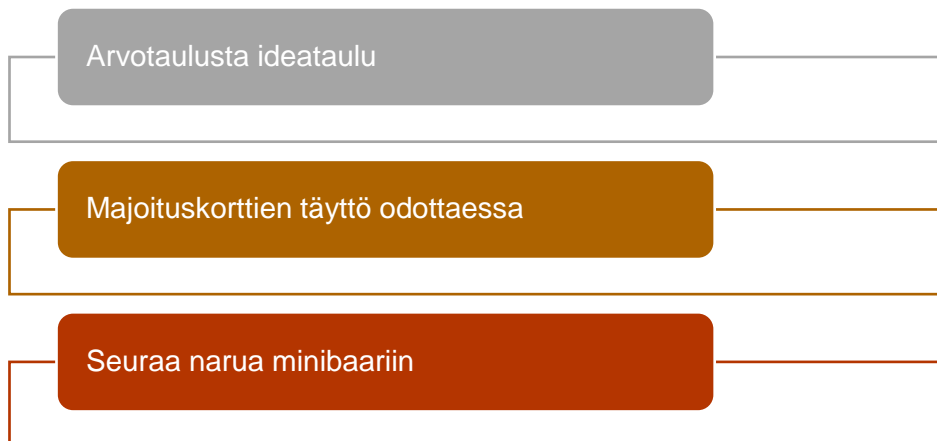
Kiitos Barbie & Sanna, Kiva kun olette auttaneet Juliaa sähköpostien kanssa!

😘// Nasu

RESPA JULIA | **Yhteistyöteko, 01.11.2016** via Android

Kuvio 7. HeiaHeia-kisa: Yhteistyötekoja Scandic Parkissa ja Scandic Juliassa

"Idea jakoon" kategoria ja "Villit ideat" laitettiin "Idea jakoon" kategoriaan (kuvio 8). Tässä luokassa oli monia hyviä ideoita. Esimerkiksi henkilökunnan ruokailutilan vanhasta Scandicin arvotaulusta tehtiin ideataulu, johon kuka vain voi kirjoittaa ideoitaan hotellin toiminnasta tai kannustuksia henkilökunnalle. Top-Floor -kanta-asiakkaiden huoneessa pieni viesti, josta lähtee naru, ja sen päässä "seuraa minua" -teksti. Naru johtaa minibaariin, josta voi ottaa virvokkeen ilmaiseksi (kuvio 9).



Kuvio 8. HeiaHeia-kisan suosituimmat: Idea jakoon ja villit ideat

Samuli keksi miten saamme toppilaisille tarjottua kylmänä virvokkeita.

Narun päässä -seuraa minua- kyltti ja toisessa virvoike ja viesti -just for you- ja tuote löytyy minibaarista. -Heli

HSKP PARK | Villit ideat -kortti, 22.11.2016



Kuvio 9. HeiaHeia-kisa: TopFloor-kanta-asiakkaan lahja minibaarissa

HeiaHeia-kisan jälkeen HeiaHeia-sovelluksen käyttö jatkui aina tammikuuhun saakka 2017, kunnes HeiaHeia-sovelluksen käyttö Scandiceissa lopetettiin. Sen tilalle on tullut Facebookin hotellikohtaiset ja koko Suomen Scandic tiimin käyttämät sivut. Niin HeiaHeiaan kuin molemmille Scandicin henkilökunnan Facebook sivustolla julkaistiin Scandic Parkin joulupolkuvideo, jossa kuljettiin joulupolkua pitkin ja vastattiin tietovisaan, jossa oli viisi jouluaiheista kysymystä. Vastattuaan kysymyksiin lapset saivat palkkioksi jotain makeaa. Lapsille oli myös perinteinen joulukalenteri vastaanoton tiskillä, josta jokaiselle löytyi jotakin. Lisäksi aikuisille oli suunniteltu joulupallokalenteri, jossa joulupallo piilotettiin joulu-kuun jokaisena aamuna hotellin vastaanottoon. Kun joulupallo palautui vastaanottoon, löytäjä sai palkinnon. Palkinto vaihteli eri päivänä ilmaisista glögeistä majoituslahjakorttiin. Alla olevassa kuvassa on joulupallokalenterin ensimmäinen luukku (kuvio 10).

Joulukalenteri: etsi pallo, tuo respaan, saat lahjan.

Lahjoina mm. upgrade King Superior Plussaan, jälkkärit Famussa, glögit baarissa jne. 24.12 luukku on majoituslahjakortti.

PARK RESPA | **Idea jakoon, 01.12.2016** via Android



Kuvio 10. Joulupallokalenteri

4.3 Game On -projektista saadut tulokset

Game On -projektin synnyttämiä hyötyjä ja oppeja tutkivasta aineistosta korostui se, että projekti lähti tahmeasti liikkeelle ja useamman osallistuneen oli hankala ymmärtää, mikä projektin todellinen päämäärä oli. Scandic Parkissa projektin alullepanijat odottivat, että talon henkilöstö olisi lähtenyt innokkaammin mukaan kehittämään omaa työtään. Haastatellut kokivat suureksi haasteeksi sen, kuinka saada kaikilta osastoilta vapaaehtoista henkilökuntaa mukaan projektiin. Tuli ilmi, että vähäisen osallistujamäärän uskottiin johtuvan motivaation puutteesta, siitä että henkilöstö ajatteli osallistumisen tuovan lisää työtä.

”ihmiset ajattelevat, tämänkin vielä, pitääkö mun tähänkin osallistua.”

Haastatellut uskoivat, että henkilöstö ei osannut nähdä lisäarvoa, jota kyseinen projekti voisi tuoda heidän työlleen. Eräs haastatelluista mainitsi, että ehkä asia oli niin uusi, ainakin Scandic Parkin organisaatiossa, ettei projektia pystytty näkemään mahdollisuutena rikastuttaa omaa työtä ja tehdä asioita uudella tavalla. Haastatelluista muutama mainitsi muutoksen vievän aikaa, jolla viitattiin siihen, että ihmiset mieltäisivät oman työnsä kehittämisen osaksi jokapäiväistä työtään. Eräs haastatelluista painotti kuitenkin, ettei tästä voida suoraan syyttää henkilöitä, vaan ehkä asioita ei välttämättä oltu avattu tarpeeksi, eikä kuvattu mahdollisuuksia riittävän hyvin. Hän perusteli näillä sanoilla:

” Sehän ei välttämättä johdu niistä ihmisistä itsestään, vaan se voi johtua siitä, että asiaa ei oo avattu tarpeeksi. Ei oo kuvattu niitä mahdollisuuksia tarpeeksi, tai ei oo tuotu tarpeeksi uudenlaisia elementtejä siihen, että se sais ihmiset syttymään ja niin edelleen.”

Kaikki haastatellut uskoivat myös, että asioiden pitää lähteä ihmisistä itsestään, mitään, eikä ketään voi pakottaa sitoutumaan. Eräs haastateltava kommentoi vastahakoisuuden hankaloittaneen ideoiden syntymistä ja läpiviemistä seuraavalla tavalla:

”Ja sitte toinen oli nää vastahakoiset ihmiset et, että tota se oli kanssa, että jos joillekin osastoille tai keksittiin jotain mikä liittyy johonkin osastoon, niin sitten jos he eivät ole siitä mitenkään vastaanottavaisia, niin sit se on tosi vaikee saada sitä menee läpi.”

Hän myös perusteli vastahakoisuutta sillä, etteivät kaikki ihmiset edes halua mitään uudistuksia tai muutoksia. Eräs haastateltava nosti esille Scandic Parkin pitkän historian sekä organisaatiossa pitkään työskennelleet työntekijät:

”...tämmönen tietyllä tavalla tämmönen niinku aika niinku miten mä sanosin, tää voi asiakkaille olla silmissä semmonen tää ei muutu ikinä tyyppinen et se on se Park...”

Scandic Parkissa käänne tapahtui projektin puolivälissä. Eräässä haastattelussa kuvailtiin hetkeä siten, että aivan kuin lamppu olisi syttynyt ja ihmiset olisivat ymmärtäneet, että nyt saadaan tehdä uusia juttuja ja luvan kanssa. Hauskuus löytyi.

Hankkeeseen oli tietoisesti valittu erilaiset yksiköt. Mukana oli edustettuna Scandic-ketjun suurin hotelli, joka sijaitsee pääkaupunkiseudulla sekä huonemäärältään pienemmät yksiköt Turusta. Lisäksi edustettuna oli hotellit molemmista brändeistä: Scandicista ja Hiltonista. Näin haluttiin varmistaa kokemukset monesta eri näkökulmasta. (Mattila 3.4.2017.) Eräässä haastattelussa nousi esiin yksiköiden erilaisuuden tuovan oman lisähaasteen projektiin. Iso hotelli ei estä asioiden tekemistä, eikä hotellin koko saa olla tekosyy sille, miksi joku asia ei onnistu tai toimi. Tosiasia kuitenkin on, että pienemmässä yksikössä toiminta on erilaista.

Pelillisyyksikäsitteen ymmärtäminen työelämässä tuotti usealla projektiin osallistuneelle vaikeuksia. Kuitenkin suurin osa tutkituista oli innostunut kuullessaan Game On -hankkeesta ensimmäisen kerran. Pelillisuus aiheutti uteliaisuutta sekä kiinnostusta. Ajatus siitä, että löydettäisiin jokin uusi tapa jolla ihmiset saisi aidosti innostumaan oman työnsä uudistamisesta sekä kehittämisestä olivat syitä projektiin mukaan lähtöön. Eräässä haastattelussa

nousi esille projektin alkuvaiheessa konsulttien kanssa käydyt keskustelut uuden viehätystä ja edelläkävijän roolista. Lisäksi nousi esiin nuoret työntekijät ja uudet sukupolvet, jotka koettiin kaikkiin mielenkiintoisiksi elementeiksi projektissa. Suurin osa kuitenkin koki, että hankkeesta kerrottiin suppeasti ja osalle muodostui aivan toisenlainen kuva hankkeesta. Osa myös toivoi parempaa ja selkeämpää informaatiota projektista ja sen kulusta. Yhdellä haastatelluista oli käsitys, että projektin tarkoitus on lähteä testaamaan jo kehitettyä pelillisyyteen liittyvää toimintatapaa. Game On -hankkeen juurista ei kuudella kahdeksasta haastatellusta ollut tietoa. Tämä ilmeni lisäksi kehittämistyöpajoissa. Muutama haastatelluista myös totesi, että ilman Työsuojelurahaston tukea, kyseiseen projektiin tuskin olisi lähdetty, vaan samankaltainen olisi mahdollisesti toteutettu itse. Kaikkien tutkittujen mielestä projekti oli hyödyllinen.

Projektin alku tuotti ristiriitaisia tuloksia. Tulokset viittasivat siihen, että kukin projektiin osallistuneista hotelleista koki oman yksikkönsä alkuvaiheen hitaaksi. Kuitenkin ulkopuoliset haastateltavat totesivat, että muiden osalta projekti lähti liikkeelle vauhdikkaasti. Hilton Airportista löytyi heti alkuun innovatiivisia, innokkaita sekä motivoituneita osallistujia, kuten myös Turun Scandic hotelleista. Hiltonilla vauhti hiipui kuitenkin melko pian byrokraattisista syistä ja johdon tuen puutteesta. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että Turku oli tasaisin suorittaja koko projektin ajan. Turun Scandiceihin hotellinjohtaja antoi oman tukensa olemalla aktiivisesti mukana jokaisessa tapaamisessa Game On -hankkeen aikana. Scandic Parkin hotellinjohtaja oli kokenut parhaana vaihtoehtona pysyä mahdollisimman paljon sivussa kyseisestä projektista, sillä hän uskoi, että hänen läsnäolonsa olisi vaikuttanut liikaa osallistujien mielipiteisiin ja innovatiivisuuteen. Kuitenkin kaikki kokivat, että hotellinjohtajan tuki ja läsnäolo ovat tärkeitä ja niitä olisi toivottu näkyvän enemmän. Haastateluissa nousi esille konsulttien osuus projektin aikana. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että olisivat kaivanneet konsulteilta suurempaa roolia. Osa jopa kommentoi, että projekti olisi voitu toteuttaa ilman konsulttien mukanaoloa.

