

## **Pelillistetty projektin johtaminen hotellissa**

Anna Urjo

Opinnäytetyö  
matkailunliikkeenjohdon koulu-  
tususohjelma  
2017



<b>Tekijä(t)</b> Anna Urjo	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailunliikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Pelillistetty projektin johtaminen hotellissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59+15
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on luoda toimeksiantajan käyttöön sisäistä projektikulttuuria ja projektien johtamista tukemaan pelillistetty projektimalli. Toimeksiantajana on Scandic Hotels Oy.</p> <p>Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu tietoperustan raportista sekä liitteen produkti tuotoksesta, joiden toteuttamiseen kului aikaa noin puoli vuotta.</p> <p>Tietoperusta käsittelee kahta pääaihetta produktin taustalla. Produktin toteutus perustui projektinhallinnan ja pelillisyyden teorioiden yhdistämiseen. Molemmista teorioista on käsitelty toimialalle ja sisäisille projekteille olennaisia näkökulmia. Tähän perustuen teoria rajaa pois joitakin projektinhallinnan ja pelillisyyden osia, jotka eivät ole olennaisia sisäisissä toiminnankehitys projekteissa.</p> <p>Tavoitteena oli kehittää projektikulttuuria johdonmukaistamalla sitä pelillistetyn projektimallin avulla. Projektimallin tuli myös tukea tiedon tuottamista ja dokumentoimista projekteista, jotta projekti voidaan toistaa organisaation toisessa yksikössä kannattavasti. Projektimalli on tuotettu toimeksiantajan toimialan työn luonne huomioiden. Opinnäytetyön produktina syntynyt pelillistetty projektimalli on projektinhallinnan viitekehys prosessien johtamiselle projektin aikana. Projektimalli luotiin sille asetettujen toteutusten vaatimusmäärittelyiden perusteella.</p> <p>Toimeksiantajayritystä ajatellen luotiin lisäksi projektimalliin pohjautuen esimerkkitoteutuksena mallista visuaalinen projektipeli. Projektipeli perustuu pelillistetyn projektinhallintamallin viitekehukseen sekä projekti-, ja toteutussuunnitelmien yhdistelmään yhdelle alustalle.</p> <p>Luku neljä selventää pelillistetyn projektimallin toteutuksen vaiheet ja merkityksen vaiheiden taustalla.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena voidaan ajatella pelillistetyn projektimallin kytkemistä projektinhallinnan standardeihin sekä pelillisiä mekaniikoita käyttäen sen toteuttamista digitaaliseen muotoon toteutetun projektipelin avulla.</p>	
<b>Asiasanat</b> projektinhallinta, projektimalli, pelillisuus, gamification, hotelli, majoitusliiketoiminta.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Projektinhallinta .....	4
2.1	Projektipäällikön vastuu ja rooli .....	6
2.2	Projektin elinkaari .....	8
2.3	Projektisuunnitelma .....	11
2.4	Projektin läpivienti ja onnistumisen varmistaminen .....	16
3	Pelillistäminen.....	17
3.1	Yksilö muutoslähtöisessä organisaatiossa.....	19
3.2	Pelillisen sisällön vaikutus suorittamiseen.....	23
3.3	Miten pelillistää yrityksessä: tuottavuutta koukuttamisella .....	27
3.4	Liiketaloudellinen arvo pelillistämisestä .....	31
4	Pelillistetyn projektimallin toteutus .....	33
4.1	Projektinhallinnan toteutuksen vaatimukset .....	35
4.2	Pelillistämisen toteutuksen vaatimukset.....	37
4.3	Projektimallin suunnittelu, toteutus ja pelillistäminen .....	38
4.4	Projektimallin ja -pelin kokoaminen .....	47
4.5	Produktin muutokset palautteen perusteella .....	49
5	Pohdinta.....	51
5.1	Jatkotutkimus ja kehitysehdotukset .....	53
5.2	Oma oppiminen .....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet.....	59

# 1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutan pelillistetyn projektinhallintamallin majoi-  
tusalun toimeksiantajan käyttöön. Projektimalli antaa eväät pelillistettyyn projektinjohtami-  
seen. Projektimalli helpottaa prosessien kokonaisuuden johtamista projektien läpivien-  
nissä. Mallin avulla projektin suorituksen mitattavuus sekä toistettavuus organisaation eri  
yksiköissä helpottuvat. Tämä edesauttaa strategian implementointia koko organisaation  
laajuiseksi samanlaisena. Tulevaisuudessa hotelli-, ja ravintola-alan esimiehiltä vaaditaan  
entistä parempaa prosessiosaamisen johtamista. Teknologiaratkaisujen, sekä projekti-  
tyyppisen työn kehittyessä myös prosessijohtamisen kokonaisuuden taidon tarve kasvaa.  
Henkilöstön resursointitaidot ovat myös iso osa alan esimiesten työarkea. Esimiehiltä vaa-  
ditaan parempaa resursointia prosessitason tehtävien oikein kohdistamiseen ja seuran-  
taan kokonaisuuden hallinnassa. Projektimalli tukee kokonaisuuden hallintaa projekteissa.

Toimeksiantajayrityksessä projektiluontoinen työskentely on yleistä. Tämä mahdollistaa  
uusien strategisten ratkaisuiden testauksen, ja niiden ketterämmän täytäntöönpanon. Or-  
ganisaatio toteuttaa tutkimusprojekteja muutaman koeyksikön, eli pilottihotellin voimin.  
Projektin tulosten perusteella strategisia ratkaisuja laajennetaan koko organisaation kaik-  
kiin yksiköihin. Yleisimpiä hotellitasolla toteutettavia sisäisiä kehitysprojekteja ovat uusien  
teknologiaratkaisuiden täytäntöönpano henkilöstölle. Lisäksi arvo-, tai strategiaperusteis-  
ten palvelu-, tai tuoteuudistusprojektit ovat yleisiä. Projektin alkaessa hotellissa, sille on jo  
asetettu ennakkoon visio tuloksesta sekä määrätyt rajoitteet mm. budjetin suhteen projek-  
tin alullepanijan toimesta. Alullepanija on yleensä konsernin ylemmästä johdosta, koska  
projekteilla tavoitellaan koko organisaatiota koskevia muutoksia. Hotelissa projektien tar-  
koitus on strategian täytäntöönpanon onnistuminen koko henkilöstölle kyseenomaisessa  
yksikössä. Henkilöstön onnistunut omaksuminen uuden palvelumallin tai työvälineen käy-  
töstä projektissa on avainasemassa, jotta yrityksen strategia edelleen välittyy asiakas-  
työssä.

Kokemani mukaan projektien toteutukselle ei ole mitään yhtenäistä linjaa toimeksiantajan  
eri yksiköiden välillä. Projektihallinnanmallien käyttöä ei hyödynnetä tarpeeksi tai jopa ei  
ollenkaan, kuten monilla muilla aloilla. Johdonmukainen eteneminen puuttuu ja prosesseja  
ei seurata tarpeeksi kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Näin ollen samat epäonnistu-  
miset toistuvat yksiköstä toiseen, aiheuttaen turhia kuluja mm. työtuntien käytölle. Projekti-  
työn resursoinnissa, viestinnässä sekä dokumentoinnissa on parantamisen varaa onnistu-  
misen kannalta. Uudistuksia ja muutoksia tapahtuu koko ajan, ja hotellitason projekteilla  
on suuri rooli strategian jalkautuksessa. Uudet muutokset tuodaan työhön mukaan usein

hotellin esimiesten kautta projektityönä. Täten pienempiä projekteja tehdään koko ajan perustyon ohessa.

Työ rajaa projektihallinnanmallin tukemaan projektien hallintaa, strategian täytäntöönpanon kannalta. Malli on prosessinkuvaus koko henkilöstölle, esimiehille, sekä projektiryhmäläisille. Tavoite on helpottaa projektityön onnistumista strategian implementoinnin kannalta välttämättä turhaa työtä ja siitä aiheutuvia kuluja.

Pelillisyyden näkökulma on projektimallissa tukemassa henkilöstön johtamista ja motivaation ylläpitoa työssä. Ängeslevä kuvaa viimeisimmän pelillisyydystrendin olevan pelien muuntamisen hyödylliseen muotoon työelämässä. ”Pelien avulla opetetaan, selvennetään tai tuetaan erilaisia pyrkimyksiä.” Pelillisyyttä on alun alkaen kuvattu termillä ”Funware” (Kirjailija Gabe Zichermann) joka sittemmin on muotoutunut termiin ”gamification”. (Ängeslevä 2014, 52.)

Pelillisuus koostuu mekaanisten-, ja sisällöllisten tekijöiden yhdistämisestä. (Chorney 2012, 2). Pelillisuus toimii parhaiten silloin, kun siitä ei aiheudu suorittamisen painetta, vaan positiiviset tunteet ajavat jatkamaan tekemistä. Positiivisten tunteiden ajamana voidaan saavuttaa flow-tila ja aikaansaada mahtavia suorituksia. Pelillistetyin keinoin on onnistuttu ratkomaan jopa vuosikymmenien arvoituksellisia tieteen ongelmia kolmessa viikossa. (Coren 2011.) Tämän opinnäytetyön tuottaman projektinhallintamallin tarkoitus on toimia pelillistetyin työnjohtamisen tukemisena. Sen ei ole tarkoitus olla liian raskas ja hävittää organisaatiossa hyväksi koettua kokeilevan uuden kehityksen ilmapiiriä.

Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin erillinen yksittäinen pelillisuusprojektikokeilu vuoden 2016 aikana. Yhteisöllisyys, avoimuus ja läpinäkyvyys olivat projektin tavoitteelliset avaintekijät. Työkulttuuria haluttiin viedä valtuuttavampaan suuntaan, kokeilulle avoimemmaksi sekä vuorovaikutteisemmaksi. Projektin aikana oli lupa toteuttaa vapaasti ideoituja asioita asiakastyöhön. Tavoite oli näin muuttaa organisaatiokulttuuria. Koen että nämä muutokset ovat nähtävissä toimeksiantajayrityksessä ja sen vuoksi pelillisyyttä voidaan käyttää myös muissa organisaation työprosesseissa. Pelillistetty projektimalli tukee organisaation jo olemassa olevaa ketterää ja muutoksille avointa työkulttuuria. Muutoshallinta on entistä suurempi osa perustyötä esimiehille. Projektihallinnan osaaminen ja projektin läpivieminen onnistuneesti korostuu entisestään. (Työsuojelurahasto 2016.)

Kohdeyrityksestä opinnäytetyöhön saatava tieto perustuu osaltaan yrityksen sisäiseen materiaaliin sekä hiljaiseen tietoon. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yrityksen sisäistä kirjoittamatonta tietotaitoa asioista. Näitä tietoja ei julkaista opinnäytetyössä.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on Scandic Hotels Oy:n yksikkö Hilton Airport- hotelli. Scandic Hotels on vuonna 1963 Ruotsissa perustettu hotelliketju. Ketju on pohjoismaiden alueen laajin 230 hotellilla. Scandicilla on käytössään 45 000 hotellihuoneen kapasiteetti seitsemässä maassa. 2015 vuoden lopusta lähtien yritys on ollut pörssinoteerattu. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 13,1 miljardia ruotsin kruunua. Scandic operoi Suomessa kolmea Hilton hotellia, Hilton Kalastajatorppa, Strand ja Airport. Noin 70 % yhtiön liikevaihdosta tulee majoituksesta, loput 30 % koostuu kokous- ja ravintolatoiminnan liikevaihdosta. (Scandic Hotels Group, 2017.)

Hilton Airport hotellissa on 330 huonetta ja 12 kokoustilaa jopa 500 kokousvieraille. Hotellissa on kuntohuone ja saunat sekä täydet ravintolapalvelut aamiaisesta myöhäisyön illalliseen. Hotelli on joutsenmerkitty. (Hilton Airport, 2017.)

Luvussa kaksi esitellään tietoperustana projektihallinnan perusteita ja sen osa-alueita, jotka ovat huomioon otettuja tämän produktin toteutuksessa. Projektinhallintamalli toteutettiin agile menetelmän pohjaisesti, käyttäen ketterän projektinhallinnan toteutuksen perusajatusta. Ketterä menetelmäinen malli on muutoksille helposti muokattavissa, mikä tukee yrityksen kokeilevaa yrityskulttuuria.

Luvussa kolme paneudutaan pelillisyyden tietoperustaan. Havainnollistetaan pelillisyyden tarkoitus. Peleihin ei jäädä koukkuun vain hauskanpidon takia. Pelaajat viettävät useita tunteja läpikäymällä pelin statistiikkaa, luoden Excel-kaavioita ja analysoimalla strategioita muiden pelaajien kanssa. Tietoa jaetaan sosiaalisissa kanavissa toisille pelaajille ja kaikki tämä tapahtuu pelaamisen ulkopuolella. Pelin eteen tehdään paljon ponnisteluja, ilman että niiden suoritusta ajaisi ulkoiset motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi palkka. Näitä taustatekijöitä pyritään tuomaan työelämään pelillisyyden kautta. (Rigby & Ryan, 2011,9.)

Luvussa neljä esitellään tarkempi prosessinkuvaus projektinhallintamallin luomisesta. Luku esittää tarkemmat lähtökohdat projektinhallintamallin tarpeelle, sekä avaa mallin sisällölliset vaatimusmäärittelyt projektinhallinnan-, sekä pelillisyyden teorioiden osalta. Projektinhallintaa tukemaan, opinnäytetyön produktiin on toteutettu mallin lisäksi myös projektipeli. Opinnäytetyön liitteenä on itse toteutettu projektimalli ja siihen liitetty projektipeli.

## 2 Projektinhallinta

Ruuska määrittelee projektin olevan tilapäisen tehtävän suoritus kootulla joukolla resursseja ja ihmisiä. Projektille on asetettava yksi tai useampi tavoite, jota kohti työskennellään. Projektia käytetään luomaan uusi tuote tai palvelumuoto, työtapaa tai muu muutos. Projektista syntyy joko materiaallinen tai immateriaalinen tulos. (Ruuska 2007, 18-20.) Kettunen määrittelee (2003, 16) projektinsamanlaisin tekijöihin kuten Ruuska. Kettunen korostaa tärkeimpänä seikkana ainutlaatuisuutta ja sen merkitystä projektissa. Jokaisella projektilla on omat erikoispiirteensä ja niitä ei voida samanlaisina toistaa uudessa hankkeessa. Projekti on tilapäinen ajanjakso, jolla on alku-, ja loppuajankohta. (Kettunen 2003, 16.)

Projektityöllä pyritään toteuttamaan ja edistämään yrityksen strategista tavoitetilaa tehokkaasti. Keskiössä on toiminnan ohjattavuuden parannus mitattavasti. Onnistuneessa projektissa tavoite ja perustehtävä pysyvät selkeänä koko projektielinkaaren ajan. Projektityöryhmä sekä projektin sidosryhmä tukevat projektin jalkauttamista työympäristöön. (Mäntyneva 2016, 9-11.)

Projektityyppejä on erilaisia riippuen sille asetetuista tavoitteista. Sisäisillä kehitysprojekteilla on yleensä johdolta tullut toimeksianto, tai muualta saatu kehitysidea. Taustalla toimii ajatus yrityksen toiminnan kehittämistä sisäisesti sekä ulkoisesti. Tässä projektityypissä toteutus tapahtuu perustyön ohessa. Sisäisiä kehitysprojekteja voidaan toteuttaa täysin oman henkilöstön voimin, tai apuna käyttäen ulkoista tahoa tuomaan projektiin lisäarvoa. (Kettunen 2003, 17–19.)

Tutkimusprojekti on oivallinen tapa kartoittaa, millaiset toimintaedellytykset uudella strategialla on yrityksen sisällä. Tutkimusprojekti on hyvä suorittaa edeltävänä tutkimuksena ennen suurien strategisten muutosten tekoa. Tutkimusprojektissa valtuuttaessa työntekijöitä, saadaan ajankohtaista tietoa strategian jalkautuksen etenemisestä työympäristössä. (Mäntyneva 2016, 12.)

Tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen on toiminnankehitykseen keskittyvien projektien tarkoitus. Näillä projekteilla uudistetaan organisaation toimintaa, työtapoja sekä henkilöstön osaamista. Muutosjohtaminen ja sen jatkuva hallinta on näiden projektien keskiössä onnistumisen kannalta. Haasteeksi voi muodostua etenkin projektin tuloksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin muutosta tukevaksi. Jos toiminnankehitysprojektin jälkeen henkilöstö hylkää uuden työtavan, voidaan projekti katsoa osaksi epäonnistuneeksi. (Mäntyneva 2016, 12.)

Erlaisia projektimenetelmiä käytetään tukemaan projektin toteutumista organisaatiossa samalla tavoin kuin yrityksen arvojen on tarkoitus ilmentää yrityskulttuuria. Projektimenetelmät toimivat prosessi johtamisessa tukemassa uuden tuotteen tai palvelun sulautusta yhtiön jo olemassa olevaan kulttuuriin. Tämän vuoksi projektimenetelmän käyttäjän tulee ymmärtää mallin käyttämisen tärkeys auttavana prosessimallina muutosjohtamisessa. Projektimallit toimivat täytäntöönpanon aputyökaluina prosessi-, ja palvelumuutoksissa. (Burke 2013, 44–45.) Kokemukseni mukaan projektiluontoinen työskentely on hyvin yleistä majoitusalailla. Sisäiset toiminnankehitysprojektit toimivat strategian täytäntöönpanossa avaintekijöinä. Projekteihin valitaan vapaaehtoisistasopivat työryhmän jäsenet, tai toisessa tapauksessa esimiehet valitsevat projektin osallistujat pakotetusti vapaaehtoisten puuttuessa.

Projektiluontoisen työskentelyn avulla varmistetaan tehokkaampi muutosjohtaminen uusien innovaatioiden jalkauttamisessa yrityksen perustyöhön. Valitun projektipäällikön ei tarvitse olla esimiesasemassa oleva työntekijä. Projektityöskentely mahdollistaa työntekijöiden vastuuttamisen lisäämisen, kun projektia vetääkin työntekijä esimiehen sijaan. Näin ollen yritys hyötyy resurssien tehokkaammasta käytöstä. (Ruuska 2007, 26–28.)

Ihmisten motivaatio projektia kohtaan on tärkeässä asemassa projektin toteutumisen kannalta. Taatakseen parhaan onnistumisprosentin, projektille tulee valita motivoituneet ihmiset osallistujiksi. Projektin ollessa normaalien työtehtävien lisänä, nostaa se mahdollisesti motivaatiota projektityötä kohtaan. Tämä johtuu sen eriävyydestä normaaleihin arkityöruutiineihin. Motivoitunut ihminen on todennäköisesti tuottavampi projektiryhmän jäsen. Myös vähemmän motivoituneita ”vastarannan kiiskejä” tulee ottaa mukaan projektiin. Tämä laajemman näkökulman takaamiseksi sekä projekti voi parhaimmillaan antaa heille uutta motivaatiota ja innostusta työhön. (Kettunen 2003, 33.)

Normaalin arkityön ohessa projektia suorittaessa, riskinä on, että normaali arkityö alkaa viemään liikaa resursseja projektityöltä. Osa ihmisistä kokee projektin tuovan liikaa ylimääräistä tehtävää arkityön lisäksi. Tämä aiheuttaa motivaation laskua työryhmän kesken ja pahimmillaan uhkaa viedä projektin suoritusvaikeuksiin. (Kettunen 2003, 33.) Työryhmän parhaan suorituskyvyn takaamiseksi on arvioitava osallistujien tieto taitoa, verkostoja, kokemusta sekä persoonallisuutta. Yksilön vahvuudet ja heikkoudet tunnistamalla, saadaan heidät sijoitettua parhaiten sopivimpiin projektin tehtäviin. (Mäntyneva 2016, 19.) Tämä estää myös perustyöstä ja projektin samanaikaisuudesta aiheutuvan ylityöllistymisen, etenkin kun kokemani mukaan majoitusalailla yleistä on projektityön hoitaminen normaalin arkityön ohessa.



Majoitusalan toimiessa ympäri vuorokauden, edistyy arkityön ohessa toteutettava projektityö kaikkina vuorokaudenaikoina työryhmänjäsenten työvuorojen mukaisesti. Projektipäällikön ohjausrooli toimii enimmäkseen virtuaalisesti, mikäli hän ei ole samaan aikaan työvuoroissa kuin projektiryhmän jäsenet. Projektipäälliköltä tarvitaan etäjohtamisen taitoja ja viestinnän sisällön merkitys korostuu entisestään projektin onnistumisen kannalta. Jotta voidaan onnistua mahdollisimman hyvin tämän luontoisessa projektissa, projektista on tehtävä mahdollisimman avoin ja määrittelyiltään selkeä. Kaikkien osallistujien nimet ja mielellään valokuvat tulisi olla näkyvillä, jotta tiedetään osanottajat. Vastuualueet ja meillä olevat tehtävät tulee olla selkeästi esillä. Tehtävien dokumentaatio käytännöt tulee olla selvästi ohjeistettuja ja saatavilla. Tärkeää olisi vakioida ennakkoon yhteisissä tapaamisissa yhtenäiset työtavat projektille, näin tiedetään miten tulisi toimia ja milloin. Kaikki edellä mainitut määritelmät tulee käydä selkeästi läpi yhteisissä tapaamisissa, kirjata ja pitää esillä koko projektin ajan. (Mäntyneva 2016, 28.)

Projektin määritelmien, tehtävien ja haasteiden näkyvillä oleminen työyhteisössä tuo ne kaikille saatavaksi tiedoksi. Näkyvyydellä poistetaan piiloesteet projektiin liittyvistä ennakkoluuloista ja jopa pelkoa herättävistä epäilyistä. Piiloesteillä tarkoitetaan näkymättömiä tekijöitä, jotka saavat ihmiset luulemaan jotain, jonka vuoksi jätetään tekemättä asioita. Projektiryhmän ja projektimääritelmien näkyvillä olo auttaa ymmärtämään projektia, niin projektiryhmän jäsenten kannalta, kuin niiden kannalta jotka eivät ole projektissa mukana. Projektin avoin läsnäolo ja näkyvyys työyhteisössä, innostaa myös uusien jäsenten liittymistä omaehtoisesti, koska piiloesteet uudesta ja pelottavasta poistettu. Parhaimmillaan näkyvyys tuo ratkaisuja projektihaasteisiin kaikilta organisaation jäseniltä mielenkiinnon kautta. Tällöin projektiin saadaan lisäresursseja pyytämättä.

## **2.1 Projektipäällikön vastuu ja rooli**

Jotta liiketoiminnalle asetetut muutokset toteutuvat projektissa, projekti tarvitsee projektipäällikön vetovastuuseen. Projektin onnistumisen kannalta projektipäällikön rooli ja valtuudet on tuotava selville työryhmälle alusta alkaen. Ilman selkeää johtajuutta ryhmä ei tuota tulosta vaan päätyy keskinäiseen mittelyyn siitä kenellä on valtaa, tai mitä muutoksia saa tehdä. Näin ollen tulosta ei saada aikaan, koska kukaan ei ota lopullista vetovastuuta. (Länsisalmi 2013, 60.)

Projektipäällikön ensisijainen vastuu on projektin hallinta. Ruuska (2007, 30) määrittelee projektinhallinnan kahdeksaan eri tekijään:

- suunnittelu

- päätöksenteko
- toimeenpano
- ohjaus
- koordinointi
- valvonta
- suunnan näyttäminen
- ihmisten johtaminen

Nämä ovat projektipäällikön ensisijaiset tehtävät. Näiden tekijöiden avulla pyritään ennakoidaan muutokset projektissa sekä ennakoimalla osittain estämään ne. Kokonaisuuden johtaminen on osa projektihallinnan riskien hallintaa. (Ruuska 2007, 30.)

Projektipäällikkönä toimivan henkilön on oltava valmis kantamaan vastuu, että asetetut tavoitteet täyttyvät projektille asetetussa ajassa. Projektipäällikön on ymmärrettävä roolinsa merkitys ja oltava valmis sitoutumaan tehtäväänsä projektin ajaksi. Mikäli projektipäällikkönä toimii työntekijäasemassa toimiva henkilö. Valitulle on tehtävä selväksi, että projektissa hänellä on valtaa. Projektipäällikön on oltava valmis käyttämään valtaa neuvotteluihin sekä päätösten läpi viemiseen. On pystyttävä ratkaisemaan ristiriitatilanteita sekä johtamaan ihmisiä. Hyvät kommunikointi taidot omaava henkilö pärjää kyseisessä tehtävässä. Delegointi taitojen merkitys korostuu projektin edetessä. On kyettävä jakamaan työtä työryhmän eri osapuolille projektin tavoitteiden palvelemiseksi. Työtehtävien jaolla varmistetaan lisäksi tarpeeksi monen näkökulman saanti projektityöhön. Etenkin sisäisissä kehitysprojekteissa, useampi työntekijä projektissa mukana ollessaan edesauttaa projektin jalkauttamista jo kehitysvaiheesta lähtien. Yhden työntekijän on haastavaa yksin jalkauttaa uutta toimintatapaa tai kehityskohdetta yrityksen sisäiseen toimintaan. (Kettunen 2003, 29–31.)

Projektipäälliköltä vaaditaan uskallusta puuttua ongelmatilanteisiin ja niiden ratkomiseen sekä ennen kaikkea rohkeutta kohdata epäonnistumisia. Projektit tai niihin liittyvät osat alueet voivat epäonnistua. Tärkeintä on pysyä myöntämään myös epäonnistumiset ja hyötyä niistä oppimalla. (Kettunen 2003, 29–31.)

Mäntynevan (2016, 35) listaamissa projektipäällikön ominaisuuksissa erona Kettuseen on mm. positiivisen ryhmähengen edistämisen, ja sen ylläpito projektin aikana. Positiivisen yhteishengen ylläpidolle on projekteissa haasteita. Projektien ollessa tilapäisiä ajanjaksoja (projektin alusta- loppuun), jää yhteishengen luomiselle rajattu aika. Projektin osanottajien osuus vaihtelee projektin aikana. Monella voi olla vain tilapäinen osallistujan roolimäärä-

tyssävaiheessa projektia. Jotta projektiryhmän jäsenet saadaan motivoituneiksi projektityöhön, heidät pitää saada tuntemaan ylpeyttä tekemästään työstä ja sen laadusta. Projektipäällikön on vaikutettava heidän tunteisiin, taatakseen mahdollisimman suuren tuoton projektin panostukselle. (Mäntyneva 2016, 32–33, 35.) Näkisin että projektipäälliköltä vaaditaan hyvää tilannetajua, sekä niin sanottua valmentajan roolia. Roolia, jossa kannustetaan yhdessä onnistumiseen.

Projektipäällikön roolissa onnistumisen takaamiseksi voi hankkia luottomentorin. Mentorin ei tarvitse olla osallinen itse projektiin. Rooli on tukea projektipäällikköä haastavissa tilanteissa liialta kuormitukselta tehtävien sekä ihmissuhdekonfliktien ratkaisussa projektin aikana. Mentori antaa parhaimmillaan projektipäällikölle ulkopuolisen näkökulmaa ongelmatilanteisiin. Näin estetään projektipäällikön ajautuminen liian syvälle ongelmatilanteeseen työryhmän mukana. (Länsisalmi 2013, 152–153.)

Delegoimalla töitä projektiryhmän jäsenille, projektipäällikkö itse voi keskittyä paremmin kokonais kuvan näkemiseen sekä projektin johtamiseen. Riskinä delegoinnin puutokselle on projektipäällikön osaamisen taso. Mikäli projektipäällikkö on työntekijäasemassa oleva henkilö, voi delegointi tehtävistä muille projektinjäsenille aiheuttaa vaikeuksia. Etenkin jos tehtäviä pitää delegoida hierarkiassa ylöspäin esimiehelle. Tämä voi ajaa riskiä projektin epäonnistumiselle töiden kasaantuessa yhden henkilön varaan. (Mäntyneva 2016, 34–35.) Projektipäällikkönä aloittaessa tulee arvioida omaa delegoimisen taitoa. Mikäli perustyössä toisten valtuuttaminen on haastavaa, todennäköisesti myös projektissa tämä haaste tulee vastaan. Tukea kannattaa hakea johdolta delegoinnin onnistumiseen. Esimiehen läsnäololla projektissa, sekä projektipäällikön tukena on merkittävä etu projektin onnistumisen kannalta.

## **2.2 Projektin elinkaari**

Projektin elinkaari sisältää projektin eri vaiheiden sisällön, projektisuunnitelman sekä siinä toteutettavien tehtävien suunnitelman. Projektin toteutustapa sekä sisältö perustuvat usein yleisesti tunnettujen projektimenetelmien malleihin. Projektimenetelmät koostuvat toisiinsa integroiduista komponenteista eli projektin prosessivaiheista, jotka kaikki edistävät lopputavoitteeseen pääsyä. Näin ollen jokainen komponentti on suoritettava lopullisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Burke 2013, 44–45.) Projektien toteutukseen on erilaisia yleisesti tunnettuja projektimalleja joiden perusteella prosesseja toteutetaan projektin edetessä. Ketterämenetelmäinen (agile) projektimenetelmä perustuu muutoksille joustavampaan toteutustapaan. Ketterässä projektimenetelmässä prosessivaiheet ovat minimoitu liian tar-

kan suunnittelun estämiseksi. Liian tarkalla ennakkosuunnittelulla menetetään mahdollisuus muuttaa suunnitelmia projektin myöhemmässä vaiheessa. Ketterässä projektimenetelmässä suunnitteluun ei tule käyttää enempää aikaa, kuin tehtävän suoritus vaatii. Tästä siksi, että projektin edetessä tehtäviä voidaan muunnella tarpeen mukaan. (Mäntyneva 2016, 41.) Toinen yleisesti tunnettu menetelmä on vesiputousmalli, jossa taas ennakkosuunnitteluun käytetään enemmän aikaa. Tämä projektimalli on monivaiheinen ja on useimmiten käytetty mm. teollisuudenaloilla. (Smith 2014,150.) Näkisin että ketterämenetelmäisen prosessijohtamisen projektimalli toimii parhaiten majoitusalaan alan tavan vuoksi toteuttaa projektitöitä perustyön ohessa.

Mäntynevan mukaan (2016) projekti voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka yhdessä muodostavat projekti elinkaaren. Nelivaiheinen projektimalli ei ole muutoksille raskas, ja toimiikin hyvänä pohjana ketterämenetelmäiseen projektimalliin. Projektivaiheet ovat: (Mäntyneva 2016, 15–18.)



Kuvio 1. (Mäntyneva 2016, 15–18.)