Pelillisyydestä nousi useita ajatuksia. Projektin alkuvaiheessa, useampi ei ymmärtänyt mitä kaikkea pelillisyydellä työmaailmassa tarkoitetaan. Kaikille haastatelluista oli vaikeaa käsittää termiä pelillisuus, silloin kun se piti sisällyttää työelämään. Moni haastatelluista uskoi projektin alussa, että ajatuksena on keksiä jokin uusi peli, sovellus tai vastaava, jota hotelli asiakkaat ja mahdollisesti työntekijät voisivat pelata. Kolme haastatelluista oli tutustunut pelimaailmasta tuttuun pelillisyysteoriaan etukäteen; viidelle asia tuli uutena. Seitsemän kahdeksasta haastatellusta oli sitä mieltä, että konsulttien ohjausta ja apua olisi kaivattu enemmän, etenkin projektin alussa, jolloin tavoitteet ja pelillisyyden määrittelemineen olivat kaikille vielä kateissa. Pelillisuus käsitettiin erilaisten viestintävälineiden käyttönä, iloisena toimintana, joka tuo hauskuutta työhön sekä keventää työn tekemistä. Pelillisuus

kuvattiin lisäksi: kisailuna, tasolta toiselle etenemisenä, välittömänä palkitsemisena ja palautteena, yhdessä tekemisenä ja ajatteluna sekä itseään ja muita vastaan kisaamisena. Pelillisuus kuvailtiin edellä mainittujen ohella motivaatioteorian ymmärtämisenä, jota pelinrakentajat käyttävät taitavasti hyväkseen. Yksi haastatelluista kuvaili motivaatioteorian olevan ihmismielen ymmärtämistä ja käsitystä siitä, mikä saa ihmisen koukuttumaan johonkin asiaan. Lisäksi esiin nousi rutiininomainen tekeminen, esimerkiksi matkapuhelinpeli, jota ihmiset pelaavat suurella innolla. Myös asiakkaan kanssa tapahtuvat joka päiväiset kohtaamiset käsitettiin tietynlaisena pelinä. Tällä pelillä on tietynlainen tavoite ja päämäärä, mitä tavoitellaan; hyvä asiakaspalvelu ja tyytyväinen asiakas. Kaiken kaikkiaan pelillisuus ymmärrettiin erittäin laajana käsitteenä.

Projektin aikana tuotettiin useampi pelillisiä elementtejä sisältävä idea. Haastatelluista osa mainitsi, ettei nähnyt keksityissä ideoissa mitään pelillistä. Se toi oman haasteensa ideoitavan keksimiseen. Kuten eräs haastatelluista totesi:

”...myyntipalveluiden kanssa ordereita läpi. Et mä en ymmärtänyt ollenkaan, et mikä siin on pelillisyyttä, mutta ehkä se oli totta kai toiminnan kehittämistä.”

Kuitenkin projektin loppuvaiheessa nämä mielikuvat muuttuivat ja tilalle tuli ymmärrys pelillisyyden käsitteen laajuudesta. Eräs haastatelluista totesi:

”Et loppujen lopuksi, ne voi olla niitä ihan normaaleita asioita, joita me tehdään, mutta ehkä vähän erilaisella touchilla. Et ei siinä tarvii olla mitään ihmeellistä kuvioo.”

Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että loppujen lopuksi pelillisuus ei ollut projektin pääasia. Tämä koettiin kuitenkin positiivisena asiana. Tätä haastateltu perusteli sillä, että monia asioita olisi jäänyt toteuttamatta, jos niitä olisi pelattu pelkäämättä pelillisyyden tai, mietitty toteutuuko niissä pelillisuus riittävästi. Haastatteluissa mainittiin, että pelillisyyttä olisi voinut olla vielä enemmän ja että Scandic Parkissa jäätettiin puolitiehen pelillisyyden osalta. Eräessä haastattelussa kuvailtiin tilannetta niin, että vastaanotto on syvällä sisällä projektissa ja muut osastot ovat sen ulkokehällä.

Projektin myötä henkilöstö kertoi oppineensa uusia työtapoja. Suurin osa henkilöstöstä koki, että viestintä on parantunut huomattavasti osastojen välillä pikaviestimien Telegramin ja WhatsApp-ryhmien avulla. Viestinnän parannuttua osastot ovat lähentyneet ja yhteishenki on parantunut. Koettiin, että koko yksikkö on ollut yhdessä kehittämässä hotellin toimintaa. Projektin aikana käynnissä ollut HeiaHeia-kisa jakoi eniten mielipiteitä.

Henkilöstön mielestä oli ollut kiinnostavaa lukea HeiaHeiasta muiden hotellien kampanjoista ja tekemisistä. Sitä kautta pystyttiin jakamaan hyviä toimintatapoja ja vinkkejä muille hotelleille. Tämän koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä. Vastaanoton työpajassa ei saatu kirjallisesti vastausta siihen, miksi osallistuttiin tai jätettiin osallistumatta HeiaHeia-kisaan. Työpajan vetäjät havainnoivat pöytäkeskusteluja, joista nousi esiin ajatuksia korkeasta kynnyksestä osallistua kisaan. Julkaisemisen arvoisia asioita oli vaikea sekä omien tekemisien kehuminen koettiin vaikeaksi. HeiaHeian toteutus tuntui myös pinnalliselta, eikä raamit olleet kaikille selkeät. Ajanpuute tuli myös ilmi pöytäkeskusteluissa. Osa koki kisaan osallistumisen haastavana. Kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ollut mahdollisuutta käyttää tietokonetta omalla osastollaan, jotta olisi voinut osallistua HeiaHeia-kisaan. Kaikilla ei ollut tiedossa, että HeiaHeia-kisaan oli mahdollista osallistua myös mobiilisti. Keskusteluissa tuli ilmi, että Game On -projektin aikana aloittaneet uudet työntekijät kokivat Game On -projektin olevan yhtä kuin HeiaHeia. He tunsivat, ettei heillä ollut tarpeellista tietoa, jotta olisivat voineet erotella näitä toisistaan. Yksi henkilöstön jäsenistä ilmaisi, että HeiaHeia-kisa oli hänen mielestään ainoastaan vastaanoton oma kisa. Suomen Scandicin henkilöstön omat Facebook-sivut sekä Scandic Parkin työntekijöiden sisäiset Facebook-sivut miellettiin päällekkäisinä toimintoina HeiaHeia-kisan kanssa. Useampi mielsi kisaamisen positiivisena asiana ja oli sitä mieltä, että leikkimielisiä kisoja voisi olla enemmän. Eräs kousosaston työntekijä oli sitä mieltä, että heidän työpäivästään on vaikea löytää kisailun elementtejä. Henkilöstön puolesta toivottiin, ettei erilaisia kisailuja järjestettäisi päällekkäin ja, että kisat olisivat enemmän osastoja yhdistäviä kuin yksilökilpailuja. HeiaHeia-kisa mainittiin useammassa haastattelussa sekä kehittämistyöpajoissa pelillisenä onnistumisena ja selkeimpänä pelillisenä elementtinä.

Työpajoissa, haastatteluissa sekä havainnoinneissa selvitettiin tämän hetkinen tilanne viestinnän ja yhteistyön osalta. Molempien koettiin muuttuneen positiivisempaan suuntaan Game On -projektin myötä. Lisäksi jaettiin kokemuksia Telegram ja WhatsApp-ryhmistä. Kaikki vastaanotossa käyttävät sujuvasti Telegramia. Osa työntekijöistä avaa Telegramin heti aloittaessaan työvuoron, osa vasta ensimmäisen viestin kirjoittamisen yhteydessä. Viesti kirjataan Telegramiin yleensä asiakkaan läsnä ollessa. Vastaanotto koki Telegramin toimivan moitteettomasti. Kerroshoidon mielestä useita päiviä tai viikkoja vanhojen viestien etsiminen oli hiukan hidasta. Henkilöstö koki, että yhteistyö osastojen välillä on parantunut sekä lähentynyt. Moni mainitsi hyvän yhteishengen. Projektin myötä yhteisiä palaveria on myös järjestetty enemmän, niin oman osaston kuin eri osastojen kesken. Teemapäivien, kuten halloweenin ja joulun ajan huomiointi olivat jääneet positiivisella tavalla mieleen. Kehittämistyöpajassa nousi myös esille erään asiakkaan positiivinen palaute eräällä internet-sivustolla liittyen halloweeniin. Asiakas oli kehumus koristelua sekä työntekijöiden pukeutumista. Alla olevassa kuvassa (kuvio 11), kerrossiivouksen henkilö oli pukeutunut

halloween-teman mukaisesti kauhuolennoksi. Moni asiakkaista otti kuvia, joissa he olivat henkilökunnan kanssa.

Tämä hyypiö oli suosittua selfie-seuraa lasten kanssa kerroksilla ????Roman

PARK RESPA | Hurmasin asiakkaan, 30.10.2016 via Android



Kuvio 11. Halloween-tema

Keskusteluissa tuli ilmi, että Telegram- ja WhatsApp-sovellukset ovat käteviä sekä helppo-käyttöisiä ja ne ovat parantaneet viestintää huomattavasti. Osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että WhatsApp on hyvä tiedonjaon työväline vähemmän kiireellisissä asioissa, joihin ei tarvitse pikaista vastausta. Keskusteluissa todettiin, että pikaviestimistä täytyisi valita joko Telegram tai WhatsApp, eikä WhatsApp-ryhmiä saisi olla liikaa. WhatsApp-sovellusta ei voisi käyttää ensisijaisena tiedonjaon välineenä. Kokousosasto koki, että puhelinsoitto on heidän työssään nopeampi tapa viestiä, kuin esimerkiksi WhatsApp. Joidenkin mielestä WhatsApp toimii parhaiten esimiehen ja alaisten keskinäisessä viestinnässä. Tästä esimerkkinä aamiaisella työskentelevän ravintolan vuoropäällikön luoma WhatsApp-ryhmä aamiaistarjoilijoille, jonka kautta jaetaan tietoa työntekijöille. Vastaanoton käytetyin WhatsApp-ryhmä on "Vuoroja tarjolla Park" -ryhmä, jonka kautta pyydetään työntekijöitä työvuoroihin. Työvoimapula on voinut tulla joko sairastapauksen tai nousseen varaustilan-teen vuoksi. Vastaanoton vuoropäälliköille on oma WhatsApp-ryhmä "Shift Manager", johon kuuluu vuoropäälliköiden lisäksi myös hotellipäällikkö. Tässä ryhmässä voi kysyä tai tiedottaa asioista, jotka koskevat vastaanoton vuoropäälliköiden toimintaa. Lisäksi kehitysryhmällä on oma WhatsApp-ryhmänsä "SPark", jossa viestitään kokousajankohtien lisäksi

tapahtumista ja hauskoista asioista. ”Paketit Park” -ryhmä perustettiin Game On -projektin aikana vastaanoton, kokousvuoropäälliköiden ja teknikoiden kesken ja on toiminut erittäin hyvin.

Haastatteluissa sekä kehittämistyöpajoissa todettiin edellä mainittujen WhatsApp-ryhmien hyödyllisyys ja ne mainittiin osaksi Game On -projektin tärkeitä tuotoksia. Kehittämistyöpajassa sekä haastattelussa tuli ilmi, että hotellinjohtaja on puhunut aikaisemmin jo erilaisen WhatsApp-ryhmien perustamisesta, ennen Game On -projektin alkamista. Vastaanoton ja kerrossiivouksen vuorovaikutus miellettiin toimivan hyvin ja turhat paperilaput sekä vastaanoton ja kerroshoidon väliset puhelut ovat vähentyneet. Telegramin positiivisena piirteenä nähtiin sinne tallentuva muistijälki, josta voi tarkistaa esimerkiksi mitä kerrossiivouksen kanssa on sovittu. Game On -projektin aikana kokouspalvelut ideoivat listan vastaanotolle, josta on kätevää tarkistaa päivän kokoukset, kokousten työntekijät ja mistä heidän tavoittaa.

Työpajoissa sekä haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuinka sisäistä viestintää ja yhteistyötä voisi parantaa entisestään. Yhdeksi kehitettäväksi osa-alueeksi muodostui viestintä kokous- ja keittiöosaston välillä. Uskottiin, että matkapuhelimien lisääminen keittiöosastolle parantaisi keittiöhenkilökunnan tavoitettavuutta. Kehittämistyöpajassa toivottiin Telegram-yhteyttä vastaanoton ja kokouspalveluiden sekä vastaanoton ja ravintolan väliseksi viestintävälineeksi. Radiopuhelimien käyttöönottoa myös ehdotettiin kokousosaston ja vastaanoton sekä keittiön ja ravintolasalin välille, jotta ihmiset tavoitettaisiin nopeammin. Keittiöosasto koki taas, että tiedonkulku paperilla on aina toimiva tapa. Viestinnän parannusehdotuksena tuotiin esille, että hotellin myyntipalvelu lähettäisi päivitettyt yksityiskohtaiset tapahtumalistat vuoropäälliköiden tulostimiin. Viestintä, esimerkiksi WhatsApp-ryhmissä, tulisi olla asiallista ja ryhmät voisivat toimia kannustusvälineenä. Lisäksi keskusteluissa nousi pinnalle, että kokoustyöntekijät kaipaavat tiedon koko tulevan viikon tapahtumista. Jokainen työntekijä hoitaa oman tilaisuutensa, eikä heillä ole tietoa muista saman päivän tai tulevien päivien tilaisuuksista. Vastaanotolle järjestetyssä työpajassa toivottiin tarkkaavaisuutta varausten kanssa, jotta tiedetään mitä asiakkaiden kanssa on sovittu, kuten paremman huonetyypin päivittämisestä tai muusta lisähintaisesta palvelusta. Hotellin oman myyntipalvelun kanssa yhteistyön koettiin toimivan hyvin ja asiointi on sujuvaa.

Kaikilla menetelmillä kerätyistä aineistoista tuli ilmi, että projektin myötä työyhteisöön oli muodostunut muutosystävällisempi ilmapiiri. Koettiin, että asioihin paneudutaan syvällisemmin. Avuliaisuus oli lisääntynyt osastojen kesken ja asiat pystytään hoitamaan toimivammin. Avoimuus ja tietoisuus oli lisääntynyt henkilöstön kesken, tiedetään mitä voi ja saa tehdä. Yksi henkilö mainitsi, että hänen ollessaan uusi työntekijä, kysyminen ei ollut

helppoa. Kysyessään hän joutui tiedustelemaan useammalta henkilöltä, jotta sai vastauksen. Nykyään ilmapiiri koettiin avoimemmaksi ja apua on saatavilla askarruttaviin kysymyksiin. Keskusteluissa ilmeni, että ennakointia tulisi lisätä ja tiedonkulun toivottiin olevan sujuvampaa ilman välikäsiä. Keittiöosastolla henkilökunnan vaihtuvuus on vähentynyt. Osasto koki, että tällä hetkellä ilmapiiri on avoimempi ja saman henkinen. Yhdessä tekemisen koettiin lisääntyneen ja työntekijöiden perusilmeen katsottiin muuttuneen positiivisemmaksi. Lisäksi eräissä haastatteluissa pohdittiin työyhteisön perusvirettä. Sen ollessa positiivinen, keitetään paljon enemmän vastoinkäymisiä, joita työ tuo tullessaan. Todennäköisesti asiakkaalle on helpompi luoda myönteisiä elämyksiä, kun yhteisön vire on positiivinen.

Haastateltavilta tiedusteltaessa heidän tuntemuksiaan projektista saimme vastaukseksi, että projekti kannatti, vaikka se ei kenenkään mielestä ollut varsinainen jättimenestys. Kaikki haastatellut odottivat projektilta enemmän kuin mitä lopputulos oli. Projekti koettiin kuitenkin hyödylliseksi. Eräs haastatelluista kiteytti asian hyvin:

”Päävastuu on ollut ja tulee yhä olemaan nyt meidän.”

Kaikissa muissakin haastatteluissa korostettiin sitä, että halu kehittää ja muuttua täytyy lähteä ihmisistä itsestään, eikä motivaatiota voida istuttaa kenenkään valmiina, vaan sen pitää syntyä. Eräs haastatelluista toteaa tuntemuksistaan projektin jälkeen:

”Positiivisen odottava.”

Kehittämistyöpajoissa kysyttiin osallistujilta, miten luodaan ylivertainen asiakaskokemus. Vastauksiksi saatiin: kaikki työntekijät tervehtivät asiakasta, saadaan ruokasuosituksia ravintolassa, palvelu on asiantuntevaa, lapset huomioidaan sekä asiakaspalvelusta välittyvä oman työn mielekkyys. Koettiin myös, että ongelmaton ja sujuva tilaisuus, ongelmien ratkominen ja kääntäminen positiiviseksi, asiakkaan tukena oleminen, luovat ylivertaisen asiakaskokemuksen. F&B-osaston työpajassa tiedusteltiin osallistuneilta myös mikä SPark on? Noin 75 prosenttia tiesi vastauksen.

F&B-osaston kehittämistyöpajassa tuli ilmi, ettei monikaan osallistuneista ollut kuullut Game On -projektista. Eräs talossa pidempään esimiesasemassa toiminut henkilö ei ollut kuullut aiemmin Game On -projektista. Yhdeksän oli kuullut puhuttavan kehitysryhmästä, joka on kantanut helmikuusta alkaen nimeä SPark.

District Management Meeting -tilaisuudessa moni osallistuja ilmaisi kiinnostuksensa pikaviestintäväline Telegramia kohtaan. Kokous- ja ravintolapuolen esimiehiä epäilytti, miten sen käyttö näkyy asiakkaalle, jos työntekijä näppäilee matkapuhelinta työn lomassa.

4.4 Game On -projektin opit ja hyödyt

Aineistosta kävi ilmi, että Game On -projektin myötä henkilöstö oppi, kuinka omaan työhön voi ja kannattaa itse vaikuttaa. Osastojen välinen yhteistyö ja toisen työn arvostaminen sekä ymmärtäminen parantuivat. Aineiston perusteella pelillisyyden nähtiin tuovan hauskan elementin työhön ja sen kehittämiseen. Silloin voi oikeasti ideoida erilaisia asioita. Omaa työtä saa ja pitää kehua. Kaikkien hankkeeseen osallistuneiden hotellien johto oli myötämielinen kokeilemiselle. Yhtenä Game On -projektin tuloksista ilmeni, että hotellin johdon tuki projektin alussa ja sen aikana on tärkeää. Moneen hotelliin on jäänyt kehitysryhmätoimintaa hankkeen jälkeen. Läpinäkyvyys ja välittömän palautteen anto tulivat tutuiksi HeiaHeia-sovelluksessa, ja niiden kanssa jatketaan Scandic Suomen ja hotellikohtaisten Facebook-ryhmien välityksellä. Kaikissa hotelleissa otettiin myös käyttöön pikaviestintäjärjestelmät Telegram ja WhatsApp.

Projektin alkuvaiheen liikkeelle lähtö Scandic Parkissa oli tahmaista. Hiltonissa sekä Turun hotelleissa toiminta lähti vauhdikkaasti käyntiin. Hiltonissa oltiin totuttu enemmän eri kampanjoihin, sillä heillä on paljon yhteisiä kampanjoita Hiltonin Blue Energy toiminnan kautta. Blue Energy on Hiltonin oma toiminto. Se on standardi, jonka toimintaa seurataan tarkalla raportoinnilla. Toiminnassa isona osana on hyväntekeväisyys, kestävä kehitys ja asiakastyytyväisyys. (Smolsky 4.4.2017.) Turun Scandiceissa oli aloitettu kehitysryhmätoiminta kolme kuukautta ennen Game On -projektia, tietämättä Game On -hankkeesta, ja sama ryhmä jatkoi Game On -ryhmänä (Vanhala 4.4.2017).

Pelillisyyden käsitteenä oli hyvin laaja, eikä sitä hahmotettu kunnolla. Käsitteen haastavuus Game On -projektilaisille oli jo riittävän hankalaa, saati sitten se, kuinka välittää tietoa pelillisyydestä ja projektista muulle henkilökunnalle. Vaikka HeiaHeia-kisaa hehkutettiin ja siitä tiedotettiin laajasti, jäi se silti vieraaksi monelle työntekijälle. Game On -projekti sisälsi paljon asioita, joita ei mielletty pelillisiksi elementeiksi. Silti erilaiset teematapahtumat, kuten halloweenin koristelut ja joulun aktiviteetit arvostettiin tärkeiksi projektin tuomiksi tuotteiksi. Bartlen pelillisyydenluokittelua olisi kannattanut käyttää hyväksi projektin alussa, ja sen kautta löytää toimivampia motivaatiokeinoja ryhmän toiminnalle (Bartle 1996).

Majoitus- ja ravintola-alan työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi pitkät projektit usein kärsivät henkilöstövaihdoksista. Tämä näkyi myös kehittämistyöpajoissa, sillä osa osallistujista ei ollut tietoinen Game On -projektista. Lisäksi tuloksista saatiin selvillä, että suurella osalla Game On -projektiin osallistuneilla ei ollut käsitystä Työsuojelurahaston osalli-

suudesta projektin tukemiseen. Mikäli Työsuojelurahaston osuudesta olisi enemmän painotettu, olisiko se mahdollisesti lisännyt tietoisuutta hankkeen merkittävydestä? Olisiko tämä kenties vaikuttavat projektiin sitoutumiseen ja näin saatu paremmin houkuteltua jäseniä projektiryhmään.

5 Kehitysryhmä työyhteisökokemuksen kehittämisen työvälineenä

Tässä luvussa käsitellään työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä, osallistamista sekä työyhteisökokemusta asiakaskokemuksen luojana. Toiseksi viimeisessä kappaleessa tullaan ensin käsittelemään tutkimuksesta saadut tulokset liittyen kehitysryhmätoimintaan ja sen sisältöön. Tämän jälkeen esitellään menetelmiä, joiden avulla kehitysryhmätoimintaa voitaisiin viedä Scandicin muihin yksiköihin.

5.1 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen pohjautuu jokapäiväisessä työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin sekä haasteisiin, joiden pohjalta kehitetään työn toimivuutta. Esimerkiksi työtehtäviä sekä työmenetelmiä, joiden avulla parannetaan esimerkiksi asiakaspalvelun laatua. Kehittäminen voi olla akuutteja parannuksia, jotka saattavat olla kertaluontoisia, mutta tavoitteena on tehdä pitkäaikaisia parannuksia työyhteisöön. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.) Kyseessä siis on jatkuva kehittämistyö, jota koko työyhteisö tekee itseohjautuvasti (Innokylä 2017). Eli vastuu kehittämisestä on työyhteisön kaikilla jäsenillä ja he jakavat vastuun kehittämisprosessin etenemisestä. Ulkopuolisten toimijoiden, kuten esimerkiksi konsulttien tai työnohjaajien käyttö kehittämisprosessissa on vähäinen, sillä kokonaisvastuu on työyhteisöllä ja esimiehellä, mutta ulkopuolista toimijaa voidaan käyttää apuna yksittäisissä tilanteissa, esimerkiksi vetäjänä työyhteisön it-searviointitilaisuuksissa. Oleellista on työyhteisölle tunnistaa ne tilanteet, joiden ratkaisemiseksi heillä itsellään ei ole yksinkertaisesti resursseja, jolloin ulkopuolinen tuki on välttämätön. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 21.)

Jotta voidaan lähteä kehittämään työyhteisölähtöisesti, täytyy valita kehittämismenetelmä, jonka avulla prosessi etenee ja pystytään strukturoimaan kehittämistä, jonka ydin on keskustelu. Kehittämismenetelmälle on tärkeää se, että se on demokraattinen eli jokainen saa äänensä kuuluville. Prosessi on jatkuva, sisältää itsearviointia ja palautetta sekä on toimijalähtöinen eli ei vaadi konsultin tai tutkijan osallistumista. Keskustelukulttuuri on tärkeä työyhteisölähtöisessä kehittämisessä ja tätä mahdollistavat erilaiset foorumit. Foorumit voivat olla esimerkiksi viikoittaisia kokouksia, kehittämistilaisuuksia tai verkostopalaveria. Olennaista on myös määritellä kehittämisen painopisteet ja tavoitteet. Työyhteisö voi kokea haasteellisena tunnistaa kehittämiskohteita, sillä kehittämiskohteita ei määritellä jonkun muun toimesta, vaan ne on löydettävä itse. Parhaimmillaan kehittämistyön muutokset näkyvät työyhteisössä esimerkiksi vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisena, kehittyneenä keskustelukulttuurina sekä kehittämisosaamisena. Kehittämistyö lisää myös käsitystä työyhteisön perustehtävästä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24-29.)