Ensimmäisessä **valmisteluvaiheessa** rajataan ja määritellään projektin laajuus. Käydään läpi, millainen projektin tarve on kohdeyritykselle ja minkä verran ollaan valmiita investoimaan projektiin. (Mäntyneva 2016, 15–18.) Projektista on määriteltävä tarkka visio, mitä projektilla tavoitellaan. Vision tulee olla selkeä sille, joka projektin esittelee muulle työryhmälle. Vision tulee olla tarkkaan rajattu, jotta pysytään oikealla tiellä kohti haluttua lopputulosta. Vasta tämän selkeytyksen jälkeen voidaan kerätä lisätietoa ja ymmärrystä muilta osallistujilta. (Länsisalmi 2013. 30.)

Kokemani mukaan hotelli tason projekteissa, tämän vaiheen runko on usein jo ennalta osittain valmisteltu projektin alkaessa hotellissa. Hotellin vastuulle jää taata tarkka tiedon saanti ennakkoon määritellystä visiosta projektin antaja taholta. Näin varmistetaan, että projekti on lähtökohtaisesti ymmärretty samoin määritelmin, kuten alullepanijat ovat sen visioineet. Valmisteluvaihe toteutetaan mielellään esimiehen ja valitun projektipäällikön kanssa yhteistyössä, ennen muulle projektiryhmälle esittelyä. Näin projektipäällikkö ja esi-

mies yhdessä määrittävät projektin hotellikohtaisen tarpeen, tavoitteen, strategian mukaisen vision sekä investointien määrän esimerkiksi työmäärän tai budjetin suhteen. Tällä aloitus tavalla projektipäällikkö saa alusta lähtien esimiehen tuen projektiin ja esimies pystyy vaikuttamaan oman yksikkönsä kehittämiseen projektin kautta. Tämän jälkeen voidaan valita projektiryhmän osallistujat, sekä taata selkeämpi viestintä työyhteisöön projektin alullepanosta.

Toisessa **suunnitteluvaiheessa** projekti esitellään työryhmälle. Tällöin paneudutaan yksityiskohtaisempaan suunnittelutyöhön ja määrittelyyn projektisuunnitelman sisällöstä. Käydään läpi tarkasti työryhmän kanssa tavoitteet, projektin kattavuus ja resurssit. Riskien hallinta on yksi osa suunnitteluvaihetta. Riskien osalta laaditaan myös toimintasuunnitelma. Aikataulut ja ihmisten kohdennus oikeisiin tehtäviin tehokkaasti on avainasemassa suunnitteluvaiheessa. Suunnitellut toimenpiteet, tavoitteet, ihmisille asetetut tehtävät ja riskien toimintasuunnitelma tulisi dokumentoida projektin toteutusvaihetta varten. (Mäntyneva 2016, 15–18.)

Suunniteltavien toimenpiteiden arvioinnin tukena voi käyttää erilaisia työkaluja. SWOT- taulukon avulla voidaan projektiryhmän kanssa yhdessä arvioida ehdotettujen toimenpiteiden heikkouksia, uhkia, mahdollisuuksia sekä vahvuuksia. Näin saadaan myös rajattua pois toimenpiteistä ideat jotka eivät ennakoarvioinnin perusteella onnistu. Näin vältetään turhalta työltä toteutusvaiheessa. (Brown & Hyer 2010, 70–71.)

Suunnitteluvaiheessa on selkeytettävä valmisteluvaiheessa todettu projektin tarkoitus osallistujille. Kun saadaan viestitettyä miksi projektia tehdään ja mikä sen tarkoitus on, palvelee se paremmin motivaatiota osallistua. Huonosti toteutettu suunnitteluvaihe aiheuttaa sitoutumisvaikeuksia. Kun suunnitteluun ei ole vaivauduttu näkemään aikaa, viestii se, ettei toteutukseenkaan tarvitse panostaa täysillä. Lisäksi hutera suunnittelu voi ajaa projektin sivuraiteille asetetusta tavoitteesta. Tällöin projekti ei palvele enää tarkoitustaan. Projektin tuottavuutta tukee laajuuden hallinta ja sen ennakointi suunnitelmassa. Laajuuden hallinnalla varmistetaan, ettei projekti ajaudu pois sen alkuperäisestä tarkoituksesta toteutusvaiheessa. (Mäntyneva 2016, 41–45.)

**Toteutusvaiheessa** toteutetaan suunnitteluvaiheen dokumentoidut tehtävät ja tavoitteen pääsyyn laaditut muutokset. Projektipäällikkö vastaa suunnitelman toteutumisesta ja aikataulussa kiinni pysymisestä. Toteutus vaiheessa kohdataan usein ongelmia projektissa. Ongelmat voivat olla ihmisistä johtuvia, esimerkiksi konfliktitilanteita tai niistä riippumatto-

mia kuten esimerkiksi tilauksen viivästyminen. Projektipäällikkö on avainasemassa tunnistamassa ajoissa ongelmien muodostuminen, jotta pystytään estämään ne ennen kuin ne aiheuttavat projektille suurempaa haittaa. (Mäntyneva 2016, 15–18.)

**Päätösvaiheessa** projektille asetettuun tavoitteeseen on päästy ja projekti voidaan katsoa päätettäväksi. Päätösvaiheessa projektista laaditaan loppuraportointi tuotoksista ja arviointi onnistumisesta. Raportoinnissa tulee esille suunnittelu ja toteutusvaiheen poikkeamat toisiinsa nähden. Tätä vaihetta ei tule ohittaa oppimisen kannalta. Raportoinnin myötä saadaan selville tieto taitoa, jota voidaan hyödyntää seuraavassa projektissa. Lisäksi projektin asettajat tai rahoittajat usein jopa vaativat loppuraporttia joka sisältää koko projektin aikaisen dokumentaation. Dokumentaatio on arkistoitava ja siihen on oltava pääsy myöhemmin siihen oikeutetuilta henkilöiltä. Sähköposti tms. henkilökohtainen palvelu ei ole dokumentaatiolle sopiva arkistointipaikka. Huomioitavaa on, mikäli päätösvaihetta ei toteuteta asianmukaisesti kuluttaa jo päättynyt projekti mahdollisesti jatkossakin yrityksen resursseja. (Mäntyneva 2016, 15–18.)

### 2.3 Projektisuunnitelma

Koko projektin elinkaaren ajan tekemisen ohjaamista tukee projektisuunnitelma. Dokumentoitava projektisuunnitelma sisältää lopputuotosta tukevan muistion, johon yhdistetään projektin toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelma sisältää projektin aikana toteutettavien tehtävien toteutuksen suunnitelman sisältäen henkilöstöresursoinnin ja aikataulutuksen. Huomioitavaa on että tehtävien sisältö ja toteutustapa voi muuttua toteutusvaiheessa. Projekti-, ja toteutussuunnitelman sisällöt toimivat hallintatyökaluina toteutusvaiheessa kokonaiskuvan hahmottamiseen. Hyvällä suunnitelmalla parannetaan onnistunutta viestintää ja sitä kautta motivaatiota projektissa. Projektisuunnitelmia on laajuudeltaan erilaisia riippuen toteutusorganisaatiosta. Projektisuunnitelma ei saa olla liian laaja, jottei suunnittelutyö vie liikaa aikaa toteutustyötä. Projektisuunnitelman tulee sisältää seuraavat osiot:

#### **Projektisuunnitelma:**

- Visio tuotokselle
  - Mitä projektilla tavoitellaan?
  - Miten projektin tavoite palvelee organisaatiota?
  - Mitä hyötyjä projekti tuo organisaatiolle?
  
- Resursointi

- Ketkä ovat projektiin osallistuvia ja kuinka suuri heidän työpanos siihen on.
- Riskien hallinta
  - Mitä uhkia projektilla on, ja hallintasuunnitelma siitä kuinka suoritua niistä.
  - Onko projektissa ylimääräistä turhaa työtä, joka voidaan karsia pois?
- Dokumentointi
  - Suunnitelma joka sisältää dokumentoinnin toteutustavan, aikataulun sekä vastuuhenkilöt.
- Viestintä
  - Viestintäsuunnitelma joka sisältää käytettävät viestintäkanavat sekä raportoinnin määrittelyn.

(Mäntyneva 2016, 45–49.)

**Toteutussuunnitelma:**

- Tehtävät
  - Mitä projektissa tehdään?
  - Tehtävien muutoshallinnan suunnittelu
- Vastuunjako
  - Resursointi eli tehtävien jakaminen työryhmän jäsenille.
- Aikataulutus
  - Millä aikataululla tehtävät tulee suorittaa?
  - Missä ja milloin projektityötä suoritetaan?

(Mäntyneva 2016, 45–49.)

Näkemykseni mukaan edellä mainittujen tekijöiden sisällyttäminen sisäisten kehitysprojektien työtapaan, kehittää projektikulttuurin kasvua yrityksessä. Parempi projektikulttuuri tuo vakautta projektien hallitsemiseen ja parantaa projektissa onnistumista.

Projektisuunnitelman avulla voidaan mitata projektin edistymistä. Projektisuunnitelma voi sisältää erilaisia mittareita suorituksesta. Helpoimmillaan se voi sisältää tarkastuslista tyyppisen rasti-ruutuun-suoritusmittarin. Projektisuunnitelma antaa tietoa suoritukseen käytetystä ajasta sekä suoritusten määrästä. Projektisuunnitelma toimii parhaimmillaan

apuna suorituksen mittaamiselle (KPI =Key Performance Indicator, suorituskyvyn mittaaminen) antaen tietoa ylemmälle johdolle strategian toteutumisesta sekä käytettyjen työtuntien määrästä. (Brown & Hyer 2010, 8-9, 297–298.)

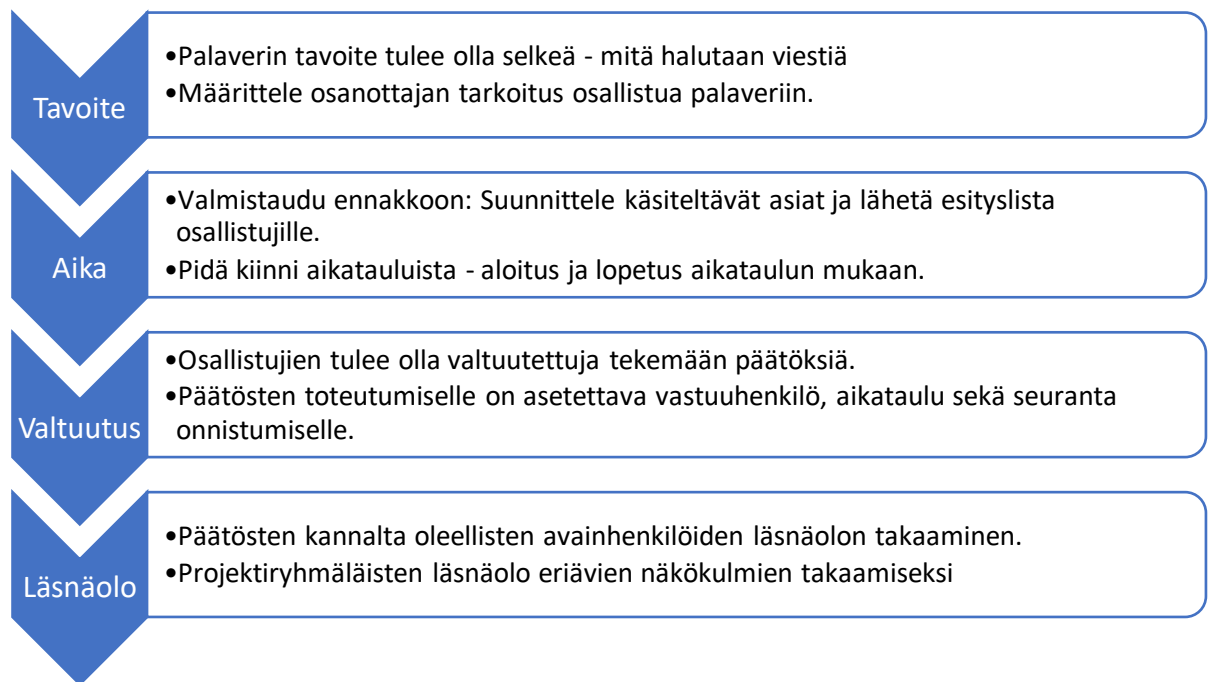
Yhtenä osana projektisuunnitelmaa luodaan projektin viestintäsuunnitelma. Viestintä projektin aikana määrittää projektin lopullista onnistumista. Suunnitteluvaiheessa tehty viestintäsuunnitelma sisältää kohderyhmän ja siihen käytettävät viestintäkanavat. Mitä selkeämpi projektin tavoite on työryhmälle alusta alkaen, sitä helpompaa siitä viestiminen on projektin eri vaiheissa. Projektiin resursoituun aikaan nähden, tuottavilla palavereilla sekä tehokkaalla viestinnällä säästetään kuluja. (Mäntyneva 2016, 111–112.)

Tuloksellisen viestinnän takaamiseksi, on selkeytettävä tavoite miksi ja mitä viestillä halutaan viestittää lukijalle. Liiallisella tai epämääräisellä viestillä ei saada lukijaa ymmärtämään projektin tarkoitusta tai etenemisen tilaa. (Mäntyneva 2016, 111–112,117-119.) Viestin avulla vastaanottajalle tulisi olla selvää, mitä toimenpiteitä viestin jälkeen on tehtävä. Viestin on oltava myös tarpeeksi perusteltava ja innoittava, jotta vastaanottajalla on syy aloittaa pyydetty toimenpiteet. (Smith 2014,230.)

Viestinnän läpinäkyvyydellä varmistetaan projektin kohderyhmien saavutettavuus. Läpinäkyvyydellä myös estetään viestinnän puutteesta tai väärinymmärtämisestä syntyviä konfliktitilanteita. Viestin tarkoituksenmukainen kohderyhmä sekä oikean viestintäkanavan löytäminen selkeyttää viestintää. Myös projektiviestintä tulee dokumentoida projekteissa. (Mäntyneva 2016, 111–112,117-119.)



Projektin aikana pidettävät palaverit tuovat esille projektin senhetkistä tilaa. Ne nostavat esille mahdollisia ongelmatilanteita. Tämä vuoksi palaverit on syytä suunnitella ennakoon, jotta ne toimivat mahdollisimman tehokkaina. Mäntynevan (2016, 114–117) mukaan tehokkuutta voidaan parantaa asettamalla seuraavat lähtökohdat palaverille:



Kuvio 2. (Mäntyneva 2016, 114–117.)

Projektipäällikön ominaisuuksiin kuuluu kuuntelun, sekä asioiden riittävän toistamisen taidot. Kuuntelemisen avulla saadaan selville projektin taustalla liikkuvaa hiljaista tietoa, sekä ihmisten sen hetkistä motivaatiota. Asioiden riittävällä toistamisella taataan muutoksen parempi toteutuminen. Palaverit ovat oiva tilaisuus tulkita näitä signaaleja, joita ei ole näkyvillä virtuaalisessa viestinnässä. (Mäntyneva 2016, 111–112, 117–119.) Palaverit ovat oiva aika tuoda merkityksellisyyttä projektille. Kysymyssana ”Miksi” kyseenalaistaa muutosehdotukset ja päätökset. Se antaa perustelut ja merkityksen suunnitellulle työlle ja luo siten motivaatiota. (Ängeslevä 2014, 167–170.) Motivaatiota ylläpitämällä vältetään projektia ajautumasta riskiin epäonnistua, projektin osallistujien vuoksi.