5.2 Osallistaminen

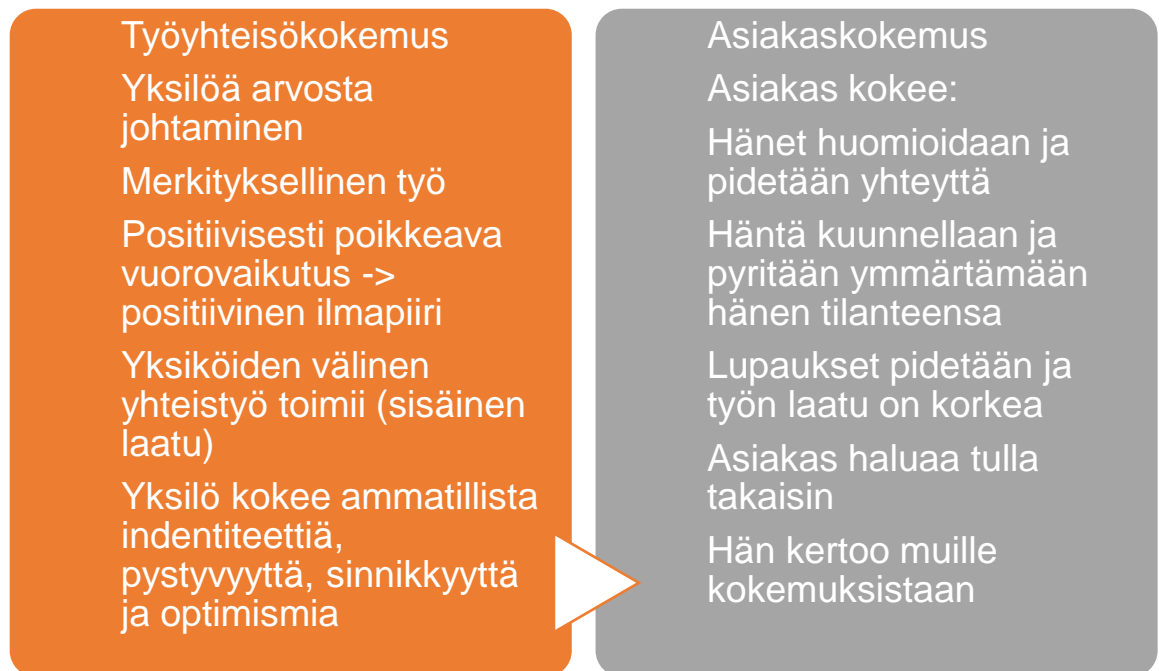
Osallistaminen, eli Scandicilla käytetty englanninkielinen termi empowerment, on prosessi, jonka tarkoituksena on tehdä osalliseksi ja aktivoida. Se on hyvin yleinen toimintamalli niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolisissa suhteissa. Osallistamisen tavoitteena on mahdollistaa se, että joku ottaa osaa tai on mukana jossakin. Osallistamista hyödynnetään monilla eri tavoin organisaatioissa, kuten johtamisessa, strategiatyössä, viestinnässä ja asiakastyössä ja joskus myös päätöksenteossa. Ihmisten mukaan ottaminen tuottaa lisäarvoa yritykselle. Se tuo tietoa, lisää vuorovaikutusta, innostaa sekä sitouttaa. (Kokko 2016.) Sitouttamiseen tarvitaan henkilöstön omaa tarvetta sitoutua ja se edellyttää, että työolot ovat hyvät, työ on laadukkaasti organisoitua ja johtajuus on toimivaa. Organisaation johdon tehtävänä on osallistamisprosessin käynnistäminen. Henkilöstön saa motivoitumaan osallistamiseen yhteisten arvojen, keskinäisen luottamuksen sekä työn ymmärtämisen kautta. Kun osallistamisprosessi on hyvin suunniteltu ja toteutettu, kasvaa henkilöstön ymmärrys omaan työhön sekä sen merkitykseen. (Lehtinen 5.2.2017.)

Osallistaminen on järkevä viestinnän muoto ja olennaista on, että osallistava johtaja on erinomainen kuuntelija (Kokko 2016). Se näkyy myös henkilöstön energiatasoissa, innostuneisuutena sekä määrätietoisena tekemisenä (TripleWin 2017). Tärkeää on myös, että johtaja on innostava ja saa henkilöstön mukaan toimintaan sekä osoittaa arvostavansa kaikkien mielipiteitä ja ideoita. Ulkopuolinen ei välttämättä tunnista heti osallistavaa johtajaa, mutta hänellä on henkilöstön silmissä vahva auktoriteetti ja häntä kunnioitetaan. (Lehtinen 5.2.2017.)

5.3 Työyhteisökokemus luo asiakaskokemuksen

Työyhteisökokemus rakentuu siitä, kuinka työntekijä kokee esimiestyön, sisäisen laadun, työilmapiirin ja henkilökohtaisen sitoutumisen työhön. Esimiehellä on oleellinen rooli ohjata työntekijän henkilökohtaista sitoutumista ja sitä kautta sisäistä laatua sekä työilmapiiriä. (Fischer & Vainio 2014, 111.) Esimies toimii eräänlaisena roolimallia muille ja hänen käyttäytymisensä vaikuttaa yksilön henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja työilmapiiriin (Fischer & Vainio 2014, 178). Kuitenkin myös jokaisella yksilöllä on oma vastuunsa sitoutumisestaan, kuten arvostaako omaa työtään, löytyykö tarvittavaa osaamista, itsetuntoa sekä myönteistä asennetta. Esimiehen tehtävänä on muun muassa vahvistaa henkilöstön vahvuuksia, tarjota kollegoiden kanssa kehittymismahdollisuuksia ja kannustaa itsenäiseen työhön. (Fischer & Vainio 2014, 111.) Lisäksi esimiehen tulee pitää huolta siitä, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan sekä kuinka jokaisen päivittäinen työpanos vaikuttaa yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen.

Lisäksi on tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa arvostetuksi työpaikallaan, niin esimiehen kuin kollegoiden puolesta, joka taas lisää työhön sitoutumista. (Fischer & Vainio 2014, 111-112.)



Kuvio 12. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen (Fischer & Vainio 2014, 111.)

Kuvio 12 havainnollistaa, kuinka asiakaskokemus voi muodostua työyhteisökokemuksen perusteella. Asiakaskokemuksiin vaikuttavat yksilöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamisesta ja heidän henkilökohtainen sitoutuminen työhön. Tämä lisää tuloksellisuutta. Lisäksi jokaisen yksikön kuin yksilön täytyy käsittää, kuinka oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen. Tähän tarvitaan läpinäkyvyyttä, yksinkertaisia prosesseja sekä kouluttamista. Tutkimuksien mukaan yrityksen sisäinen laatu luo kilpailuetua, joka syntyy siitä, kuinka hyvin vuorovaikutus toimii eri yksiköiden välillä, sekä miten läpinäkyviä yrityksen prosessit ovat. (Fischer & Vainio 2014, 9-11.)

Henkilöstön tuntiessaan työniloa, se välittyy positiivisena energiana, niin työyhteisölle kuin asiakkaille. Yksilön positiivinen kokemus muodostuu siitä, kuinka merkitykselliseksi hän kokee työnsä ja arvostavatko kollegat sekä esimiehet häntä. Asiakkaille välittyy niin fyysisessä asiakaskohtamisessa kuin puhelimen välityksellä asiakaspalvelijoiden tunne-energia. Mikäli henkilöstö vaikuttaa kyllästyneeltä työhönsä ja omaa negatiivisen palveluasenteen, välittyy tämä helposti asiakkaalle, niin kasvotusten kuin puhelimitsekin. Jo äänen sävystä voi välittyä asiakkaalle asiakaspalvelijan tunnetila. (Fischer & Vainio 2014, 11, 110-112.)

5.4 Kehittämisehdotukset

Työpajoissa ja haastatteluissa keskusteltiin tammikuussa 2017 perustetusta kehitysryhmä SParkin toiminnasta, siitä mikä kyseisen kehitysryhmän tavoite tulisi olla, mitä ryhmän tulisi tehdä ja miten ryhmän toiminnan voisi viedä muihin Scandicin yksiköihin.

Kehittämistyöpajoissa ja haastatteluissa tuli ilmi, että Game On -hankkeesta syntyneitä kehitysryhmätoimintaa pidetään toimivana ja toimintaa tulisi jatkaa. Kuten eräs haastatelluista totesi:

”Ja sitten just ku se jatkuu sit meidän omanlaisena, sehän on se mun mielestä kaikista paras juttu.”

Eräs haastatelluista koki myös, että siinä missä Game On -projektista on saatu uusia työkaluja ja oppeja hyödynnettäväksi työympäristöön, voidaan myös yrityksen sisäisistä käytävissä olevista koulutuksista ammentaa vinkkejä ja työkaluja kehitysryhmätoimintaan.

Haastatellun mielestä nämä tukevat vahvasti toisiaan.

Kehitysryhmän tavoitteeksi nousi asiakaspalvelun parantaminen ja vau-elämyksien luominen asiakkaille. Myös osastojen välisen yhteistyön ja ilmapiirin parantaminen, työpäivän piristäminen sekä uusien, parempien työtapojen löytäminen toivottiin kuuluvan kehitysryhmän tavoitteisiin. Nämä saavuttaakseen kehitysryhmän tulisi seurata asiakkaiden sekä työntekijöiden palautteita, joiden pohjalta ideoida, vertailla ja kokeilla eri asioita, jotta löydetäisiin uusia katsantokantoja. Eräs haastatelluista mainitsi:

”...Se on kuitenkin sellainen kipinä, et niinku halutaan koko ajan parantaa sitä toimintaa ja meidän, meidän työyhteisöä ja asiakkaiden olemista.”

Kehitysryhmätoiminnan tulisi olla suunnitelmallista ja sillä pitäisi olla toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmasta tulisi selvittää kuka on kehitysryhmän vetäjä ja muut jäsenet. Lisäksi pitäisi käydä ilmi, milloin kokoonnutaan ja mitä asioita käsitellään. Kehitysryhmässä tulisi olla jokainen osasto edustettuna ja heidän tulisi vetää yhtä köyttä ja luoda yhteisöllisyyttä. Kehitysryhmällä tulisi olla selkeä tavoite tai tavoitteita, joiden mukaan edetään. Tärkeää on, että kehitysryhmän jäsenyys perustuisi vapaaehtoisuuteen. Kuten eräs haastateltu kuvaili:

”Että jokaisesta yksiköstä ja valitaan, niinku pyydetään, kysytään ne ketkä haluavat, haluavat et se on siinä kaikista tärkein pointti, et sitä pitää ite haluta, olla motivoitunut siihen.”

Ryhmältä toivottiin aktiivista kehitysryhmätoiminnan esille tuomista työpaikalla, sekä jatkuvaa säännöllistä tiedottamista siitä mitä ryhmässä tehdään ja on saatu aikaiseksi. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi sosiaalista mediaa, kuten Scandicin työntekijöiden omaa Facebook-ryhmää. Tällä uskottiin olevan myönteinen vaikutus uusien jäsenten löytymiseen. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ryhmässä tulisi olla vähintään yksi esimiestason työntekijä. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että esimiehillä on tarvittavaa kokemusta asioiden läpiviemiseen ja kokouskäytännöt ovat heille tutumpia. Ainoastaan yksi haastatelluista mainitsi, että ryhmän koko ei tulisi ylittää kymmentä henkeä. Tätä perusteltiin sillä, että kovin paljon suuremmassa ryhmässä, saattaa syntyä jännitteitä, jotka hankaloittavat ryhmän työskentelyä. Muille ryhmän koolla ei tuntunut olevan suurempaa merkitystä. Keskusteluissa toivottiin järjestettävän lisää yhteisöllistä toimintaa, niin vapaa- kuin työajallakin. Esimerkiksi järjestettäisiin Scandic kesäpäivä ja keskinäisiä kisailuja. Lisäksi voitaisiin järjestää henkilökunnalle tutustumista eri osastojen sekä hotellien toimintaan.



Kuvio 13. Ehdotuksia kehitysryhmätoiminnasta

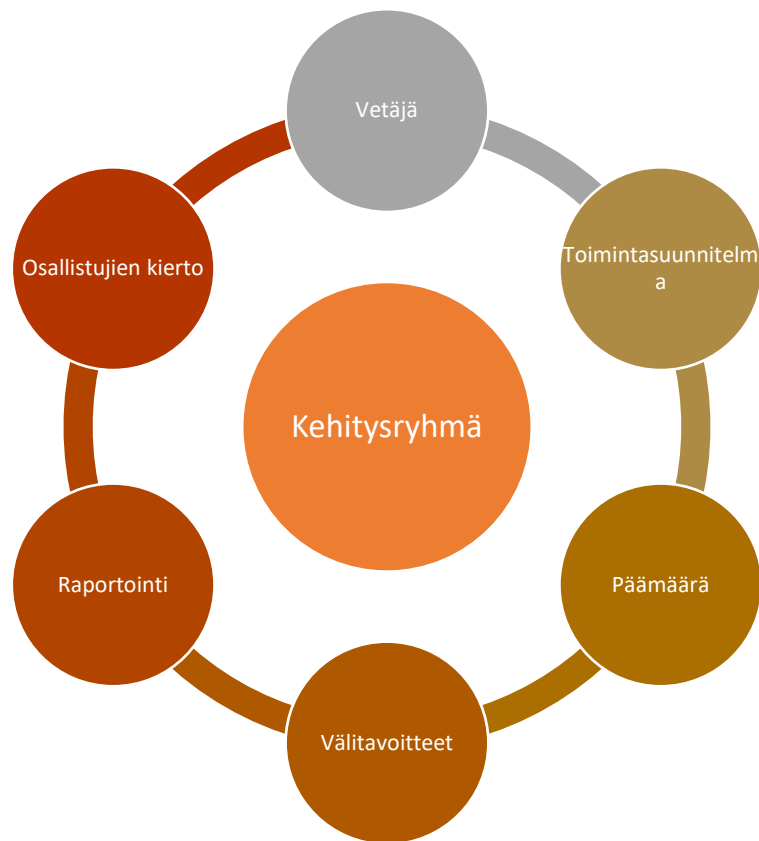
Kehittämistyöpajoissa ja haastatteluissa keskusteltiin esimerkiksi siitä, miten kehitysryhmän toiminnan saisi vietyä muihin yksiköihin. Esille tuli, että kehitysryhmätoiminnasta voitaisiin tehdä Scandicin standardi, jonka avulla kehitysryhmätoiminta otettaisiin käyttöön

kaikissa Scandicin yksiköissä. Lisäksi eräs haastatelluista ehdotti, että Scandicin tukikonttori tekisi ohjeistuksen, joka otettaisiin käyttöön joka yksikössä. Esille tuli myös, että yksiköissä voisi vieraila niin sanottu Game On -lähettiläs, joka jakaa tietoa pelillisyydestä sekä kehitysryhmätoiminnasta. Keskusteluissa ilmeni, että kehitysryhmätoiminnan tulisi ensin olla toimivaa ja selkeää Scandic Parkin yksikössä, ennen kuin sitä lähdettäisiin viemään muihin yksiköihin. Ehdotuksena tuli liittää informaation jakaminen kehitysryhmätoiminnasta Scandicin omiin koulutuksiin, joita järjestetään tasaisin väliajoin. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimerkiksi jakaminen olisi hyvä tapa jakaa kehitysryhmätoimintaa eteenpäin. Jakamiskanavana voitaisiin esimerkiksi hyödyntää Suomen Scandicin henkilöstön omia Facebook-sivuja sekä Scandic Parkin työntekijöiden sisäisiä Facebook-sivuja. Kehitysryhmätoiminnasta tiedottamiseen ehdotettiin esittelyvideota tai esitettä.

F&B-osastolle järjestetyssä kehittämistyöpajassa keskusteltiin siitä, mikä saisi henkilöstön lähtemään kehitysryhmätoimintaan. Henkilöstö oli sitä mieltä, että kehitysryhmätoiminnan avulla pääsee ideoimaan ja vaikuttamaan omaan työhön sekä talon toimintaan ja ymmärtää sen hyödyllisyyden. Samalla on mahdollisuus tutustua paremmin eri osastojen toimintoihin ja niissä työskenteleviin henkilöihin. Motivaation koetaan myös lisääntyvän kehitysryhmätyöskentelyn ansiosta. SPark-kokoukset toivottiin järjestettävän myöhään iltapäivällä. Tätä perusteltiin sillä, että tähänastinen kello 14:00 koettiin hankalaksi kokousasiakkaiden iltapäiväkahvituksen vuoksi.

5.5 Kehitysryhmä kehittämisen välineenä

Kaikki tulokset viittasivat siihen, että kehitysryhmä on mainio toiminnan kehittämisen työväline. Aineistoista saatiin selville, että kaikki kannattivat kehitysryhmätoiminnan jatkamista ja sen viemistä eteenpäin muihin Scandicin yksiköihin. Ehdotettiin, että kehitysryhmätoiminta tulisi olla Scandicin standardi. Näin uskottiin, että kehitysryhmätoiminnan vieminen muihin yksiköihin olisi sujuvampaa.



Kuvio 14. Kehitysryhmän rakenne

Kuviossa 14 on kuvattu rakenne, joista toimiva kehitysryhmä koostuu. Tärkeimpinä havaintoina aineistoista nousi esille, että kehitysryhmää perustettaessa tulee sille valita vetäjä ja laatia toimintasuunnitelma, jonka avulla toiminta on järjestelmällistä. Toimintasuunnitelmasta tulisi käydä ilmi muun muassa kehitysryhmätoiminnan päämäärä, toiminnalle asetetut välitavoitteet sekä aikataulu, jossa nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Etenkin kehitysryhmän perustamisvaiheessa johdon tuki on erityisen tärkeää. Näin varmistetaan, että kehitysryhmän kaikki jäsenet ovat selvillä, että heillä on johdon täysi tuki toiminnan sekä varmistetaan kehitysryhmän aloituksen jouhevuus.

Kehitysryhmä tulisi muodostaa kyseessä olevan yksikön omista työntekijöistä siten, että jokainen osasto olisi edustettuna. Jokaisen edustajan tehtävänä olisi viestiä kehitysryhmän päätöksistä oman osastonsa henkilökunnalle. Eräässä haastattelussa asiaa kuvailtiin seuraavalla tavalla:

”Niin sitte sit siitä tulee niinku jotain ja ihan sen oman talon, niiden ongelmien tai kehitysalueiden niinku mukaan, että mihin siellä tarvi panostusta ja kehitystä.”

Kehitysryhmällä täytyy olla selkeät tavoitteet, joiden toteutumista tulisi seurata järjestelmällisesti. Tulosten raportointi johdolle on suositeltavaa. Näin varmistettaisiin asioiden

eteneminen sekä johdon pitäminen ajan tasalla kehitysryhmän toiminnasta. Kehitysryhmän jäsenissä olisi hyvä tapahtua myös vaihtuvuutta, esimerkiksi vuoden välein. Tällä taataan kaikkien halukkaiden pääseminen mukaan toimintaan sekä uusien innovatiivisten ideoiden jakaminen.

Aineistoista nousi esille, että kehitysryhmätoiminta kannattaisi aloittaa kartoittamalla hotellien omat sisäiset kehitystarpeet. Kun näitä on aloitettu työstämään voi kehitysryhmä edetä keskittämään kaiken energiansa ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Lähtökohtana pidettiin myös, että kun oman yksikön kehitysryhmätoiminta on saatu hyvin käyntiin, on edellytykset jakaa kyseistä toimintamallia myös muihin Scandicin yksiköihin.

6 Pohdinta ja arviointi

Luvussa käsitellään lyhyesti kehittämistyön tärkeimpiä tuloksia ja niitä peilataan alussa esiteltyyn tietoperustaan. Lisäksi tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksia kehitysryhmän toiminnalle sekä sen hyödyntämiselle muissa Scandic hotellien yksiköissä.

Yhteenvedon jälkeen paneudutaan kehittämistyön arviointiin. Kappaleessa arvioidaan työn tavoitteiden toteutumista, aineiston keruussa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tulosten luotettavuutta sekä niiden hyödyllisyyttä toimeksiantajalle. Lisäksi arvioinnissa käsitellään toimeksiantajan palautetta kehittämistyöstä. Lopuksi pohditaan kehittämistyön laatijoiden kokemuksia yhteistyön ja vuorovaikutuksen osalta.

6.1 Tärkeimmät tulokset ja kehittämissuositukset

Kehittämistyön tärkeimmiksi tuloksiksi saatiin, että Game On -projektin myötä sisäinen viestintä ja työyhteisökokemus olivat parantuneet Scandic Parkissa. Lisäksi tuloksissa korostuivat yhdessä tekemisen ilo, osastojen välinen avuliaisuus, työn hauskuus ja erilaisten pikaviestintävälineiden mukanaan tuomat hyödyt. Työntekijöiden halu yllättää asiakas positiivisesti, oli myös tulos, joka on jäänyt elämään Game On -projektin myötä. Asiakkaan polku eri palvelutilanteiden läpi on yhtenäisempi, eli henkilöstö toimii paremmin yli osastorajojen. Tuloksissa korostuivat kehitysryhmätoiminnan hyödyllisyys, johdon tuen tarve sekä tiedon jakaminen esimerkiksi muihin Scandicin yksiköihin. Kehitysryhmätoiminnasta tulisi tehdä yrityksen sisällä yleinen toimintatapa, jonka avulla henkilöstöä pystytään osallistamisen avulla saadaan kehittämään ja parantamaan omaa työtään, sekä luomaan yhä enemmän ylivertaisia asiakaskokemuksia.

Game On -projektin pelillinen osuus, niin kuin se oli alkuun suunniteltu, toteutui heikosti. Pelillisyyden käsitteen ymmärtäminen tuotti pitkään vaikeuksia ja osalle käsite jäi tuntemattomaksi kokonaan. Tämä varmasti hidasti projektin etenemistä Scandic Parkissa. Projektin alkuvaiheessa päätettiin jättää hetkellisesti pelillisyyden sivuun keskittymällä yksikön sisäisiin ongelmakohtiin, kuten sisäiseen viestintään. Tulokset peilasivat myös, että projektin hallinta oli puutteellista. Ruuska korostaa, että ennen projektia tulisi valita projektipäällikkö, joka vastaa siitä, että laaditaan projektisuunnitelma. Tämän tulisi olla yksityiskohtainen, kattava ja sisältää projektin rajauksen. Projektin johdon pitäisi olla koko ajan samalla henkilöllä. Projektin hallinnalla voi ennakoida ja välttää monet tyypilliset vaikeudet projektitoiminnassa. Suunnitelmassa tulee olla selkeät välitavoitteet. Silloin arvioidaan toteumaa suhteessa suunnitelmiin, tehdään korjauksia ja saadaan palautetta. (Ruuska 2008 s. 28-43.) Kehittämistyön perusteella Game On -projekti Scandic Parkissa ei ollut toteutettu toimivan projektimallin mukaisesti. Projektin alussa vallitsi epätietoisuus projektin tavoitteista

ja tarkoituksesta. Lisäksi projektilla ei ollut tarpeeksi selkeää toimintasuunnitelmaa tai veittäjää. Game On -projektin tavoitteen olisi pitänyt olla yksinkertaisempi, jotta osallistujat olisivat voineet helpommin keskittyä sen toteuttamiseen. Lisäksi projektin ohjeistus oli epäselvä, sitä ei helpottanut, että jokainen hankkeeseen osallistunut yksikkö sai määritellä omat tavoitteensa. Game On -hankkeesta ja sen tavoitteista kerrottiin eri tavoin ja tämä aiheutti hämmennystä. Esimerkiksi Scandic hotellien henkilöstöpäällikkö Riikka Mattilan kertoo Työsuojelurahaston sivuilla, että hankkeen tavoitteena Scandicille oli

”saada henkilöstö aktivoitumaan, kokeilemaan ja jakamaan tavoitteisiin liittyviä ideoita ja kokemuksia pelillisillä keinoilla.” (Työsuojelurahasto 2017a.)

Työsuojelurahaston Tiedon silta -lehdessä hänen mukaansa ”projektin yleistavoite oli löytää pelillisyydestä elementtejä, jotka tukevat strategian toteutumista, erityisesti parantavat asiakaskokemusta ja lisäävät myyntiä. Lisäksi tärkeänä tavoitteena oli parantaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja osastojen välillä sekä valtuuttaa ja sitouttaa työntekijöitä oman työn kehittämiseen, jakaa nopeammin kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä ottaa käyttöön uusia digitaalisia työkaluja.” (Työsuojelurahasto 2017b.) Alkuperäisessä Game On tiedotteessa kuitenkin sanottiin tavoitteiden olevan ”kehittää työkuultuuriamme valtuuttavammaksi, läpinäkyvämmäksi, vuorovaikutteisemmaksi ja yhteisöllisemmäksi ja siten entisestään parantaa asiakaskokemusta ja ylivertaista palvelua.” (Kurppa 16.3.2016.) Taasen Muutostaidon mukaan hankkeen tavoitteena oli iteratiivisesti testata sekä soveltaa pelillistämisen teoriasta nousevia työn muotoilukeinoja käytännössä.

Aineistojen perusteella oli havaittavissa, että Game On -projektin aikana keskityttiin suuremmalla panostuksella Scandic Parkin sisäisten ongelmakohtien ratkaisuun, esimerkiksi sisäisen viestinnän saralla, kuin asiakaskokemuksen parantamiseen. Scandic Parkissa ymmärrettiin, että ensin on saatava oman yksikön sisäistä viestintää parannettua, ennen kuin voitiin keskittyä asiakaskokemuksen parantamiseen ja ylivertaisten asiakaskokemusten luomiseen. Game On -projektin aikana työyhteisökokemuksen ja ostojen välisen viestinnän koettiin parantuneen. Näillä on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Näin myös Fischer ja Vainio kirjoittavat kirjassaan. He toteavat, että yrityksen sisäisten yksiköiden yhteistyön laatu ja toimivuus vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. He mainitsevat, että parhaimmassa tilanteessa, koko organisaatio työskentelee saman tavoitteen eteen. Työyhteisökokemuksen paranemisen sekä Game On -projektin tuoman yhdessä tekemisen kulttuurin myötä, koetaan henkilöstön työskentelevän asiakaslähtöisesti samaan päämäärän tähdäten. (Fischer & Vainio 2014, 11, 110-118.)