Projektin epäonnistumiselle on useita riskitekijöitä. Projektipäällikön sekä työryhmän sitoutuneisuuden määrä on suoraan yhteydessä projektin tulokseen. Roolien, työtehtävien sekä tavoitteen selkeytyksellä edistetään sitoutumista projektiin. Useita samanaikaisia projekteja tulisi rajoittaa, tai ainakin huomioida riskitekijät ajankäytön ja viestinnän suhteen. Projektin usein ollessa muutoksia organisaation aiheuttava tekijä, ei tule unohtaa

johdon tuen suurta merkitystä projektin onnistumisen kannalta. Johdon tuen merkitys nousee etenkin muutosprojekteissa, joissa on tarkoitus aikaansaada muutosta työtapoihin tai yrityskulttuuriin. (Mäntyneva 2016, 147–149.)

Projekteissa epäonnistumiset tulisi kääntää positiivisiksi oppimistilanteiksi ja niiden tulee olla luonnollinen osa työtä. Ajatus siitä on hyvä pitää esillä projektin koko elinkaaren ajan. Näin siitä ei tule liian vierasta käsitystä, jota ei tunnusteta tarpeeksi ajoissa. Sen mukana oleminen lisää kehitysvaiheessa kyseenalaistamista muutosten tuottamiselle. Näin itseasiassa jopa lyhennetään kehitysaikaa sekä parannetaan laatua. (Ängeslevä 2014, 112.)

Tehtävien aikataulutuksen yhteyden selvittäminen on osa riskienhallintaa. Tehtävien resursoinnissa tulee ottaa huomioon niiden päällekkäisyys, sekä mahdollinen riippuvuus toisiinsa nähden. Riippuvuus määräytyy siitä, vaatiiko seuraava tehtävä edellisen etenemistä tai jopa valmistumista ennen alkamistaan. Aikataulua hallitessa arvioitavaa on, tarvitseeko tehtäviä mahdollisesti siirtää aikataulun ja resursoinnin parantamiseksi. (Mäntyneva 2016, 64–65.)

Riskienhallintaa suunniteltaessa on tunnistettava projektin uhat ja niihin liittyvät tekijät. Riskit on arvioitava vakavuudeltaan ja luotava niiden hallinta suunnitelma, jolla pyritään estämään projektin epäonnistuminen riskin takia. Osa riskienhallintaa on määrittää ketkä ovat avainhenkilöitä erilaisissa ongelmatilanteissa. (Mäntyneva 2016, 131,133)

Riskinhallintasuunnitelma voi sisältää seuraavat määriteltävät kohdat:

- Aikataulutus
- Roolit ja vastuut → huomioitava käytettävyyys ja osallistujien kuormitus
- Käytettävissä oleva teknologia viestintään ja projektin toteutukseen
- Tuotoksen laatumäärittely
- Projektiryhmän sitoutuminen koko projektielinkaaren ajaksi
- Organisoituminen projektityöhön
- Hankinnat → hankintojen vastuuhenkilöt sekä budjetti
- Sopimukset, säännöt yms. mahdollisesti toimintaa rajoittavat tekijät
- Alihankkijat

Ennalta määriteltäessä mahdollisia riskejä, on hyvä listata ja arvioida etukäteen onnistumisen takaamiseksi. (Mäntyneva 2016, 134–135.)

Riskikartoitus voidaan suorittaa helpoimmillaan muistilapuille aihe kerrallaan. Muistilaput voivat olla värikoodattuja riskin suuruuden mukaisesti. Lopuksi muistilaput sijoitetaan riskimatriisiin riskiarvion suuruuden perusteella. Matriisiin sijoitetaan toiseen päähän merkittävät riskitekijät, ja toiseen päähän vähäiset riskitekijät. Näin osataan välttää sekä havaita riskit projektin ollessa käynnissä. (Brown & Hyer 2010, 175,179.)

## **2.4 Projektin läpivienti ja onnistumisen varmistaminen**

Projektin epäonnistumiseen vaikuttaa usein huono projektinhallinta sekä systemaattisten projektinhallintamenetelmien ja työtapojen puute. Kirjallisilla projektiohjeistuksilla vahvistetaan projektien yhdenmukaista suoritustapaa etenkin organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisen suurta. Projektitoiminnan sekä sen osaamisen kehittäminen vaikuttaa projektien menestymiseen. Osaamista kehittämällä, opitaan myös hyödyntämään virheistä ja epäonnistumisista oppimista. Organisaation projektikulttuuria kehittämällä kehitetään yhteisiä toimintatapoja tukea tavoitteiden saavuttamista. Näin ero esimerkiksi tuloksissa ja kustannuksissa pienenee eri yksiköiden saman projektin suoritusten välillä. (Mäntyneva 2016, 151–153.)

Projektin onnistumista vauhdittaa kokonaisuuden hallinta koko projektin ajan. Tämän vuoksi projekti on hyvä jakaa pienempiin, selkeämmin johdettaviin osiin. Projektimalliin perustuva projektisuunnitelman ylläpito, helpottaa kokonaiskuvan näkemistä. Projektipäällikkö näkee selkeän tilan projektin tehtävistä ja pysyy mukana muutoksissa kun muutoshallintaa ylläpidetään toteutusten osalta. Kaikille näkyvällä toiminnalla varmistetaan myös muun henkilöstön tiedonsaanti muutoksista. Projektisuunnitelma ja toteutussuunnitelma voivat toimia samalla lokikirjana muutoksille, mikäli niitä ylläpidetään koko projektin ajan. (Mäntyneva 2016, 108–109.)

Johdon tuki koko projektin aikana on muutoksen onnistumisen kannalta suuressa roolissa. Tuen tulee olla näkyvää. Uusiin projektin muutoskohteisiin tulee suhtautua samoin kuin jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Projektille annetaan arvoa osallistumalla muutoksiin, sekä pitämällä niitä esillä esimerkiksi yleisissä palavereissa. Näin johto osoittaa myös symbolista tukea uusille muutoksille ja niiden tärkeydelle. (Länsisalmi 2013, 141–142.)

Kun projekti lähestyy päätöstään, käydään läpi tulosten vastaavuus tavoitteeseen nähden. Punnitaan onnistuiko projekti alussa asetettuihin visioihin ja tavoitteisiin nähden. Projektissa opitun arvioiminen on osa muutoksen ylläpitoa, oppimisen arvioinnilla edistetään myös seuraavien projektien onnistumista. Tuloksista tuotetaan loppuraportti sisältäen pro-

jektisuunnitelman, sekä muut projektin aikana käytetyt dokumentit. Loppuraportti tuotetaan yhteistyössä työryhmän kanssa. Loppuraportointi tilaisuus voi toimia samalla projektin päätöstilaisuutena, jossa punnitaan projektissa onnistumista. Tämä antaa erinomaiset havainnointimahdollisuudet projektipäällikölle loppuraportoinnin sisällön luomiseen. Lopputilaisuudessa sovitaan yhteisistä jatkotoimenpiteistä, jotta muutokset jatkavat läsnäoloon vielä projektin loppumisen jälkeen. Lopputilaisuudessa esimiehen läsnäolo on tärkeää. Esimies voi tuoda esille omaa näkemystään projektista, sekä antaa palautetta onnistumisesta. Läsnäolollaan hän tukee muutoksen jatkuvuutta. Ennen kaikkea, hän on mukana juhlimassa onnistumista yhdessä henkilöstön kanssa. (Mäntyneva 2016, 144–146.)

### **3 Pelillistäminen**

”Dopamiini on aivojen tuottama välittäjäaine, joka säätelee mielihyvää ja palkitsevuuden tunteita” (Tiedeforum.net, 2017). Dopamiini ohjaa ihmisen luonnollista hakeutumista tyydytystä ja miellyttävyyttä tuottavaan toimintaan, jotta kokisimme onnellisuutta ja merkityksellisyyttä. Dopamiinin palkitsemisominaisuuden vuoksi ihminen kokee motivaatiota toimia tavoitteellisesti ja motivaatiota suorittaa asioita loppuun asti. (Tiedeforum.net, 2017.)

Peleissä saavutetaan tunnetta mielihyväästä. Ihminen haastaa itsensä jatkuvasti ja onnistuessaan saa mielihyvätunteen, joka saa ihmisen yrittämään aina uudelleen suoritusta. Pelillisessä ympäristössä on lisäksi lupa epäonnistua. Pelaajat oppivat epäonnistumisesta ja jokainen ”Game over” on uusi mahdollisuus aloittaa suoritus alusta. Pelit rohkaisevat täten luoviin ratkaisuihin ja yrittämään aina uudelleen. Pelillinen ympäristö ei aiheuta paineita epäonnistumiselle. Pelaaja ei saa epäonnistumisesta rangaistusta tai koe sitä paineena. Epäonnistuminen on luonnollinen osa peliä, kun taas työympäristössä yritetään välttää virheiden tekoa. (Zichermann 2014.)

Zichermann vertaa ihmisten oppineen häpeän tunnetta virheistä jo koulumaailmasta lähtien. Pelillisyyttä lisätessä työympäristöön vältetään näiltä tilanteilta. Pelillisillä keinoilla voidaan lisäksi ohjata huomiota muualle, ja sitä kautta tehdä sosiaalisesta kanssakäymisestä helpompaa ihmisille. (Zichermann 2014.) Kokemukseni mukaan sama käytöskuvio esiintyy työelämässä. Palaverissa tai koulutuksissa harvoin kysymyksille on vastaajissa tuntoa. Kysyjät yrittävät parhaansa mukaan motivoida ihmisiä vastaamaan, jotta saavat edes yhden vastaajan. Kysyjät kannustavat, ettei väärää vastauksia ole. Mikäli vastaajan vastaus kuitenkin on väärin, kaikki tuntevat painostavan tunnelman vääryyden tapahtumista vaikka eivät sitä tietoisesti tarkoita.

Tampereen yliopiston pelaajatutkimuksen mukaan 97 % suomalaisista pelaa jotain pelimuotoa satunnaisesti. Pelimuoto voi olla perinteinen esimerkiksi korttipeli tai digitaalinen esimerkiksi mobiilipeli. Vähintään kerran kuussa pelaavia suomalaisia löytyy 89 % ja keskimääräinen pelaajan ikä on 42 vuotta. Digitaalisten pelien pelaajien keski-ikä on 38-vuotta ja sekä miesten että naisten pelaaminen alkaa olla samalla tasolla. On selvää että pelit ovat osa jokapäiväistä elämää. (Mäyrä, Karvinen & Ermi 2016, 20.)

Choun (2014) mukaan pelillisuus on pelillisten elementtien tuomista pois niiden tavantomaisesta ympäristöstä. Korostettua on, ettei pelillisuus ole pelkkää pisteiden keräämistä, tai tulostaululla pärjäämistä. Pelillisuus, jossa panostetaan vain pisteiden keräämiseen, ei ole tarkoitus pelillisyyden takana. Jos pelaajilta kysytään pelaamisen syytä, ei se ole pisteiden keräys tai hauskuus. Taustalla vaikuttaa erilaiset motivaatiota nostavat tekijät. Pisteiden keräys ja tulostaulut ovat vain mekaanisia tekijöitä peleissä. Niiden tarkoitus on viestiä etenemisestä. Motivaatio tekijöinä sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, jotka saavat ihmiset tekemään asioita. (Chou 2014.)

Yleisesti pelit ovat positiivisten tunteiden esille tuojia. Nautinnon, palkitsemisen ja ajankäytön motivaatiotekijöinä pelit ovat ihmiskunnan yksi vahvimmista voimista. Jotkut pelit etenkin videopelit voivat aiheuttaa voimakkaitakin elämyksiä ja saada ihmisen toimimaan tavalla, jolla hän ei välttämättä toimisi oikeassa elämässä. Yrityksen pelillistäessä liiketoimintaansa tulee eettisiä näkökulmia punnita ja määritellä pelillisyyden tarkat tavoitteet. On ymmärrettävä se, että pelillisuus tuo erilaisia tunteita esille ihmisessä. (Zichermann 2011b, 15.)

Peleissä ja pelillisyydellä tavoitellaan mm. seuraavia tunnetekijöitä:

- kilpailu
- haasteet
- uteliaisuus
- yhteistyö tai muut sosiaaliset tekijät
- hauskuus
- huomion saanti
- hallinnan tunne
- fantasia

Jotta työrutiinimme aiheuttaisivat meille näitä edellä mainittuja tunnetiloja, on rutiineja ja totuttuja asioita tehtävä erilailla totutusta. (Ängeslevä 2014, 103.) Rutiineista poikkeamiseen yrityksen ja yksilöiden tulee mukautua nopeisiin muutoksiin. Tässä luvussa käsitellään ensin ketteryyttä ja sitten pelillisyyttä.

### 3.1 Yksilö muutoslähtöisessä organisaatiossa

Ketteryys organisaatiossa tarkoittaa yrityksen kykyä muutosvalmiuteen ja muutoksen täytäntöönpanoon. Ketteryys mittaa, miten tehokkaasti yritys ja sen työntekijät pystyvät sopeutumaan muutokseen. Ketteryydellä pystytään testaamaan uusia innovaatiota pienillä resursseilla ja analysoida niiden tarvetta jatkokehitykselle.

Muutoslähtöistä ympäristöä tukee yrityksen strategisten liiketoimintamallien, kuten arvojen selkeyttäminen ja yhdistäminen jokapäiväiseen työkuultuuriin. Helpottamalla arvojen mitattavuutta ja ymmärrettävyyttä tehdään niistä helpommin johdettavia. Helpommin johdettavien arvojen avulla liiketoiminnan prosessien muutoshallinta helpottuu. Näin monimutkainen yrityksen johtamiskulttuuri ei vaikuta taustalla. (Kauppinen 2014, 22–24.) Monimutkaisen yritys rakenteen muutosta helpottaa organisaatio rakenteen selkeyttäminen. Selkeällä organisaatorakenteella yhdistetään innovaatioiden luoja tekijöihin ja saadaan aikaan ketterällä aikataululla muutoksia. Näin valtuutetaan jokaisen tason työntekijöitä omaehtoiseen tekemiseen ja uuden tuottamiseen. (Länsisalmi 2013, 84–85.)

Menestyneet tiimit tyypillisesti tuntevat toisensa hyvin, ovat samaa mieltä asioista ja haluavat aidosti työskennellä toistensa kanssa. Tällaisilla tiimeillä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Tiimin eteen ollaan valmiita tekemään kovia ponnisteluja. Tämä helpottaa yhteistyön tekemistä muutostilanteissa, mutta riskeeraa myös eriävien mielipiteiden esille tuonnin kehityksen kannalta. Tiimi voi muuttua liian saman-henkiseksi, jolloin mielipiteet eivät eriydy toisistaan. (Länsisalmi 2013, 46–47.)

Yhteinen jaettu näkemys visiosta kasvattaa tiimihenkeä toimia. Vision etenemiseksi, sitä tulee ylläpitää koko projektin ajan. Vision toteutumisen voi estää liian tehokas työn toimintojen pilkkominen osiin. Eri tehtävien suorittajia ei tule viedä liian kauas toisistaan. Tämä vähentää viestintää suorittajien välillä ja yhteinen tavoite voi kadota matkan varrella projektista. Suurissa organisaatioissa työntekijöiden työskennellessä eri osastoilla tai eri toimipisteissä, yhteisen vision tavoittelu heikkenee yhteistyönpuutteesta. (Länsisalmi 2013, 37–38.)