Asiakaskokemukseen Game On -projektin tuomista opeista ja hyödyistä ovat selkeimmin vaikuttaneet pikaviestintävälineiden käyttöönotto, sekä erilaisten teemapäivien järjestäminen, joissa huomioidaan niin lapset kuin aikuisetkin. Näiden teemapäivien järjestämisen myötä on huomattu, kuinka lähes koko Scandic Parkin henkilökunta on antanut oman osansa teemapäivien onnistumiseen. Esimerkiksi halloweenina hotelli oli koristeltu teeman mukaisesti ja henkilökunta pääsi hassuttelemaan pukeutumalla erikoisiin asusteisiin. Aineistosta tuli ilmi, työntekijöiden kertomana, että henkilöt, joille oman mukavuuspiirin ulkopuolelle astuminen ei ole niin itsestäänselvyys, innostuivat ottamaan osaa. Joulun aikaan järjestettiin joulukalenteri niin aikuisille kuin lapsillekin. Lisäksi lapset pääsivät matkamaan joulupolun läpi hotellissa ja jouluihin tunnelma vallitsi joka puolella. Haastatteluissa kerrottiin, että tästä oli saatu paljon positiivista palautetta eri palautekanavia pitkin. Näin oltiin saatu luotua positiivinen elämys asiakkaille heidän vierailunsa aikana. Kuten Fischer ja Vainio korostavat, syntyy asiakaskokemus positiivisesta elämyksestä, joka saa asiakkaan palaamaan uudelleen. Lisäksi he kuvailevat, kuinka työn laadun on oltava korkeaa. (Fischer & Vainio 2014, 9-14, 110-112.) Näihin positiivisten elämysten tuottamiseen, muun muassa teemapäivien avulla, on tullut muutosta entisestään Game On -projektin myötä. Telegram ja WhatsApp -sovellusten käyttö, ovat parantaneet työnlaatua, sillä asiakkaalle asiat näyttävät toimivampana ja laadukkaampana kokonaisuutena turhan osastoille soitteluun jäätyä pois.

Fischer ja Vainio (2014) mainitsevat myös kirjassaan sen, kuinka asiakaskokemus muodostuu myönteisestä kokemuksesta, joka halutaan jakaa eteenpäin. Tuloksista oli nähtävissä mieleen painuneet positiiviset asiakaspalautteet liittyen muun muassa teemapäiviin. Asiakkaat ovat jakaneet positiivisia kokemuksiaan Scandic Parkista sekä ylitsevuotavana kirjallisena palautteena että Internetissä.

Kukkola kertoo muutosvastarinnan johtuvan informaation puutteesta muutoksen taustoista sekä syistä. Tällöin henkilöstö voi kokea, ettei muutos ole tarpeeksi perusteltua. (Kukkola 21.11.2015.) Tuloksista ilmeni, että projektiin oli vaikea saada vapaaehtoisia osallistujia. Projekti koettiin lisätyönä ja sen tuomaa lisäarvoa ei ymmärretty. Lisäksi tuloksista ilmeni, että projekti koettiin alkuun haastavana ja ihmisten oli vaikea ymmärtää sen päämäärää. Tämä varmasti lisäsi epävarmuutta ja aiheutti henkilöstössä muutosvastarintaa. Järvinen kuvailee muutosta niin, että se vie työntekijän pois mukavuusalueeltaan, joka voi luoda epävarmuuden tunteita siitä, kuinka selvitä uudessa ja epätavallisessa tilanteessa (Järvinen 2016). Kuten aineistoista ilmeni, projektin tavoite ei ollut selvä. Näin ollen epävarmuutta oli havaittavissa henkilöstössä, joka taasen lisäsi muutosvastarintaa.

Kukkola (2015) ja Mattila (2007) toivat esille, että johdolla on tärkeä rooli tiedottamisessa sekä henkilöstön osallistamisessa. Kukkolan mukaan muutosvastarinta johtuu epäonnistuneesta tai heikosta johtamisesta sekä hallinnosta (Mattila 2007; Kukkola 21.11.2015). Perka-Jortikan mukaan tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, ettei johtaja osallistu muutosprosessin suunnitteluun tai toteuttamiseen (Perka-Jortikka 2002, 153). Aineistosta kävikin ilmi, että johdolta olisi kaivattu enemmän tukea Game On -projektille. Jos johto olisi osallistunut aktiivisemmin Game On -projektin aikaisen kehitysryhmän tapaamisiin ja ollut näin ollen mukana viemässä kehitystä sekä muutosta eteenpäin, projektin eteneminen olisi saattanut sujua mutkattomammin. Tämä olisi saattanut vähentää muutosvastarintaa, sillä johdon aktiivinen rooli olisi antanut vakaan pohjan kehittämislle.

Muutosvastarinnalle on tyypillistä juurtuneista tavoista, asenteista ja käsityksistä kiinni pitäminen. Lisäksi muutostilanne tarkoittaa uudistuksia, joihin vaaditaan omistautumista sekä opettelua. Asiat eivät enää tapahdu näiden vanhojen tapojen, asenteiden ja käsitysten avulla. (Järvinen 2016.) Tuloksista nousi esiin Scandic Parkin pitkä historia sekä pitkään työskennelleet työntekijät. Moni on tottunut työskentelemään samalla rutiinilla, eivätkä koe tarvetta muuttaa hyväksi koettuja toimintatapojaan. Nämä tekijät vaikuttivat henkilöstön toimintaan ja hidastivat muutosten syntymistä sekä uusien asioiden omaksumista.

Sisäistä viestintää käsittelevässä kappaleessa korostetaan sisäisen viestinnän toimivuuden tärkeyttä. Sekä Juholin että Miettinen korostavat sisäisen viestinnän merkitystä yrityksen menestykseen ja henkilöstön ilmapiiriin. Tällä viitataan siihen, että sisäinen viestintä ei katkea palvelutilanteessa. (Juholin 1999, 13; Miettinen 2012.) Myös Kortetjärvi-Nurmi ja kumppanit ottavat esille, että henkilöstön tyytyväisyys edesauttaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja omistautumista työyhteisöön. Toisin sanoen henkilöstö on luultavammin tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, kun sisäinen viestintä on toimivaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106-107.)

Tämän kehittämistyön perusteella henkilöstö kokee sisäisen viestinnän parantuneen, niin oman osaston sisällä kuin eri osastojen välillä. Tuloksista ja Scandicin sisäisestä Voice-tutkimuksesta näkyi, että työilmapiiri on myös parantunut. Voice-tutkimuksesta, johon vastasi 48 henkilöä Scandic Parkin henkilöstöstä, kävi ilmi, että osastojen välinen yhteistyö on noussut 70 prosentista 74 prosenttiin. (Huopainen 17.5.2017.)

Taulukkoon 5 on koottu tärkeimmät tulokset liittyen työlle asetettuihin alatavoitteisiin. Taulukossa on nähtävissä, kuinka pelillisyyden koettiin onnistuneen Game On -projektin aikana sekä kuinka sen koettiin vaikuttaneen työviihtyvyyteen, asiakaskokemukseen, muutosjohtamiseen ja sisäiseen viestintään.

Taulukko 5. Aineistosta saadut tulokset

Pelillisuus	<ul style="list-style-type: none">• Asiakaskokemukseen hyödynnetty pelillisuus jäi vähäiseksi• Pelillisyyttä ovat pienet arjen asiat• Pelillisiä keinoja käytettiin yksikön omien sisäisten toimintojen sujuvoittamiseen
Työviihtyvyys	<ul style="list-style-type: none">• Yhteistyön parantuminen• Yhteisöllisyyden lisääntyminen• Yhteishengen parantuminen• Ilmapiiirin parantuminen• Työn hauskuus
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none">• Positiiviset asiakaspalautteet• Positiivisten elämysten luominen• Asiakaskokemuksiin lisää tarinallisuutta• Asiakkaan polun sujuvoituminen
Muutosvastarinta ja muutosjohtaminen	<ul style="list-style-type: none">• Selkeiden tavoitteiden puuttuminen• Johdon tuki ja osallistuminen tärkeää• Muutoksen hyväksyminen ottaa aikaa
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none">• Sisäinen viestintä helpottunut• Sisäinen viestintä selkeytynyt• Sisäinen viestintä nopeutunut• Sisäisen viestinnän kehittymisen myötä osastojen välinen yhteistyö on parantunut

6.2 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyöllä oli kaksi päätavoitetta ja viisi alatavoitetta. Ensimmäinen päätavoite oli tutkia Game On -projektin mukanaan tuomia hyötyjä ja oppeja Scandic Parkille. Kehittämistyön kirjoittajat onnistuivat keräämään kattavan määrän aineistoa Game On -projektin aikana tuotetuista parannuksista. Tavoite saavutettiin tekijöiden mielestä hyvin. Toisena päätavoitteena oli selvittää, kuinka Game On -projektin tuomat opit ja hyödyt voitaisiin viedä kehitysryhmätoiminnan avulla muihin Scandicin yksiköihin. Ajatuksia ja ideoita, kuinka kehitysryhmätoimintaa voisi viedä muihin Scandicin yksiköihin, saatiin muutamia. Tekijöillä oli odotuksissa, että kehittämistyön avulla saataisiin toiseen päätavoitteeseen selkeämpiä ehdotuksia. Toisaalta, ehdotukset ovat toimivia ja suurinta osaa niistä voidaan lähteä kokeilemaan. Näitä ovat esimerkiksi aktiivinen omien kokemusten jakaminen kehitysryhmätoiminnasta omassa yksikössään jo olemassa olevilla Scandicin henkilöstön Facebook-sivuilla.

Alatavoitteiksi työlle oli määritelty viisi. Niillä haluttiin selvittää projektin vaikutukset Scandic Parkin työviihtyvyyden, asiakaskokemukseen, muutosvastarintaan ja -johtamiseen

sekä sisäiseen viestintään. Kaikkiin alatavoitteisiin saatiin paljon vastauksia kehittämistyöpajoista, havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla. Lisäksi kehittämistyöprosessin aikana lisättiin tietoisuutta Scandic Parkin kehitysryhmästä SParkista hotellin henkilöstölle.

Työn tulokset ovat toimeksiantajalle hyödyllisiä, mutta osa oli varmasti jo tiedossa olleita. Kehittämistyössä Game On -projektin hyödyistä ja opeista on kuitenkin tehty yhteenveto, jossa avataan projektin hyötyjä Scandic Parkille. Näiden saavutettujen hyötyjen ja oppien muistaminen, jalostaminen ja jatkuva työstäminen sekä kertaalleen alkaneen innovatiivisen ajattelun virran ei tule antaa katketa. Lisäksi kehitysryhmätoiminnan viemiseen saadut tulokset on kerätty yhdeksi taulukoksi, josta niitä on helppo lähteä toteuttamaan. Itse kehittämistyö on varmasti osoitus siitä, että ihmiset kaipaavat kehitysryhmätyyppistä toimintaa yhä enemmän. Kehitysryhmien määrä on ollut kasvussa viime vuosina. Ihmiset kaipaavat enemmän kokouksia tai tapaamisia jossa he voivat vaikuttaa omaan työhönsä, sekä ratkaista sen tiettyjä ongelmakohtia. Kehittämistyön mukaan, kun työyhteisön ongelmakohdat saadaan paremmalle mallille, niin asiakaskokemuksiin voidaan keskittyä suuremmalla innolla.

Ensimmäinen kehittämistyöpaja ja havainnointi toteutettiin Espoossa District Management Meetingin yhteydessä. Työn tekijöiden mielestä kolmella erilaisella tutkimusmenetelmällä saavutettiin laaja ja kattava aineisto, jota analysoimalla saavutettiin luotettavat tulokset. Haastatteluita varten varattu aika oli jo heti alkuun määritelty tunnin mittaiseksi ja tämä osoittautui riittävän hyvin. Keskimääräinen haastattelun kesto oli tunnin pituinen. Kehittämistyöpajoihin varatut ajat osoittautuivat liian lyhyiksi. Työn tekijät uskoivat tilaisuuden sujuvan nopeammin. District Management Meetingin tilaisuuteen oli varattuna 45 minuuttia, ja koko aika käytettiin hyödyksi. Vastaanotolle järjestettyä kehittämistyöpajaa varten oli varattu aikaa 30 minuuttia, mutta todellisuudessa aikaa kysymysten läpikäymiseen kului 45 minuuttia. Lisäksi ajatuksena oli, että kirjatut asiat olisi käyty vielä läpi osallistujien kanssa. Tähän ei aika riittänyt, jolloin joitakin tärkeitä ajatuksia saattoi jäädä saamatta. Myös kirjattujen asioiden tulkinnessa on saattanut olla eroavaisuuksia, kirjaajan ja vetäjän välillä. F&B-osastolle pidetty kehittämistyöpaja kesti noin puolitoista tuntia alkuperäisen suunnitellun tunnin sijaan. Tälläkään kerralla, aika ei riittänyt yhdessä tulosten läpikäymiselle. Näitä kahta kehittämistyöpajaa lukuun ottamatta ajanhallinta aineiston keruussa oli hyvä.

Tekijät tiedostivat liian myöhään, että kehittämistyöpajojen kysymyspatteristot olisi ollut hyvä tehdä myös englanniksi, sillä osa F&B-osaston kehittämistyöpajaan osallistuneista henkilöistä ei puhu äidinkielenään suomea. Tämä pystyttiin kuitenkin ratkaisemaan siten,

että vetäjä käänsi kunkin kysymyksen tarvittaessa englanniksi. Tekijät mieltivät suunniteluvaiheessa kehittämistyöpajojen videointia sekä keskustelujen nauhoittamista, mutta tietoisesti päättivät jättää nämä pois. Tätä perustellaan sillä, että tekijät uskoivat saavansa luontevampia vastauksia osallistujilta, sekä useammassa pöydässä tapahtuvan keskustelun videoiminen sekä nauhoittaminen olisi ollut haastavaa. Taustamelua muihin äänitteisiin olisi muodostunut, jolloin puheesta olisi ollut vaikea saada selvää. Näin ollen tekijät uskoivat omien muistiinpanojen, sekä osallistujien kirjaamien vastausten olevan varmempi tapa taltioida kehittämistyöpajan tulokset.

Kerrossiivouksen havainnointi jätettiin tarkoituksella mahdollisimman myöhäiseen ajankohtaan. Havainnoinnissa Telegram-viestintäsovelluksen käytöllä oli suuri merkitys, ja koska Scandicin uusi yhteistyökumppani N-Clean oli vasta aloittanut vuoden alussa, haluttiin heille antaa aikaa opetella uusi työväline. Kysyimme helmikuussa, milloin voisimme toteuttaa F&B-osaston kehittämistyöpajan heidän osastopalaverin yhteydessä. Kiireisen kevään vuoksi seuraavan kokouksen ajankohta venyi toukokuulle saakka.

Kehittämistyön aikana opittiin projektityöskentelystä ja sen haasteellisuudesta. Kehittämistyöprojektille olisi pitänyt valita projektipääällikkö, joka pitää huolen siitä, että välitavoitteet etenevät sovitussa aikataulussa. Kenellekään työn tekijöistä ei ollut luontevaa ottaa vetäjän roolia, vaikka kaikki olivatkin olleet aikaisemmin erilaisissa projekteissa mukana. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun työn laatijat tekivät yhdessä projektia, joten alussa vei aikaa oppia työskentelemään tällä kokoonpanolla. Kehittämistyön aloitus oli hidaskuten Game On -projektinkin aikanaan. Vaikka työn tekijät tapasivat säännöllisesti ja työ eteni, olisi tavoitteet pitäneet olla selkeämmät alusta saakka. Epäselvän tavoitteen vuoksi tietoperustan kokoaminen eteni hitaasti. Mikäli kehittämistyön tavoite olisi ollut heti alussa kristallinkirkas, niin tietoperustan laatiminen olisi ollut vaivattomampaa. Näin ollen tietoperusta olisi saatu aikaisemmin valmiiksi. Osa alkuperäisistä tavoitteista, kuten työnhyvinvointi ja asiakastyytyväisyys, olivat niin suuria osa-alueita, ettei niitä olisi kyennyt tutki- maan kattavasti tämän kehittämistyön puitteissa. Ajankohtaisen aineiston löytäminen tuotti välillä hankaluuksia. Onneksi kehittämistyön ohjaaja antoi oivia vinkkejä ajankohtaisesta kirjallisuudesta. Yksi loistava kirjallinen materiaali oli Merja Fischerin ja Satu Vainion kirja Potkua palvelubisnekseen, jota työn laatijat pystyivät käyttämään hyödyksi asiakaskokemuksen ja työyhteisökokemuksen teorioissa. Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmistä oppi erittäin hyvin Ojansalon, Moilasen ja Ritalahden kirjasta kehittämistyön menetelmät- vastuuta ja motiivointia puun ja kuoren välissä sekä Puusan ja Juutin kirjasta menetelmä- viidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Työn laatijoi- den tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen lähdeaineisto ja siinä onnistuttiin hyvin.

Tekijät ovat tyytyväisiä, että he tekivät kehittämistyön kolmen hengen voimin. Tekijät uskoivat läpi kirjoittamisprosessin, että pystyisivät näin keräämään laajemman sekä monipuolisemman aineiston ja saavuttamaan kattavammat tulokset sekä laatimaan näin ollen paremman kehittämistyön. Kolmen tekijän voimin on mahdollisesti saavutettu laajempi näkökanta kehittämistyöhön. Haasteelliseksi osoittautui työn tavoitteiden määrittäminen, sekä työn rajaus. Tästä syystä ensimmäisen suunnitelman valmistuminen ja kehittämistyön ohjaajan määräytyminen venyivät pidemmälle, kuin kehittämistyön kirjoittajat olivat suunnitelleet. Kirjoitusprosessin keskivaiheilla raportointimallin valikoituminen vetoketjumalliksi, aiheutti kirjoittajille päänvaivaa. Vetoketjumallin sisäistäminen tuotti hankaluuksia alkuun, ja hidasti jälleen työn etenemistä. Työn otsikon muodostaminen tuotti vaikeuksia läpi kevään. Työn otsikon valinta tapahtui vasta pari viikkoa ennen valmiin työn palautusta. Kaikki kirjoittajat kävivät kehittämistyön kirjoitusprosessin ajan saman aikaisesti töissä, joka hidasti jonkin verran työn etenemistä. Työllä oli myös lähtökohtaisesti tiukka aikataulu, ottaen huomioon kehittämistyön laajuus. Tekijät uskovat, että työstä olisi voinut saada vielä laadukkaamman, jos kahdella kirjoittajista ei olisi ollut paineita valmistumisen suhteen. Vaikka opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin jo hyvissä ajoin loppuvuonna 2016, kesti opinnäytetyöprosessi luultua pidempään.

Kehittämistyön kirjoittajat ovat myös tiedostaneet omaavansa subjektiivisen näkökannan tutkittaviin aiheisiin. Puolueettomana kirjoittajana toimiminen tuotti omat haasteensa, sillä kaikki työn tekijät työskentelevät toimeksiantaja yrityksessä ja ovat osallistuneet Game On -projektiin. Esimerkiksi jokaisella tekijällä oli omat ennako-odotuksensa mahdollista tuloksesta ja oli mahdotonta jättää ne huomioimatta. Kehittämistyö on kuitenkin pyritty kirjoittamaan mahdollisimman objektiivisesti ja useisiin aineistoihin perustuen. Kehittämistyön vahvuutena pidettiin sen useammalla tutkimusmenetelmällä hankittua aineistoa.

Kehittämistyönkirjoittajien yhteistyö sujui koko työn ajan hyvin. Tekijät ovat saman henkisiä, joka oli varmasti työskentelyn sujuvuuden kannalta hyvä. Toisaalta kaikkien ollessa kiltejä luonteeltaan, olisi toisinaan kaivattu tiukempaa puskemista työn eteenpäin viemiseksi. Kaikki työn tekijät osallistuivat tasapuolisesti työn tekoon, sekä osallistuivat aineiston keruuseen. Kehittämistyön kirjoittajat tapasivat säännöllisesti, noin kerran viikossa, tehdäkseen ja suunnitellakseen kehittämistyötä. Tietoperustan aihealueet oli helppo jakaa kolmelle, mutta johdanto, analysointi ja pohdinta kirjoitettiin yhdessä, ja toisten kirjoittamia aihealueita muokattiin myös yhdessä. Lauserakenteiden hiomiseen menikenties liikaakin aikaa, vaikkakin niitä olisi haluttu muokata vielä enemmänkin. Kehittämistyön ohjaajaan oltiin yhteydessä parin viikon välein ja saatiin arvokkaita neuvoja kehittämistyön tekemiseen. Kukin kirjoittaja työskenteli myös itsenäisesti kehittämistyön parissa.

Kehittämistyöprojekti on tuonut mukanaan paljon hyödyllisiä oppeja ja uusia mahdollisuuksia, joita varmasti tarvitaan tulevaisuudessa työelämän pyörteissä. Näin ollen jatkossakin projektityöskentely tulee olemaan mutkattomampaa, sillä kehittämistyön tekijät hallitsevat projektityöskentelyn paremmin.

Lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Abraham, M. 18.3.2014. Blog at Wordpress.com. Gamification – What is it? Luettavissa: <https://marcabraham.com/2014/03/18/gamification-what-is-it/>. Luettu: 20.5.2017.

Alma Media Oyj 2017. Sovellusopas: Mikä on Telegram? Luettavissa: <https://www.mikrobitti.fi/2017/02/mika-on-telegram/>. Luettu: 22.5.2017.

Badgeville 2016. The Difference Between Games, Game-Based Learning, and Gamification. Luettavissa: <https://badgeville.com/the-difference-between-games-game-based-learning-and-gamification/>. Luettu: 20.3.2017.

Bartle, R. 1996. Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players who suit muds. Luettavissa: <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>. Luettu: 15.3.2017.

Burke, B. 2014. Gamify. How Gamify Motivates People To Do Extraordinary Things. Bibliomotion. Brookline.

Digita Oy 2017. Digita yhtiönä. Luettavissa: www.digita.fi/yhtio. Luettu 19.5.2017.

Facebook 2017. Facebook-periaatteet. Luettavissa: <https://www.facebook.com/principles.php>. Luettu: 22.5.2017.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

HeiaHeia 2016. Luettavissa: <https://www.heiaheia.com>. Luettu: 31.1.2017.

Heikkinen, V.A., Kuusiola, R. & Sopenen, S. 2012. Scandic Continental 40 vuotta palveluksessasi. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Hilton 2017. Story of Hilton. Luettavissa: <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/index.html>. Luettu 20.5.2017.

Hilton 2017. Hilton Helsinki Airport. Luettavissa: http://www.hiltonhotels.com/fi_FL/suomi/hilton-helsinki-airport/. Luettu: 20.5.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

Huopainen, S. 9.5.2016. Hotellipäällikkö. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.

Huopainen, S. 17.5.2017. Hotellipäällikkö. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.

Innokylä 2017. Työyhteisölähtöinen prosessi kehittäminen. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli189476>. Luettu 21.4.2017.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>. Luettu 10.5.2017.

Kokko, A. 15.4.2016. Osallistaminen on taitolaji. Fountain Park. Luettavissa: www.fountainpark.fi/osallistaminen-on-taitolaji/. Luettu 21.5.2017.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita. Helsinki.

Kukkola, E. 20.11.2016. Muutosjohtaminen 10: Murroksessa korostuvat ajoitus, näkemys ja johtajuus. Peruspeliä 2-0 -blogi. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/?s=muutosjohtaminen>. Luettu 18.5.2017.

Kukkola, E. 21.11.2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Peruspeliä 2-0 -blogi. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>. Luettu 10.5.2017.

Kurppa, K. 16.3.2016. Hotellinjohtaja. Scandic Hotels Oy. Sähköposti. Helsinki.

- Lehtinen, E. 5.2.2017. Henkilöstön osallistaminen ei saa olla mikään silmäkääntötempu! – Konsultin jaarituksia. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanommat.fi/2017/02/05/henkiloston-osallistaminen-ei-saa-olla-mikaan-silmankaantotempu/>. Luettu: 31.5.2017.
- Lybäck, P. 21.9.2016. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Sähköposti.
- Lybäck, P. 16.2.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Espoo.
- Lybäck, P. 10.4.2017. Vuoropäällikkö. Scandic Hotels Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Malinen, K. 11.5.2016. Konsultti. Muutostaito Oy. Sähköposti.
- Manka, M-L, 24.8.2010. Ei ihmiset pakolla työssä pysy. Yle. Luettavissa: yle.fi/uutiset/3-5619743. Luettu: 20.5.2017.
- Manka, M-L 2016. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789521429897>. Luettu: 20.5.2017.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Merriam-Webster 2017. Dictionary. Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gamification>. Luettu 20.5.2017.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp. Helsinki.
- Miettinen, L. 2012. Sisäinen viestintä: TÄRKEÄÄ. Luettavissa: <http://fulmore.fi/uncategorized/sisainen-viestinta-tarkeaa/>. Luettu: 21.2.2017.
- Muutostaito Oy 2016. Muutostaito. Luettavissa: <http://www.muutostaito.fi>. Luettu: 2.1.2017.