Muutosprojektit voivat aiheuttaa organisaatiossa vastarintaa, sekä negatiivisten tunneilmaistusten leviämistä. Muutosprojekteista viestiminen muuttuu negatiiviseksi suorituspakon edessä. Työntekijät voivat kokea olevansa pakotettuja suoriutumaan koko ajan vaihtuvista uusiutumiskohteista, joiden jälkeen organisaation pitäisi olla parantunut kyseen omassa asiassa. Muutoksen toteutuminen vaatii osallistujan omaehtoista osallistumista.

Työympäristön on houkuteltava työntekijä osallistumaan. Työntekijän tulee kokea, että halutessaan hän saa ja hänellä on *mahdollisuus* olla tekemässä asioita paremmiksi. Näin muutos on mahdollisuus, joka herättää ihmisen vilpittömän kokeilunhalun. (Salonen 2017, 219–220.)

Pelillisessä ympäristössä motivaation kannalta tulisi varmistaa, että yksilön perustarpeet täyttyvät. Järvillehto viittaa kirjassaan Ryanin ja Decin määrittämiin ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen:

- Yksilön tulee kokea *autonomian* tunnetta, eli omilla teoilla aikaansaatuja muutoksia. Hänen tulee kokea, että hänellä on valta tehdä muutoksia ilman liikoja rajoitteita. Siten hän luo jotain merkityksellistä.
- Toinen perustarve on *kompetenssi*. Kompetenssi on haasteiden voittamista, ja siitä syntyvää hallinnan tunnetta. Tarpeen tyydyttämiseksi tulee olla mahdollista itsenäisesti tarttua tehtäviin, jotka kokevat tarpeeksi haastaviksi.
- Kolmas tarve on *yhteenkuuluvuus*. Ihmisen tarve on luoda merkityksellisiä yhteyksiä toisten kanssa. Vastavuoroinen huomioiminen, molemminpuolinen tuki ja vaikuttamisen mahdollisuus ovat keskeisessä roolissa merkityksellisyyden saavuttamiseksi ihmisten kanssakäymisessä. Yhteenkuuluvuudella on myös suuri merkitys tiedon jakamisen edistämisen kannalta. Tämä on hyvin nähtävissä sosiaalisen median keskusteluryhmissä.

Ymmärtävän oppimisen kannalta ulkoisista palkinto vetoisista tekijöistä tulisi siirtyä edellä mainittuihin sisäisten tekijöiden motivoimaan oppimiseen. (Järvillehto 2014, 28–38.)

Myös Goleman (2014) esittää kirjassaan McClellandin motivaatioteoriaan perustuen kolme päätekijää, jotka ovat samoihin tekijöihin perustuvat kuten Ryanin ja Decin edellä mainittu teoria.

- Ensimmäinen on voiman tarve ja vallan halu muihin ihmisiin vaikuttamisen näkökulmasta. Positiiviessa vallan halussa ihminen saa mielihyvää toisiin vaikuttamisesta sekä yleisen hyvän eteen toimisesta.
- Toinen tekijä on sosiaalisuus ja yhteenkuuluvuuden tarve. Ihmiset haluavat työskennellä yhteisen päämäärän eteen yhdessä toisten seurasta nauttien.

- Kolmas tekijä on halu saada aikaan asioita, niin että ne tuottavat merkitystä ihmiselle. Merkitystä tekemisestä tuottaa muun muassa palautteen saaminen. Kolmas motivaatio tekijä ajaa ihmistä jatkuvasti uusimaan suoritustaan kohti parempaa tulosta. (Goleman 2014, 38–39.)

Tunteet säätelevät siis valintojamme ja siten tekemistämme. Ne täyttävät tarpeen olemassa olon kokemisesta. Ihmiset hakevat tietoisesti, sekä tiedostamattomasti tunteiden kokemista joka päiväisessä elämässä. Osaamalla hallita omia tunteitaan voidaan säädellä stressin sietoa sekä parannetaan kognitiivista kyvykkyyttä. Tunteita ohjaamalla hallitaan kykyä selviytyä sosiaalisista tilanteista. Työpaikalla on mahdollista saada aikaan mehevämpi keskustelu edellisen illan tunteita herättävästä tv-ohjelmasta, kuin meneillään olevasta projektista. Tämä johtuu siitä, että tv-ohjelma on onnistunut paremmin vetoamaan tunteisiin. Tv-ohjelman myötä on koettu useita eri tunnetiloja mm. intoa, häpeää, iloa ja surua. Tämä tunnetilojen läpikäynti on tyydyttänyt tarpeita enemmän kuin työprojekti, ja saa siksi toistamaan sen asian kokemista uudelleen. (Salonen 2017, 141–142, 147–148.) Peleistä saatava nautinto perustuu myös osaltaan eri tunnetilojen kokemiseen.

Pelillisyyden tekijät toimivat, koska ihmiset on opetettu niihin jo pienestä asti. Vauvasta asti ihminen oppii saamaan palkinnon suorituksesta. Ajanvietteeksi, vauvasta vaariin tarjotaan erilaisia pelejä palikkapeleistä sanaristikoihin. Pelejä käytetään ammattilaisten koulutuksessa esimerkiksi lentosimulaattorina. Yleisesti pelillisyyttä käytetään positiivisuuden esille tuonnissa. Se on tehokas keino ilmentää organisaation strategisia arvoja henkilöstölle ja asiakkaille. (Singh 2012. 109,113.)

Järvilehto on tutkinut oppimisen ja leikin eroja. Hänen mukaan tehokas oppiminen tapahtuu kun sisältö esitetään kiinnostusta herättävässä muodossa, kuten leikin muodossa. Ihmiset mieltävät leikkiin eri tekijät kuin itse oppimiseen. ”Leikki” sanana tuo ihmisten mieleen sisäisen motivaation ja flow-tunteen tekijöitä. Tekijöitä on muun muassa dynaamisuus, hauskuus, muuttuvuus ja sääntövapaus, autonomisuus ja vapaaehtoisuus. Nämä tekijät innostavat ihmisiä, koska rajoitteena ei ole sääntöjä, eikä leikillä ole voittajaa kuten peleissä monesti on. (Järvilehto 2014, 18–19.) Leikissä ihminen innostuu ja kokeilee uutta estottomasti. Löytäessään uutta ja innostavaa, kokee ihminen merkitystä ja iloa. Leikkisyyden kautta nähdään muutokset mahdollisuuksina joihin voidaan vaikuttaa. Leikin kautta ihminen altistuu lisäksi tahattomaan oppimiseen. (Salonen 2017. 220.) Innostuksella ja estottomalla uuden kokeilulla varmistetaan luovien innovaatioiden synty organisaatioissa.

Uuden oppimiseen sisältyy monia taustatekijöitä. Innostus, intohimo ja rakkaus ovat tunteita, jotka ajavat ihmisiä oppimaan motivoituneesti. Mieluisten tunteiden ylläpitäminen ja



näyttäminen muille vahvistavat elossa olemisen tunnetta, eli merkityksellisyyttä. Luonteen-  
vahvuuksia käyttäessä ihminen löytää sitoutumisen tekemiseen ja sitä kautta uuden oppi-  
miseen. Kun ihmisellä on tarpeeksi intohimoa tavoitetta kohti, ylläpitää hän jatkuvaa tie-  
toista ja keskittynyttä harjoittelua. Tietoinen ja keskittynyt harjoittelu vaatii myös kuria, jotta  
saavutetaan tuloksia. Tekemisessä täytyy olla määrättyjä stabiileja tekijöitä, pitämässä ku-  
ria. Nämä ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Jotta oppiminen on tehokasta, sen tulee  
olla hauskaa. Peleissä ihmiset kykenevät johdonmukaisiin tavoitteiden saavutuksiin lähtö-  
kohdista riippumatta, koska oppimisesta on tehty kokemus. (Järvilehto 2014, 18, 56–58.)

Ryan ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on tiedonjanoinen, utelias ja leik-  
kisä. Niitä ohjaa kolme motivaatio tilaa:

- Amotivaatio – jossa puuttuu tahto toimia, tai se on pakotettua.
- Ulkoinen motivaatio- jossa toimitaan ulkopuolisen tarpeen tyydyttämiseksi, tai palk-  
kion saavuttamiseen.
- Sisäinen motivaatio- jossa ihminen toimii itsensä ja omien tarpeidensa takia. Sisäi-  
nen motivaatio edistää yksilön hyvinvointia, minkä vuoksi sitä motivaatiotekijää tu-  
lisi hyödyntää. Hyödyntäminen edellyttää yksilön motivaatiotekijöistä selville otta-  
mista, sekä niihin mukautumista. (Järvilehto 2014, 24–25.)

”Leikkiminen ja leikkisyys ovat luovan ajattelun tärkeimpiä aineksia.” (Järvilehto 2014,  
117). Leikkisällä ympäristöllä korostetaan luovuuden ja innovatiivisuuden kasvua. Yksilöllä  
tulee olla mahdollisuus valita osa-alueet joista hän on kiinnostunut. Näin varmistetaan  
oma-lähtöinen motivaatio ja luovuus tekemiseen. (Järvilehto 2014,120.) Tunteiden kautta  
tulkitsemme eteen tulevat asiat. Voimakkaan tunnekokemuksen antavat asiat saavat  
meiltä varmemman huomion, kuin neutraalit asiat. Tunnetilat taas ohjaavat huomiota eri-  
asteisiksi. Pelon vallassa käytössä on erittäin rajattu huomiokyky ympäristöstä. Kun taas  
rentoutuneena pystytään huomattavasti laajempaan huomiokykyyn. Kiinnitämme huo-  
miota siihen, mikä sen hetkinen tunnetilamme on, ja vahvistamme sen tuntemista. Mikäli  
joku asia saa meidät ärsyyntymään työssä, alamme huomaamaan kaiken muunkin mikä  
ympäriällä ärsyttää. Vastaavasti positiivinen tila, jatkaa kasvamistaan positiivisena. Näin ol-  
len toimintaa työssä ohjaa taustalla olevat tunnetilat. Tunteet sanelevat motivaation tason,  
vuorovaikutuksen tason, sekä käyttäytymisen. Ne vaikuttavat suuresti siihen kuinka saatu  
informaatio käsitellään ja minkälaiseen päätöksentekokykyyn pystytään. (Salonen 2017.  
152.)

Säännöt asettavat rajat työntekijälle työympäristöön. Jokaisella työpaikalla on säännöt ohjaamassa työssä olemista ja työntekeistä. Uusia sääntöjä ja ohjeita on helppo muodostaa nopealla aikataululla. On hyvä käydä läpi olemassa olevien sääntöjen palvelutarkoitus säännöllisin väliajoin. Keitä olemassa olevat säännöt palvelevat, vai ovatko ne turhaan rajoittamassa luovuutta tiedostomatta. Mikäli tunnetaan työympäristön olevan kovinkin rajoittainen sääntöjen ohjatessa toimintaa, myös toiminta muuttuu rajoittuneeksi. Usein ylläpidetään turhia prosesseja työssä vain uskomusten perusteella. Työntekijät ovat vähemmän tuottavia säännöstellyssä työympäristössä. Hyvin säännöllistetty ympäristö tekee ympärille tiedostamattomia piiloesteitä, jotka rajoittavat toimintaamme ja ikään kuin pidättelee ihmisiä. Työ voi ajautua robottimaiseen sääntöjen mukaiseen prosessin suorittamiseen, joka ajaa toiminnasta innovatiivisuuden ja kokeilun halun pois. (Ängeslevä 2014, 54–56.)

Piiloesteet ja turhat säännöt organisaatiokulttuurista poistamalla, vauhditetaan organisaatio rakennetta kokeilevaan kulttuuriin. Siinä kulttuurissa uuden kehittäminen kuuluu jokaiselle organisaation solulle ja toimintaa ollaan valmiita uudistamaan ketterälläkin aikataululla. Parhaimmillaan riskejä ottamalla ja uutta kokeilemalla vauhditetaan yrityksen liiketoimintaa ja luodaan arvokasta tulosta. (Länsisalmi 2013, 83-84.)

### **3.2 Pelillisen sisällön vaikutus suorittamiseen**

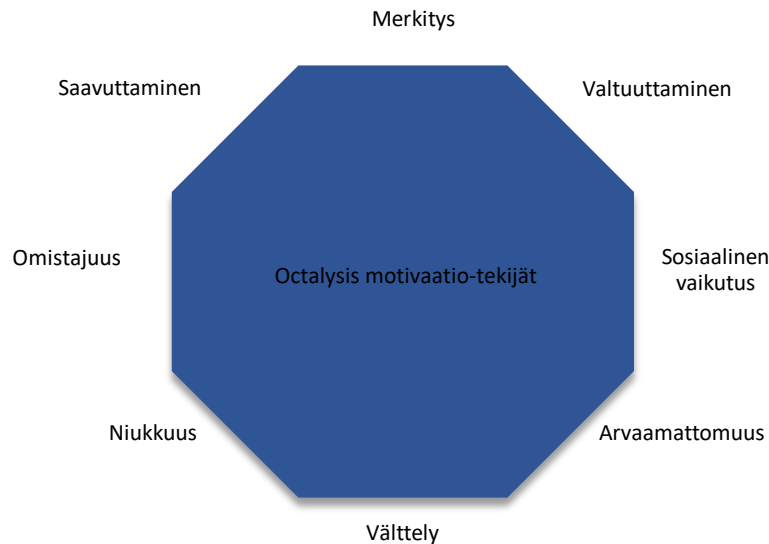
Pelit tuottavat elämyksiä, joista saamme nautintoa. Tämä peleistä saamamme tunnesäilytys saa meidät motivoitumaan ja pelaamaan uudelleen. Peli vie mukanaan virtuaaliseen todellisuuteen, jossa pelaajan ja pelin välillä käydään läpi eri tunneskaaloja. Pelin häviäminen voi aiheuttaa suuren tunnemyrskyn, kun taas voittaminen johtaa suureen ja välittömään mielihyvään. Pelit paljastavat miten ihminen reagoi yllättävässä tilanteessa, koska tunnetilojaan on hallittava pelatessa. Peli antaa välittömän tiedon pelaajalle siitä, miten tehtävä onnistui eli negatiivisen tai positiivisen palautteen. Pelaaja kokee välittömästi tehtävän loputtua tunnetasolla onnistumisen, tai epäonnistumisen tunteet vahvasti. Koska pelaamisella on niin vahva vaikutus tunteisiimme, saa se meidät toistamaan suoritusta yhä uudelleen ja uudelleen. Pelaamisen aiheuttamat tunnetilat ovat täysin vastakohta sille, mitä työelämässä koetaan. Työelämässä perinteisesti ei ole tapana näyttää tunteita niin vahvasti, kuin ne pelatessa tulevat esille. Lisäämällä pelillisiä tunteisiin vetoavia tekijöitä työelämään, saadaan aikaan edellä mainittuja tunnetilakokemuksia työntekijöille. Työntekijä kokee työpäivänsä aikana onnistumisen, sekä epäonnistumisen tunteita. Välitön palaute suorituksesta nostaa motivaatiota ja saa yrittämään enemmän ja uudelleen. (Ängeslevä 2014, 19–22.)

Osa ihmisistä on lähtökohtaisesti henkilökohtaista kasvua ja jatkuvaa kehitystä tavoittelevia ihmisiä Carol Dweckin teorian mukaan. Tällaisen asenteen omaava ihminen eliminoi epäonnistumiset huonoina yrityksinä ja jatkaa uudelleen yrittämistä. Se moninkertaistaa oppimisen ja luovuuden määrän. (Järvilehto 2014, 191.) Pelit opettavat ihmiselle pienestä lähtien, että niissä on lupa epäonnistua. Kun pelaaja epäonnistuu, ei tappiota jäädä suremaan pitkäksi aikaa, vaan yritetään uudelleen, uudella strategialla. Työelämässä ”Game over”, voi pahimmillaan tarkoittaa läpi elämän seuraavaa konkurssi häpeää joka vaikuttaa kaikkiin tuleviin päätöksiin. (Ängeslevä 2014, 38.)