- N-Clean 2017. Yritysesittely. Luettavissa: www.nclean.fi/#yritys. Luettu 20.5.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO. Helsinki.
- Rakennusfakta 2017. Luettavissa: <http://www.rakennusfakta.fi/hotelli-scandic-plaza/project.html>. Luettu 18.5.2017.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Talentum. Helsinki.
- Sarkia, E. 20.5.2017. Hilton HR and Training Manager. Scandic. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.
- Scandic Hotels Oy 2017a. Aina Scandicissa. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/aina-scandicissa>. Luettu: 19.1.2017.
- Scandic Hotels Oy 2017b. Hotellit ja kohteet. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/hotellit>. Luettu: 19.1.2017.
- Scandic Hotels Oy 2017c. Our history. Luettavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/our-history/>. Luettu: 15.1.2017.
- Scandic Hotels Oy 2017d. Kulttuuri ja arvot. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/tyo-scandicilla/kulttuuri-ja-arvot>. Luettu 18.5.2017.
- Scandic Hotels Oy 2017e. Esteettömyys Scandiceissa. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/aina-scandicissa/erityistarpeet>. Luettu: 19.1.2017.
- Scandic Hotels Oy 2017f. Aina Scandicissa, perheelle. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/aina-scandicissa/perheelle>. Luettu: 19.1.2017.

Scandic Hotels Oy 2017g. Scandic Julia. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/hotellit/suomi/turku/scandic-julia>. Luettu 18.5.2017.

Scandic Hotels Oy 2017h. Scandic Plaza Turku. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/hotellit/suomi/turku/scandic-plaza-turku>. Luettu 18.5.2017.

Scandic Hotels Oy 2016. Intranet. Luettu 18.5.2017.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työnteisö uusille urille, kehittäminen osaksi arjen työtä. Ps-kustannus. Jyväskylä.

Smolsky, A. 4.4.2017. Vuoropäällikkö. Hilton Hotels. Henkilökohtainen tiedonanto. Vantaa.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita. Helsinki.

Taloussanommat 2011. Yksi asia vaikuttaa työviihtyvyyteen yli muiden. Luettavissa: <http://www.is.fi/taloussanommat/oma-raha/art-2000001702166.html>. Luettu 20.5.2017.

Terveystalo 2010. Terveystalo kyseli nuorten lääkärien työstä. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/ajankohtaista/artikkelit/terveystalo-kyseli-nuorten-laakarien-tyoinnosta/>. Luettu 20.5.2017.

Tiedon Silta 2017. Leena Huovila. Pelaa, älä pelkää. Luettavissa: <http://tiedonsilta.fi/palaa-ala-palkaa/>. Luettu: 21.5.2017.

TripleWin 2017. Työntekijöiden osallistaminen kannattaa. Luettavissa: <http://triplewin.fi/2015/12/tyontekijoiden-osallistaminen-kannattaa/>. Luettu 21.5.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Työsuojelurahasto 2017a. Työsuojelurahasto. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/tyosuojelurahasto>. Luettu 19.5.2017.

Työsuojelurahasto 2017b. Tutkimustieto. 116015 Kehittämisyhteistyö. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=116015>. Luettu: 22.5.2017.

Vanhala, K. 4.4.2017. Food and Beveridge District Manager Finland. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi. Helsinki.

Vincit 2017. Yritys. Luettavissa: <https://www.vincit.fi/#vincit>. Luettu 22.5.2017.

WhatsApp Inc. 2017. Luettavissa: <https://www.whatsapp.com/?l=fi>. Luettu: 31.1.2017.

Ängeslevä, S. 2014. Level Up: Työrutiinit peliksi. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Haastateltava nro 1, Helsinki 28.3.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä.

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tunteet projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

20. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
21. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
22. Havaitsetko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 2, Espoo 3.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahaston merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt? Mistä idea lähtöisin?
6. Miksi päädyttiin ottamaan projektiin mukaan valitut yksiköt?
7. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
8. Mistä ja miksi pelillisuus?
9. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
10. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)

11. Miten projekti onnistui?
12. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä)
13. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
14. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
15. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksissa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

17. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
18. Tunteukset projektin jälkeen?
19. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

20. Oliko Voice-tuloksissa havaittavissa Game On -hankkeen vaikutus? Miten?
21. Oliko Best place to work -tutkimustuloksissa havaittavissa Game On -hankkeen vaikutus?
22. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

23. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
24. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
25. Havaitsitko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 3, Helsinki 10.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä

Ammattinimike

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli Työsuojelurahaston merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)

a. Miten työtovereiden suhtautumista voi arvioida?

15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tunteet projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?
20. Mitä odotat kehitysryhmältä?

Tulevaisuus

21. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
22. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
23. Havaitsetko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 4, Helsinki 10.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitettiin? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
 - a. Miten työtovereiden suhtautumista voi arvioida?
15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tuntumukset projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

20. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
21. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
22. Havaitsetko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Telegram- puhelinlaskujen vähentyminen?

Lisämyynti?

Haastateltava nro 5, Helsinki 10.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä
Ammattinimike?

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys hankkeessa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
 - a. Oman osaston väliset lisämyyntikilpailut?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Onnistumiset? (meidän yksikölle, kampanjat, lisämyynti?)
15. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

17. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
18. Tuntemukset projektin jälkeen?
19. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

20. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

21. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
22. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
23. Havaitsitko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 6. Helsinki 4.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?
Miten projekti vaikutti työyhteisöön?
 - a. Toimivuuteen
 - b. Viestintään
 - c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen
16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tuntemukset projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Kerro Julian/Plazan kehitysryhmästä
 - a. Milloin perustettu?
 - b. Kuinka monta jäsentä, vaihtuvatko? Osastot?
 - c. Kuinka usein tapaavat?
 - d. Minkälaisia asioita käsittelee?
 - e. Miten päätökset tehdään ja toteutetaan?
 - f. Miten kehitysryhmä on toiminut?
 - g. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

20. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
21. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
22. Havaitsetko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 7, Vantaa 4.4.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tuntemukset projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Kerro Blue Energy -kehitysryhmästä

- a. Milloin perustettu?
- b. Kuinka monta jäsentä, vaihtuvatko? Osastot?
- c. Kuinka usein tapaavat?
- d. Minkälaisia asioita käsitellään?
- e. Miten päätökset tehdään ja toteutetaan?
- f. Miten kehitysryhmä on toiminut?

20. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

21. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
22. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?

23. Havaitko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Haastateltava nro 8, Helsinki 3.5.2017

Sopiiko, että nauhoitamme haastattelun?

Saadaanko käyttää valmiissa työssä suoria lainauksia vai viitataanko anonyymisti?

Ammattinimike?

Pääpaino Parkin yksikössä, mutta mielellään kuullaan kokemuksia muistakin yksiköistä.

Mennyt

1. Mikä rooli projektissa?
2. Miten lähdit projektiin mukaan? (vapaaehtoinen?)
3. Mistä ja miten Game On -hanke sai alkunsa?
4. Mikä oli työsuojelurahasto merkitys projektissa?
5. Mistä idea projektiin on syntynyt?
6. Määrittele pelillisuus (mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?)
7. Mistä ja miksi pelillisuus?
8. Miten pelillisuus näkyi projektin aikana?
9. Odotukset projektilta? (toteutuiko odotukset?)
10. Miten projekti onnistui?
11. Miten projekti lähti käyntiin? (Parkissa & muissa yksiköissä + Digita)
12. Eroavaisuuksia talojen välillä? (Onnistumiset & haasteet)
13. Toteutuiko pelillisuus Parkin osalta? Miten? (Anna esimerkkejä)
14. Kohdatut haasteet, miten selvitty? (Park + hanke yleisesti, muutosvastarinta)
15. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden työyhteisökokemuksessa?

Miten projekti vaikutti työyhteisöön?

- a. Toimivuuteen
- b. Viestintään
- c. Viihtyvyyteen/yhteishenkeen

16. Oletko havainnut muutoksia yksiköiden asiakaskokemuksissa?
17. Tuntemukset projektin jälkeen?
18. Kannattiko projekti?

Nykyhetki

19. Onko tulossa tai menossa tällä hetkellä vastaavaa projektia?

Tulevaisuus

20. Veisitkö kehitysryhmä toiminnan muihin yksiköihin? (Miten toteuttaisit toiminnan laajenemisen muihin yksiköihin?)
21. Miten pelillisyyttä voisi vielä hyödyntää tulevaisuudessa Parkissa ja muissa yksiköissä?
22. Havaitsetko projektin aikana/jälkeen kehitysalueita, joita voitaisiin parantaa vielä kehittää/parantaa/työstää?

Liite 2. WhatsApp-kysymykset 16.2.2017 District Management Meeting

1. "Mikä on Parkin c-o ennätys?"
2. "Kuinka moneen revinate palautteeseen Parkista on vastattu viimeisen 6 kk aikana?"
3. "Kuinka monta venäläistä asui Parkissa tammikuussa 2017?"

Liite 3. HeiaHeia-kysymykset District Management Meeting 16.2.

HeiaHeia, jokainen ryhmä vastasi yhden kategorian pohjalta:

1. Hurmasin asiakkaan - Miten sinut hurmataan?
2. Idea jakoon - Mikä yhteinen käytäntö Scandicissa toisi Wau-efektin/olisi huippu-huolenpitoa?
3. Lisämyynti - Miten sinulle myydään hurmaavasti? Niin, ettet huomaakaan?
4. Yhteistyöteko - Mitä kollegat, osastot voisivat tehdä, jotta asiakas saisi huippukemuksen?
5. Villit ideat -kortti - Mitä "hullua" me voitaisiin keksiä Scandicilla?

RYHMÄ 1: PAST

1. Mitä opit GameOn-projektista?
2. Onko projekti saanut aikaan muutoksia hotellin toiminnassa?
 - Jos on, niin millaisia? Anna konkreettisia esimerkkejä.
 - Jos ei, niin mistä luulet tämän johtuvan?
3. Mitä ajatuksia HeiaHeia-kisa herätti?
 - Miksi osallistuit tai miksi et osallistunut kisaan?
 - Kisan vahvuudet ja heikkoudet
 - Ovatko "leikkimieliset kilpailut" hyödyllisiä? Tulisiko niitä olla enemmän? Perustele miksi tulisi olla enemmän tai miksi ei.

RYHMÄ 2: PRESENT

1. Onko tiedonkulku ja vuorovaikutus parantunut eri osastojen välillä?
 - Jos on niin, miten se on parantunut?
 - Jos ei ole parantunut, niin mistä luulet sen johtuvan?
2. Onko työyhteisökokemus mielestäsi muuttunut projektin myötä? Jos on, miten? Jos ei ole, niin mistä luulet sen johtuvan?
 - Koko talo
 - Oma osasto
3. Millaisia kokemuksia sinulla on Telegram ja WhatsApp -ryhmistä?
4. Miten sisäistä viestintää ja yhteistyötä voisi parantaa osastollasi/ eri osastojen välillä?

RYHMÄ 3: FUTURE

1. Mikä Sparkin tavoite tulisi olla?
2. Mitä odotat kehitysryhmän toiminnalta?
3. Miten kehitysryhmän toimintaa voisi viedä muihin-yksiköihin? Anna konkreettisia esimerkkejä.



Havainnointi Scandic Park

Vastaanoton havainnointi kevät 2017

- asenne Telegramin käyttöön
- kuinka nopeasti avataan Telegram töihin tullessa/missä vaiheessa töihin
- kuinka nopeasti laitetaan viestit Telegramiin
- Telegramin toimivuus
- muut viestintäjärjestelmät
- työilmapiiri
- kuinka kommunikoidaan/viestitään osaston sisällä
- pelillisuus
- haasteet → selviäminen
- parannusehdotukset

- asenne Telegramin käyttöön
- kuinka nopeasti avataan Telegram töihin tullessa/missä vaiheessa töihin
- kuinka nopeasti laitetaan viestit Telegramiin
- viestintä (housekeeping vastaava – kerrossiivous – vastaava)
 - muita viestintäjärjestelmiä?
- Telegramin toimivuus
- muut viestintäjärjestelmät
- työilmapiiri
- pelillisuus
- haasteet → selviäminen
- parannusehdotukset

Kysymykset:

1. Oletko kuullut Game On -projektista?
2. Oletko kuullut kehitysryhmästä? (SPark)
 - a. Jos olet kuullut → tiedätkö mikä on kehitysryhmän tarkoitus ja tehtävä?
 - b. Onko ideoita kehitysryhmän toiminnalle?
3. Haluaisitko osallistua kehitysryhmän toimintaan?
4. Onko Telegram-sovellus entuudestaan tuttu?
 - a. Jos ei ole tuttu → miten ennen on viestitty osastojen välillä?
5. Miten koet Telegramin käytön?
6. Kokisitko Telegramin käytön hyödylliseksi myös muiden osastojen välisessä viestinnässä?