Epäonnistumisia tulisi osata käsitellä, jonka jälkeen päästää niistä irti. Suorituskyvyn luokittelun sijaan, tulisi keskittyä arviointiin mikä toimi hyvin ja mitä tehdä tulevaisuudessa toisin. Virheitä tulisi hyödyntää tulevaisuudessa ja tehdä niistä ponnahduslauta jatkolle. Positiivinen tavoitesuunnitelma, mitä tehdä toisin. (Järvilehto 2014, 192.)

Länsisalmi (2013, 140) siteeraa Ferdigiä johtajista, jotka aikaansaavat menestyneitä innovaatioita. Nämä johtajat kohtaavat aktiivisesti konfliktitilanteita analysoidakseen niitä. Näin varmistetaan kaikkien tärkeiden osallistujien mielipiteet ja tutkitaan uusien vaihtoehtojen mahdollisuus. Mikäli vältetään konfliktitilanteita, saatetaan tukkia joidenkin työntekijöiden ääni. (Länsisalmi 2013, 140.) Mielestäni pelillistäessä kaikkien osapuolien mielipiteiden ja tunteiden analysointi on osa tuottavuuden takaamista. Näin varmistetaan lähtökohta sille, että pelillisyyden onnistumisessa kaikkien osallistujien tulee olla lähtökohtaisesti samalla lähtötasolla.

Pelillisyytutkija Chou (2014; 2016, 3-6.) on luonut Octalysis-viitekehyksen, joka käsittelee sisäisiä ja ulkoisia motivaatitekijöitä. Motivaatio tekijät on jaettu kahdeksaan osaan. Nämä tekijät motivoivat ihmiset suorittamaan. Vain osa tekijöistä perustuu tavoitteen saavuttamiseen, jota usein verrataan pelillisyyden ainoaksi tarkoitukseksi (pisteiden keräys ja sen myötä tavoitteeseen pääsy). Huomioitavaa on, että suurin osa tekijöistä on tunneperäisiä. Ihminen ajaa itseään tiedostetusti ja tiedostamattomasti suorituksiin jotka täyttävät tunteiden kokemisen tarpeen. Ihmiset haluavat tuntea merkityksellisyyttä, nautintoa, voimakkuutta ja valtaa. Näiden tunteiden lopputulos ajaa ihmistä kovemmin eteenpäin kuin pisteiden keräys. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.) Motivaatitekijöitä ovat:



Kuvio 3. Octalysis-viitekehys. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Merkitys**

Pelissä ihminen on usein ennakkoon valittu sankari, joka ainoana valittuna voi pelastaa maailman tuholta. Hän on valmis tekemään kaikkensa onnistuakseen tehtävässä. Ihminen on tällöin erittäin tarvittu, osa jotain itseään suurempaa tarkoitusta, joka voidaan saavuttaa vain hänen kyvyillä. Merkityksellisyyden ja kutsumuksen tunne ajaa ihmistä auttamaan muita yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Saavuttaminen**

Kun ihminen tajuaa saavuttaneensa jotain, kokee hän kehittyneensä. Työelämästä poiketen peleissä kehitytään erittäin lyhyen aikavälin saavutuksiin, mikä motivoi enemmän yrittämään. Lyhyen aikavälin tavoitteet ja niistä saatu välitön palaute suorituksesta ajaa yrittämään enemmän. Peleissä on usein lisänä visualisoitu hahmo joka juhlii onnistumista pelaajan kanssa. Onnistuminen on sosiaalinen tapahtuma, joka saa tuntemaan ylpeyttä ja hyvää oloa. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Valtuuttaminen**

Pelaaja pääsee pelatessa kokeilemaan äärettömän määrän uusia innovatiivisia strategioita. Lego-palikoilla rakentaessa vain taivas on strategian rajana, eikä tekoa rajoita erinäiset säännöt. Suoritusta ajaa eteenpäin halu nähdä tuotos valmiina, sekä mahdollisuus muokata tuotosta milloin tahansa. Valmiista tuotoksesta voidaan saada palautetta ulkopuoliselta henkilöltä, mutta se tuo myös suorittajalle omaa palautetta valmiin tuotoksen nähtyään. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Omistajuus**

Omistamisen tunne ajaa ihmistä parantamaan, suojelemaan ja haluamaan enemmän tältä tekijältä. Sosiaalisen median suosio perustuu osaltaan tähän: ihmisillä on oma sivu, mitä halutaan parantaa, itsensä takia. Ihminen todennäköisesti käyttää enemmän aikaa sosiaalisen median sivujen ylläpitoon, kuin oman ansioluettelonsa, koska sosiaalisen median sivu aiheuttaa enemmän omistamisen tunnetta, joka motivoi suorittamaan. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Sosiaalinen vaikutus**

Sosiaalisten tekijöiden vaikutus ajaa suoritukseen. Erilaiset sosiaaliset elementit kuten kumppanuus tai hyväksynnän hakeminen vaikuttavat motivaatioon. Kilpailuvietti ja kateus toimivat motivaation laukaisijoina parempaan suoritukseen. Kun nähdään avoimesti toisen henkilön suorituksen tulos, yritetään suoriutua paremmin. Sosiaalinen vaikutus saa ihmiset yrittämään paremmin ja aiheuttaa kilpailuviettiä. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Niukkuus**

Kielletyn asian vietti tulee esiin, kun halutaan jotain, mitä ei voida saada. Ihmiset ajattelevat enemmän asiaa, joka ei ole helposti saatavilla. Uniikkisuus ja vähyyks ajaa suurempaan haluun saavuttaa jotain. Uniikin ja vaikeamman saavutuksen eteen ollaan valmiit tekemään ponnisteluja. Saavutus on vaivan jälkeen nautinnollisempi. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Arvaamattomuus**

Ihmisten jatkuva kiinnostus ja uteliaisuus siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Näillä tekijöillä voidaan ajaa ihmisiä suorittamaan lopputuloksen näkymisen toivossa. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### **Välttely**

Negatiivisten tunteiden välttäminen, ajaa suoritukseen välttämään niitä. Ihmiset haluavat myös välttää luovuttamista. (Chou 2014; Chou 2016, 3-6.)

### 3.3 Miten pelillistää yrityksessä: tuottavuutta koukuttamisella

Pelillisuus voi toimia yhtenä keinona matkalla kohti yrityksen strategista tavoitetilaa. Usein tavoitetilaa saavuttaminen epäonnistuu, koska matka siihen on mutkikas ja pitkä. Mikäli matkan kuitenkin jakaa pienempiin osiin ja keskittyy ratkaisemaan työntekijöiden tavoitteita organisaation suurien tavoitteiden sijaan, päästään askel kerrallaan lähemmäs tavoitetilaa. Pelillisuus usein epäonnistuu, koska keskitytään enemmän suureen kuvaan: työntekijän tulee ratkaista organisaation strategian toteutuminen. Tämä ei palvele työntekijän motivaatiotekijöitä, koska tuskin kenenkään sisäistä motivaatiota ajaa ratkaista yritysstrategian toteutumista. Sen sijaan tulisi keskittyä työntekijän motivaatiotekijöihin ja tavoitteisiin. Laitettaessa nämä etusijalle, se ajaa työntekijää suoritukseen, jotka taas ajavat askel kerrallaan yritystä kohti tavoitetilaa. Tässä onnistuakseen tulee ymmärtää jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. (Burke, 2014.)

Mikäli yksilön omia tarpeita ei huomioida ja pelillisuus tuotetaan massatuotteena, voidaan päätyä tilanteeseen jossa työntekijä ei ole kiinnostunut pelillisestä keinosta. Esimerkkinä japanilainen tutkimus ympäristöystävällisen pelillistetyn palvelun käytöstä. Palvelussa tuotettiin mobiilipeli, jonka avulla kannustettiin ympäristöystävällisiin tekoihin samalla pisteitä keräten applikaatioon. Pisteitä saavutti esimerkiksi vähentämällä huonelämpötilaa. Tutkimuksessa havaittiin, ettei käyttäjien mielenkiinto palvelun käyttöön noussut, mikäli heillä ei ollut jo valmiiksi kiinnostusta ympäristön suojeluun. Toteutuksessa ei siis otettu huomioon yksilön omia motivaatiotekijöitä taustalla. (Yefeng, Tatsuo & Todorka 2011,7.)

Pelillisyyden avulla tuodaan elämyksellisyyttä prosesseihin. Sitä kautta vaikutetaan tunteisiin. Täten luodaan kilpailijoita parempi tuote tai tuottavuutta kasvattava yrityksen sisäinen yhteishenki. Kun saadaan työntekijät innostumaan ja elämään työpaikalla pelillistä henkeä, näkyy se myös asiakkaille. Työntekijöiden alkaessa ilmentämään työssään peliliikkeitä, eli uniikkeja tilanteeseen sopivia tekoja tai sanoja, lisääntyy innovatiivisuus, arvostus ja motivaatio. Myönteisiä tunne-elämyksiä koettaessa, voi niihin jäädä koukkuun, kuten pelaaja peliin. (Ängeslevä 2014, 44–48.)

Organisaatio on juuri niin tuottava kuin on yrityksen työntekijöiden panostuksen aste. Suurempi motivaation taso, jopa flow-tilassa työskentely, ilmentää maksimaalista suoritusta. Flow-tilassa ihminen toimii tuottaen maksimaalista suoritustasoa samalla siitä nauttien. (Goleman 2014, 48–49.) Työntekijät on motivoitava sitoutumaan tavoitteeseen. Motivointia lisää henkilökohtaisten tavoitteiden kytkeminen yrityksen tavoitteeseen. Lisäksi tulevaisuuden haaveen kytkeminen nykyhetken tavoitteeseen motivoi etenemään saavutusta

kohti. Näin tulevaisuuden haavetavoite ei tunnu liian kaukaiselta saavutukselta. Tavoitteiden kytkemisessä tekemiseen tulee olla tarpeeksi selkeä. Kyseenalaistamalla syyt tekemisen taustalle lisätään merkityksellisyyden tunnetta. (Goleman 2014, 68.)

Työympäristössä tulisi kehittää positiivisten tunnetilojen näkyvyyttä. Energisyyden, joustavuuden ja uutta tuottavan ilmapiirin näkyvyys toimii myös vastoinikäymisissä varmempana kilpailutekijänä. Työntekijän kokiessa hyväksyntää ja arvostusta, ilmentää hän innovatiivisuutta ja sitoutuneisuutta yritykseen. (Salonen 2017. 154.) Ängeslevän (2014, 64) mukaan työprojekteissa tulisi ajatella tunnelähtöisesti. Pitää määrittää tarina tai tunne-elämys prosesseihin asti työpaikalla. Tarvitaan syy jonka seurauksena tulee tahtotila suorittaa prosessi loppuun motivoituneesti. Yritykselle muutos näkyy onnistuneina projekteina ja parantuneena liikevaihtona. (Ängeslevä 2014. 64.)

Pelillisyyteen voidaan erottaa kaksi tekijää peleistä: mekaniikka ja sisältö. Sisältö takaa tunneperäisen kokemisen. Mekaniikka on työkalut sisällön ympärillä, kuten tulostaulu pisteiden keräyksestä. (Chorney 2012, 2.) Mikäli toinen näistä on huonosti toteutettu, pelillisyyttä tuskin menestyy. Yrityksen pelillistämisen tulisi muistaa, ettei keskity vain mekaniikan tuottamiseen unohtaen sisällön merkityksen. Mekaanista sisältöä tuotettaessa on hyvällä designilla ja digitaalisella toteutustavalla myös merkityksensä mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Lisäämällä pelillisiä tekijöitä työympäristöön voidaan muokata työympäristöä innovatiivisemmaksi ja jännittävämmäksi, kuten pelien virtuaalinen todellisuus on. Halutaan houkutella työntekijä suorittamaan joku työtehtävä motivoituneesti. Voidaan ajatella kokonaisuutta pelimäisenä prosessina: työpaikka on pelialusta ja työntekijät pelaajia. Pelissä on yrityksen asettamat säännöt ja tavoitteet sekä arvot, visio ja missio mitä kohti työskennellään askel askelelta. Työntekijä eli pelaaja tekee valintoja työssään joka päivä näiden asetettujen tekijöiden onnistumisen tai epäonnistumisen eteen. Mitä valintoja halutaan edistää ja miten. Eli millä strategialla pelaajat saadaan tuottamaan tulosta. (Ängeslevä 2014, 25.)

Yksinkertaisimmillaan pelillisyyttä voidaan ajatella pisteiden keräämisellä ja kannustuspalkintoina. Usein pelillisyyden epäonnistumistakin kuvataan juuri näiden kahden tekijän kautta. (Ängeslevä 2014. 27,52,54.) On osoitettu, että palkinnot jopa heikentävät luovan kyvyn ajattelua, koska liialla ohjauksella tuhoaan yksilön omaa aloitekykyä. (Järvilehto 2014,115). Huomioitavaa on, että yritys ei saavuta pelillisyyden hyötyjä aloittamalla pelien pisteidenkeräysohjelman tai tarjoamalla palkintoja suorituksista. Onnistuneeseen pelillisyyteen tarvitaan kokonaisvaltaista yrityksen sisäistä muutosta jossa pisteiden keräys ja palkinnot ovat vain pieni osa, hyvin tehdyn työn onnistumisten juhlintaa. (Ängeslevä 2014. 27,52,54.) Mikäli kuitenkin pistetauluja käytetään, on selkeytettävä niiden palvelutarkoitus.

Kun samassa työpaikassa on useita eri osastoja eri työtehtävineen, tulee punnita onko kaikilla samat lähtökohdat menestyä tulostaululla. Mikäli parhaimman kymmenen joukkoon on lähtökohtaisesti mahdotonta päästä, lannistaa se käyttäjän jo alkuunsa. Pelillistäminen tulee olla lisäksi oleellisesti yhdistetty haluttuun liiketoiminnan osa-alueeseen, mitä pelillisyydellä halutaan parantaa. Näin tavoitteen ja kohdeyleisön selkeyttäminen on yksi osa vaatimusmäärittelyjen laadintaa. Mitattavuudella seurataan etenemistä ja tietoa on osattava myös analysoida, jotta ollaan valmiita toimenpiteisiin projektin aikana. (Meister 2013.)

Statuksen saavuttamisen tavoittelu toimii hyvänä motivaatiotekijänä uskollisuudelle yritystä kohtaan niin kanta-asiakasjärjestelmissä kuin sisäisenä työntekijöiden ”kanta-asiakasjärjestelmänä”. Statuksen saavuttamisesta on vain tehtävä tarpeeksi himoittavaa. Tähän perustuu esimerkiksi useat tv-formaatit kuten Diili tai Hell’s Kitchen. Statuksen saavuttaminen motivoi enemmän, kuin sen mukana tuomat edut ja palkinnot. Mikäli palkinnot ovat pistevoittoja tai merkkejä tulostaululla on niiden oltava kaikille näkyviä, jotta status saavutetaan muiden nähden. Näin työntekijä kokee merkityksellisyyttä. Pelimaailmassa edistyneille tarjotaan mahdollisuus toimia ”moderaattoreina”. Moderaattorit saavat lisävas- tuuta toimia ensisijaisina sisällönvalvojina, sekä ohjaajina apuna muille pelaajille. Tämä tuo moderaattorina toimijalle lisää valtaa ja sitä kautta statuksellista asemaa.

Toisille ihmisille taas tavarapalkinnot ovat parempia motivaatiotekijöitä. Jokaisella yksilöllä on erilaiset mieltymykset motivaation lähtökohdille tavoitteeseen pääsyyn takaamiseksi. On tärkeää ottaa selville yksilön henkilökohtaiset lähtökohdat motivaatiolle, kytkeä ne yrityksen tavoitteisiin ja toimia niitä kunnioittaen. Toisille palkinnon voittaminen on tärkeämpää kuin johtajan tittelin ansaitseminen. Tämän vuoksi saavutetulle palkinnolle on jokaisella yksilöllä eriarvoinen merkitys. Ihminen arvioi palkinnon arvon, sen eteen tehdyn työn mukaan. Sama palkinto voi merkitä toiselle enemmän, kuin toiselle. Palkintojen pelillistämisellä eri tasojen saavutuksille koudutetaan useampi yksilö. Toinen voi tavoitella tason kaksi jäätelöpalkintoa, kun toinen on valmis etenemään tasolle neljä vain saadakseen television piittaamatta aiemman tason palkinnoista ollenkaan. (Zichermann & Cunningham 2011, 10–12.)



Peleissä tieto onnistumisesta tai epäonnistumisesta viestitään nopealla aikataululla. Kun onnistuu pääsemään seuraavalle tasolle, elektroniset pelit tuovat heti tiedon kannustussanojen ja musiikin viestimänä, jonka jälkeen seuraava taso alkaa. Sama tapahtuu toisinpäin epäonnistuessa. Pelissä ihminen saa jatkuvaa välitöntä palautetta tekemisestään. Pelit antavat kannustusta etenemiselle välittömästi valintojen jälkeen, jotka johtivat onnistumiseen. (Ängeslevä 2014, 49–50.) Rigbyn ja Ryanin teoria palautteen antamisesta perustuu kolmeen tekijään:

- Jatkuva *välittömän palautteen* saanti ylläpitää flow-tilaa. Palautteen saaja tuntee saavuttaneensa jotain, hän on merkityksellinen.
- Välitöntä palautetta tukemassa on suorituksen edetessä annettava *jatkuva palaute*. Pisteiden keräysjärjestelmät perustuvat osaksi tähän jatkuvaan palautteen antamiseen, matkalla kohti lopputavoitetta. Pisteiden keräyksen lisäksi, täytyy muistaa sanallisen palautteen merkitys, sillä piste on vain mekanismi.
- Viimeinen palautteen antotapa on *kumulatiivinen palaute*, sillä tunnustetaan pysyvää kasvua. Peleissä sen merkitys on tason nousu tai uusien taitojen tai varusteiden saanti etenemisestä. Työelämässä tämä voi olla esimerkiksi uuden vastualueen hallinta. (Järvilehto 2014, 142–143.)

Muuttuvassa organisaation arjessa, palautteen antaminen tukee muutoslähtöistä ilmapiiriä. Etenkin projektien aikainen palaute on merkityksellistä, projektien ollessa normaalista työarjesta poikkeavia työtehtäviä, työntekijän on koettava muutoksen positiivinen merkitys.

Pelillisyydessä on tarkoitus tuoda työelämään mukaan erilaisia tunteita, joiden avulla työntekijä saa kokemuksia työpäivän lomassa. Tunteiden läpikäynti saa työntekijän ajattelemaan totutun tavan ulkopuolelle. Työntekijä saattaa alkaa näyttämään rohkeita uusia ideoita ja tekoja. Työntekijöiden yhtenä motivaatiotekijänä toimii yhtiöön sitoutumista ajatellen työtehtävässä tai positiossa etenemisen mahdollisuus. Työntekijät haluavat kokea että heillä on valtaa vaikuttaa. Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden ilmaista itseään uudella tavalla, unohtamatta sitä, että mielihyvää tuottavaa toimintaa todennäköisesti tullaan toistamaan yhä uudelleen. Ängeslevä (2014) näkee kirjassaan työelämän tulevaisuudessa olevan yhä enemmän tunne painotteinen. Kun sukupolvi vaihtuu työelämässä ja uudet astuvat enemmistöön, ovat he eläneet täysin erilaisessa tunne ympäristössä käyttäen tietotekniikkaa. Ängeslevän (2014) mukaan ”he ostavat tunnetta”, ”Kuumaa ja syvää kuten Apple”. Verkkoympäristössä etsitään tunteita ja ennen kaikkea jaetaan niitä viraalisti, mikä

tuottaa jatkuvia elämyksiä arkeen. Miksi siis työpaikan tulisi olla tämän vastakohta? (Ängeslevä 2014. 27,52,54.)

Pelillisyyden perustuessa tunteisiin vaikuttamiseen ja sitä kautta motivoimiseen, nousee esiin empatian kyvyn omaaminen. Pelillisyyden tuottoa analysoidessa, on osattava analysoida tunteita, ihmisten toimintaa ja reaktioita. Empatia on sosiaalista tietoutta, jonka avulla aistitaan mitä toinen henkilö ajattelee tai tuntee. Mikäli ihminen omaa hyvän empatian kyvyn, vahvistaa se hänen rooliaan esimiehenä. On kolmea eri tapaa tuntea empatiaa. Jos esimiehellä on korkea *kognitiivinen-empatiakyky*, osaa hän käsitellä paremmin työntekijöitään. Hän johtaa työntekijöitä omina yksilöinä heidän vaatimalla tavalla, joka saa heidät motivoituneeksi. Empatiallisesti *myötätuntoa ilmentävä* esimies taas näyttää tasavertaisuutta ja kykyä auttaa. *Henkisesti vahvan* empatiakyvyn omaava esimies taas pystyy reagoimaan nopeasti toisten tunteisiin pystymällä tulkitsemaan niitä. (Goleman 2014, 60–61.)

Länsisalmen mukaan (2013) ihmisymmärryksen kyky on arvokas, mutta vähän huomioitu muutostilanteissa. Esimiehellä tulee olla kyky asettua muutoksen kohteen asemaan ja analysoida muutoksen vaikutuksia. Muutoksen vaikutuksia analysoimalla varmistetaan, ettei ajauduta liian kauas työn tekemisen näkökulmasta. Kaukaa prosesseja johtamalla saatetaan aiheuttaa työlle hankaloitumista muutoksilla. (Länsisalmi 2013, 28–33.) Empatian tunteiden kokemisella ja osoittamisella on merkittävä rooli organisaatioiden uusiutumissa ja innovatiivisuudessa. Myötätuntoinen ilmapiiri edistää oppimista, luovuutta ja ongelman ratkaisukykyä. (Salonen 2017, 172.)

### **3.4 Liiketaloudellinen arvo pelillistämisestä**

Hotelli- ja ravintola-alalla pelillistämistä voidaan käyttää työntekijöille sisäisesti, sekä ulkoisesti asiakkaille. Pelillistämisessä, kuten kaikissa johtamisen tavoissa, on riski epäonnistua. Epäonnistumisen välttämiseksi tulee kokonaisuutta hallita kytkemällä pienet prosessin suurempaan kokonaisuuteen. Johdon on oltava aktiivisesti mukana muuttamassa koko yrityksen sisäistä kulttuuria ja arvoja pelillisemmäksi. (Weber 2014, 9-10.)

Ulkoisessa pelillistämisessä asiakkaita huomioidaan tunnelähtöisin tekijöin. Asiakas tuntee kuuluvansa johonkin suurempaan kokemukseen. Hän kokee roolinsa merkittäväksi yritystä kohtaan. Tämä nostaa asiakkaan lojaaliutta ja sitä kautta maksuvalmiutta yritystä kohtaan. Asiakkaalle pelillisteyissä ratkaisuisissa euro määräinen arvo on helppo laskea. Ravintola-ketju McDonald's on käyttänyt pelillisiä metodeja asiakkailleen jo useamman

vuoden. McDonald's loi asiakkailleen pisteiden keräykseen perustuvan offline-pelin. Pelin koukuttava ominaisuus toi 5,6 % kasvun myynnille. (Weber 2014, 9-10.)

Sisäisessä pelillistämisessä välttämättä aina lähtökohdat eivät ole suoraan myynnilliset. Lähtökohta voi olla kehittää yritystä strategisesti, joka siten vaikuttaa myyntiin. Pelillistämisyritys Alittleb.it kertoo sivuillaan AstraZeneca käyttäneen pelillistettyä koulutusohjelmaa opettaakseen tuotetietoutta ja vahvistaakseen yrityskuvaansa 500 sidosryhmänjäsenelle. Tuloksena saatiin yli 90 % käyttöasteella luotua myös tiimihenkeä kasvattava järjestelmä. Vahvemmalla tuotetiedolla ja tiimihengellä, tuottavuus kasvaa yrityksessä. (Alittleb.it, 2017.)

Pelillisyyden onnistuessa koukuttaman käyttäjänsä, saadaan palveluille uudestaan palavia käyttäjiä. Esimerkki yritys Deloitte, pelillisti koulutusjärjestelmänsä Deloitte Leadership Academy:n. Yritys onnistui sitä kautta aktivoimaan käyttäjiään, ja jopa 37 % käyttäjistä jatkoi palaamista yrityksen koulutussivustoille viikoittain. Yritys onnistui tekemään kouluttamisesta ja uuden oppimisesta tarpeeksi hauskaa ja elämyksellistä, jotta työntekijät kiinnostuivat siitä tarpeeksi. Pelillistämisen arvoa lisätäkseen koulutussivustoille lisättiin sosiaalisuutta, interaktiivisuuden mahdollisuutta sekä muun muassa tulostauluja. Merkittävimmäksi sosiaalisuuden tekijäksi muodostui käyttäjän mahdollisuus kirjautua sivustolle oman henkilökohtaisen sosiaalisen median profiilin kuten LinkedIn-sivuston kautta. Tämä lisäsi merkityksellisyyttä, koska käyttäjä näkyi koulutussivustolla, itsellensä merkittävän sivuston kautta sekä pystyi jakamaan menestystä haluamallaan sivustolla. (Meister, 2013.)

Kaikkien edellä mainittujen esimerkki tapausten tuloksena pelillisuus tuotti yritykselle lisäarvoa. Osa pelillistä ratkaisuista tuo nopeasti suoraan rahallista tulosta yritykselle, kun taas henkilöstön kautta ilmentyvä kulttuurin muutos tuo tulosta pidemmällä aikavälillä. Molempien sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen ajattelutapa on tuottoisampi yrityksen kannalta. Pelillisyyden kohderyhmät kokivat lisäksi arvostusta ja mielenkiintoa käyttää pelillistettyjä palveluita. Palvelut tuottivat informaatiota yrityksille kohderyhmien käytettyä niitä. Ne saivat käyttäjät sosialisoitumaan sekä aktivoitumaan suorituksiin oma-aloitteisesti, joka tehostaa organisaation työntekijöiden työnkuvan sisältöä. Motivaation lisääntyessä työntekijällä, sitoutuminen yritystä kohtaan kasvaa. Henkilöstön sitouttamisella säästetään lisäksi rekrytointikuluissa.

## 4 Pelillistetyn projektimallin toteutus

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi hotelliketju Scandic Hotels Oy. Opinnäytetyötä tuotettaessa yrityksen arvoja sekä toimintatapoja työkaluissa tuli kunnioittaa tuotoksen hyödyntämisen varmistamiseksi. Lähtökohtaisesti opinnäytetyöntekijää tuki työkokemus toimeksiantajayrityksessä, ja sitä kautta saavutettu tieto taito yrityksen strategisista tavoitteista. Toimeksiantaja ei asettanut muutoin ennalta asetettuja vaatimuksia opinnäytetyön suhteen.

Idea opinnäytetyöhön lähti yrityksen lisääntyvästä projektien määrästä hotelleissa. Yrityksen sisällä kehitetään paljon uusia toimintatapoja sekä tuotteita projektien avulla. Projektit toimivat sisäisinä tutkimus-, ja kehitysprojekteina uudistusten luomiselle ja testaamiselle. Scandic Hotels Oy on suuryritys, jolla on useampi hotelli johdettavanaan. Projektityöllä uutta strategiaa implementoidaan usein muutaman koehotellin avulla ennen sen täytäntöön panemista kaikissa organisaation yksiköissä. Näin voidaan selvittää uudistuksen onnistumista henkilöstön sekä asiakastyön kannalta.

Projektin alkaessa hotellissa, tulee se alullepanijalta osittain valmiiksi suunniteltuna. Alullepanija on yleensä organisaation ylempi johtoryhmä. Alullepanijalla on oma projektisuunnitelmansa ja visionsa lopputuloksesta. Alullepanijan projektisuunnitelma ei välttämättä koskaan tule kokonaisuudessaan hotellitasolle nähtäväksi, vaan siitä nähdään ainoastaan vision ja reunamäärittelyjen kannalta merkittäviä osia. Reunamäärittelyt tarkoittavat ennalta määrättyjä ehtoja esimerkiksi hankintojen tai resursoinnin suhteen. Hotellin vastuulle jää toteuttaa projekti parhaaksi katsomallaan tavalla.

Vaikka projektien määrä on lisääntynyt hotelleissa vuosi vuodelta, näkemykseni mukaan projektinhallintaan kouluttaminen tai siihen liittyvien työkalujen käyttöä ei ole hyödynnetty. Toki sisäisten kehitysprojektien tavoite on usein luoda uutta kokeilemalla minkä vuoksi luovuutta ei haluta rajoittaa, mutta vapaaotteinen projektin toteuttaminenkaan ei aina tuota haluttua tulosta. Projektinhallinnan puuttuessa erilaisiin riskeihin törmätään useasti. Suurimpia riskejä ovat henkilöstökulujen lisääntyminen, motivaation puute projekteihin, sekä turhan työntekeminen. Turhalla työllä tarkoitetaan suunnittelun puutteesta johtuvaa projektin tehtävien jatkuvaa epäonnistumista, mikä voi aiheuttaa henkilöstökulujen lisäksi turhia hankintakuluja yritykselle. Henkilöstön motivaation puute projektityötä kohtaan estää projektin tavoitteen toteutumisen sekä lisää muiden projektin riskien toteutumisen todennäköisyyttä.

Edellä mainittujen lähtökohtien perusteella opinnäytetyön tavoitteeksi nousi projektikulttuurin kehittäminen selkeyttämällä projektinhallinnan rakennetta hotellin sisäisissä kehitysprojekteissa. Projektinhallintaa kehittämällä haluttiin myös helpottaa projektityön suorittamista, sillä hotellissa projektityö tehdään useimmiten perustyön ohessa samanaikaisesti. Projektinhallinnan kehittämisen tulisi pyrkiä helpottamaan kokonaisuuden hallintaa niin, että projektin ja perustyön välillä vuorottelu käyvät sujuvammin.

Projektikulttuurin kehitys alkoi projektinhallinnan teorian opettelusta. Projektinhallintaan löytyi näkemyksiä useasta eri lähteestä. Lähteiden oleellisuutta punnittaessa verrattiin teorian soveltuvuutta toimialan työkuulttuuriin. Teoriaa ja yrityksen projektikulttuuria verratessa havaittiin projekteissa nouseva esiin kaksi pääongelmaa. Nämä pääongelmat toistuivat pienissä sekä isoissa sisäisissä kehitysprojekteissa. Ongelmat avataan tarkemmin tämän luvun projektinhallinnan toteutusten vaatimuksissa.

Yritys oli osallistunut aiemmin pelillisen yrityskulttuurin kehitysprojektiin vuonna 2016 jossa myös opinnäytetyöntekijä oli ollut osallisena. Pelillisysteorian innoittamana päätettiin yrittää sisällyttää pelillisyyden näkökulmia projektinhallintaan laajemmin. Tämän tavoite oli tehdä projektinhallinnasta mielekkäämpää sekä eri keinoin taata motivaation nousua projektityötä kohtaan.

Arvioitaessa miten projektin hallintaa voisi parantaa, verrattiin nykyistä toimintatapaa informaatioteknologian-alan toimintatapaan. Kokemani mukaan informaatioteknologian-alalla projektinhallinta on suuri osa jokapäiväistä työtä, projektinhallinta voi olla kovinkin raskasrakenteista ja päivittäinen työ voi perustua pelkästään projektien johtamiseen. Tämä oli siis täysin vastakohta lähtökohdalle siitä, miten projektit toteutetaan hotelleissa. Projektinhallinta informaatioteknologian-alalla perustui toistettavien kaavioiden käyttämiseen eli projektimallien hyödyntämiseen projektin onnistumisen takaamiseksi.

Kahden eri toimialan käytäntöjä verratessa päädyttiin ratkaisuun toteuttaa hotelleille oma projektimalli kaavioksi taustatukemaan projektien läpivientiä. Projektimalliin haluttiin lisätä pelillisyyden näkökulma mallin erilaistamisen vuoksi toimeksiantajayrityksen toimialalle sopivammaksi. Tämän vuoksi opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa teoria kirjoitelman lisäksi luotiin erillinen produkti projektimallista.

Projektimallille asetettiin alussa toteutuksen vaatimukset projektinhallinnan, sekä pelillisyyden näkökulmasta. Vaatimukset määrittävät reunaehdot mallin sisältöön aiheen teorian tietoon perustuen. Kaikkia projektinhallinnan perustekijöiden edellytyksiä ei ollut tar-

peellista huomioida mallin sisällössä, projektien luonteen vuoksi. Tällainen tekijä oli esimerkiksi budjetin suunnittelu työlle, joka ei kuulu sisäisten kehitysprojektien projektityöryhmän vastuulle. Hotellin työryhmän vastuulle kuuluu uudistusten innovointi ja toteutus, sekä ennalta määritellyn strategian implementointi arkityöhön. Projektimallin tulisi tukea niiden onnistumista sekä uudistuksen jatkumista projektin loputtua.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön produktina syntyneen pelillistetyn projektimallin toteutuksen vaatimukset. Vaatimukset on määritelty lähtötilanteen ongelmiin sekä projektihallinnan-, ja pelillisyydenteorianaan perustuen. Toimeksiantajayritystä ajatellen produktissa luotiin myös projektinhallinnan tueksi projektipeli. Projektipeli on pelillistetyn projektinhallinnan alusta, joka pelillistää projektinhallinnanmallin mekaanisin keinoin.

#### **4.1 Projektinhallinnan toteutuksen vaatimukset**

Projektimallin suunnittelu alkoi lähtötilanteen ongelmien arvioimisella: mitkä olisivat yrityksen sisäisessä projektitoiminnassa kehitettäviä ongelmakohtia. Arvioinnissa käytettiin hyväksi opinnäytetyöntekijän omaa projektityökokemusta kohdeyrityksessä. Tätä arviointia tukemaan tuli opetella projektinhallinnan teoreettisia näkökulmia sekä yleisimpiä eri yrityksissä käytettyjä projektimalleja. Opeteltua tietoa verrattiin toimeksiantajan yrityksen projektien toteuttamiseen. Teoreettisia näkökulmia projektinhallintaan löytyi lähdekirjallisuuden perusteella, kun taas yleisimmin yritysten käyttämiä projektimalleja löytyi internetistä. Arvioinnissa nousi esille kaksi päätekijää ja niiden osalta esiintyviä ongelmakohtia, joita voitaisiin kehittää projektinhallinnan osalta mallissa:

##### **1. Tuotettu tieto katoaa**

- Projektin aloituksessa toteutuksesta ei tehdä välttämättä kirjallista suunnitelmaa.
- Projektin edetessä etenemisen saavutuksia ja niiden arviointia toiminnalle ei välttämättä kirjata mihinkään.
- Projektin tulokset etenemisen tilasta esitetään työntekijän muistikuvien perusteella tapahtuneesta.
- Tieto ei liiku tarpeeksi aktiivisesti eteenpäin.
- Tieto on "jumissa" ryhmäläisen sähköpostissa ja tiedon eteneminen on näin estynyt.
- Tieto katoaa ryhmästä lähteneen sähköpostin mukana.

## 2. Johdonmukaisuus ja suunnitelmallisuus

- Projekteja ei toteuteta johdonmukaisesti etenemällä. Uuden projektin alkaessa hypätään suoraan toteutusvaiheeseen kokeilemaan uusia ratkaisuja, ilman sen kummempaa suunnittelua.
- Suunnittelu tapahtuu toteutuksen lomassa. Strategiset muutokset eivät kuitenkaan juurru pysyvinä kulttuurin muutoksina tällä toteutustavalla. Lisäksi tapa aiheuttaa turhia kuluja, jos lähdetään tekemään suurempia investointeja ilman suunnitelmaa. Suoraan tehtävien toteuttamiseen hyppäämisellä, myös henkilöstökulut kasvavat. Ennakkosuunnitelman puuttuessa ongelmiin törmätään kesken tehtävien toteutuksen, joka voi aiheuttaa tehtävän epäonnistumisen. Tehtävän epäonnistuessa siihen jo käytetty aika on hukattu, koska riskeihin ei ole osattu varautua.

Nykyinen projektien toteutuksen toimintatapa tuki kokeilevaa kehittämistä ja siten jo aloitettua pelillisen kulttuurin muutosta yrityksen sisällä. Tämän vuoksi projektinhallintamallista ei saisi tulla liian raskas, jottei se poista innovoivaa ilmapiiriä.

Projektien edistyessä perustyön ohessa tulisi mallin pystyä huomioimaan työnluonteen merkitys projektille. Projektityö edistyy eri henkilöiden toimesta, eri vuorokauden aikoihin. On hyvin mahdollista, että projektiryhmäläinen tekee oma-aloitteisesti suuriakin toteutuksia yksin. Uusista toteutuksista viestintä ja muutoksen ylläpidon tulisi jatkua vielä toteuttajan työvuoron loputtuakin mihin mallin tulisi antaa tukea. Lisäksi alkuperäisen projektin vision tulisi olla tukemassa muutoksia, jottei harhauduta flow-tilaisessa suunnittelussa pois alkuperäisestä lähtökohdasta.

Toinen näkökanta oli, että muutoksissa kestää pitkään toteutua, mikäli projektiryhmäläinen ei koe olevansa valtuutettu tekemään muutosta. Valtuuksien saamiseksi voidaan pahimmillaan joutua useamman viikon sähköpostiviestittelyyn asiasta, mikä hidastuttaa koko projektin etenemistä. Malli tukisi myös sitä lähtökohtaa, että projekti jatkuu jokaisena vuorokaudenaikana, riippumatta siitä onko esimies tai projektipäällikkö paikalla.

Toimialan johtamisen yksi suurimmista tekijöistä on henkilöstön resursointi. Projektiosuudesta tuli kehittää se huomioiden. Projektimallin tulee toimia viitekehyksenä projektissa etenemiseen. Mallin käyttö ei saa aiheuttaa lisätyötä, vaan tukea projektin etenemistä ja näin varmistaa, ettei projekti eksy halutulta tavoitteelta eri suuntaan. Vaikka mallin yksi parantamisen näkökulma oli tiedon tallentamisen ja jakamisen varmistaminen, sitä ei tulisi

toteuttaa raskaalla ja aikaa vaativalla tavalla. Projektidokumentaatio olisi pystyttävä tuottamaan perustyön lomassa, kuten projektityön edistäminen tapahtuu.

#### 4.2 Pelillistämisen toteutuksen vaatimukset

Jotta projektinhallintamalli toimii pelillistetysti, tuli suorittaa vaatimusten määrittely myös pelillisyyden osalta. Tavoite oli, että projektinhallintamallin perusrunko perustuu projektinhallinnan yleisiin metodeihin ja käytäntöihin. Kun taas pelillistä näkökulmaa lisättiin mallin sisällöllisiä tekijöitä muokkaamalla. Pelillisyyttä haluttiin tuoda koko projektielinkaaren jokaiseen vaiheeseen, jotta se tukisi projektin onnistumista mahdollisimman paljon.

Mallissa mekaanisten ominaisuuksien lisääminen pelilliseltä kannalta oli pientä, mallin toteutustavan vuoksi. Mekaanisia tekijöitä ovat esimerkiksi pistetaulut jotka mittaavat onnistumisen tasoa. Koska projektimalli toteutettiin manuaalisena versiona, ei nähty niiden lisäämisen tuovan arvoa toteutukseen. Mikäli projektimallista toteutetaan digitaalinen versio, tulisi käyttöliittymä suunnittelussa ottaa huomioon pelillisten mekaniikoiden hyödyntäminen suuremmissa määrin.

Pelillisyyden vaatimuksia määriteltessä kirjattiin opinnäytetyön kolmannen luvun pelillisyyden teoria koonnin perusteella tärkeimmäksi katsotut tekijät, jotka tukevat projektinhallinnan onnistumista. Nämä tekijät tuli olla sisällytettynä projektimallin eri vaiheisiin, jotta pelillisuus toteutui projektimallin käytössä. Pelillisyyttä ilmentäessä projektinhallintamallissa tärkeitä tekijöitä olivat seuraavat:

- Projektiin osallistujien roolit tulisi selkeyttää valtuuttamisen ja uniikkiuden luomiseksi.
- Projektin arvon ja vision merkitys tulisi selventää ja mahdollisuuksien mukaan käyttää tunnelähtöisyyttä tai tarinallisuutta merkityksen luomisessa.
- Projektin tavoitteet tulisi kytkeä merkityksellisesti projektia suorittavan yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin motivaation ylläpitämiseksi.
- Uuden asian oppimisesta tai uuden tilanteen kohtaamisesta tulisi tehdä kokemus, joka positiivisesti antaa mahdollisuuden kehittymiselle.
- Sosiaalisen vaikutuksen varmistaminen tulisi taata projektissa. Projektista tulisi tehdä viestinnällisesti alusta alkaen näkyvä yksikössä. Mekaanisilla



ominaisuuksilla voidaan luoda mielenkiintoa projektiin. Projektin näkyvyydellä varmistettaisiin myös erilaisten ihmisen tekemistä ajavien tunteiden herättäminen, kuten kilpailuvietin herättäminen.

- Palautteen antaminen eri tavoin tulisi huomioida projektin jokaisessa etenemisvaiheessa motivaation ylläpitämiseksi sekä yksilön kehityksen jatkuvuuden takaamiseksi.
- Suoritusta arvioitaisiin kehittämisen näkökulmasta.

Pelillisesti ajateltuna oli myös arvioitava, että säännöistä projektimallissa tulisi tarpeeksi selkeät ja niillä olisi palvelutarkoitus. Projektimallin tarkoitus on palvella haluttua tavoitetta eli projektin asetetun lopputuloksen toteutumista.

### **4.3 Projektimallin suunnittelu, toteutus ja pelillistäminen**

Projektimallit perustuvat menetelmäteorian päälle rakennettuun prosessijohtamisen hallitsemiseen. Taustateoriaa tutkiessa, projektinhallinnan lähteenä käytetyissä kirjoissa viitattiin usein kahteen yleisimmin tunnettuun menetelmän toteutustapaan. Nämä olivat: agile eli ketterä toteutustapa ja vesiputousmallinen menetelmä. Koska ideana oli tuottaa pelillistetty projektimalli, hylättiin vesiputousmalli sen raskaan rakenteen vuoksi. Lisäksi raskasrakenteinen menetelmä ei tukisi lähtökohtaa siihen, että projektimallin tulisi palvella kehitysprojektien toteutumista, joissa ei ole lähtökohtaisestikaan raskasta ennakkoon tehtyä suunnitelmaa hotellitasolle. Kuten Pulkkanen (2017) yrityksensä nettisivuillaan listaa agilen hyviä puolia on:

- projektia ei yritetä suunnitella ennakkoon liikaa
- eri toteutuksien osa alueet valmistuvat projektin sisällä omina kokonaisuuksinaan ikään kuin omina pikkuprojekteinaan
- jos joku ”pikkuprojekteista” epäonnistuu, koko projekti taustalta ei epäonnistu
- projektiin voi osallistua uusia tekijöitä projektin eri vaiheissa
- agile tukee tiukka aikatauluisia innovaatioprojekteja, joiden toteutustapa voi muuttua kesken projektin
- aikataulun ja budjetin määrittäminen ei ole niin tarkka määritteistä.  
(Pulkkanen, 2017.)

Nämä agile menetelmän hyvät puolet tukivat hyvin alan projektien nykyistä toteutustapaa. Projektimallin tuli osittain tukea organisaation nykyistä hyvin alkanutta pelillisesti ketterää

kulttuuria hävittämättä sitä. Tämän vuoksi ketterä ajattelutapa ei muuttaisi liiaksi nykyistä toimintaa. Tässä opinnäytetyössä agile-menetelmäinen projektinhallintatapa yhdistettiin Mäntynevan käsitteeseen perusprojektin elinkaaresta, joka sisälsi projektin neljä vaihetta: valmistelu-, suunnittelu-, toteutus-, ja päätösvaiheen. (Mäntyneva 2016, 15–18).



Kuvio 4. (Mäntyneva 2016, 15–18.) Projektin elinkaari. Pelillistetty projektimalli ks. liite 1.



Projektielinkaaren vaiheesta toiseen siirtymistä tukemaan projektimalliin lisättiin ”*Mitä seuraavaksi*”-osio. Kun edellinen vaihe todetaan valmiiksi, tämä osio neuvoo alkuun seuraavan vaiheeseen siirtymisessä. Näin siirtymä vaihe käy ketterämmin ja helpommin.

**Mitä seuraavaksi:** Suunnitteluvaihe alkaa projektin aloituspalaverista uuden työryhmän kanssa.

Kuva 1. Mitä seuraavaksi-osio, pelillistetty projektimalli.

Mallia pelillistettiin roolien määrittämisellä sekä elinkaaren vaiheiden pelillistämällä. Roolien pelillistämällä haluttiin luoda merkityksellisyyttä sekä vahvistaa valtuuttamisen, omistajuuden ja saavuttamisen tunteita. Roolit tuli myös selkeyttää ja niiden tarkoitus avata projektimallissa valtuuttamisen lisäämiseksi. Roolit esitellään normaalista poiketen mallissa heti alussa edellä mainittujen tekijöiden vahvistamiseksi. Pelitkin alkavat siten, että ensin määritetään pelaaja, pelaajan ominaisuudet ja tarina pelaajan ympärille, jonka jälkeen vasta itse tarina josta pelaaminen alkaa.

## Roolit projektissa

<p><b>Osallistajat</b></p> 	<p><b>Osallistujan rooliin kuuluu:</b>                  On projektin päähenkilö muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa yhdessä muiden osallistujien kanssa. Vastuu informoida eli tila-päivittää projektipäällikölle tehtävien muutokset, jotka tapahtuvat toteutusvaiheessa.</p> <p>Määrittely osallistujan vahvuuksista ja tavoitteista: (Osallistujan itse määritellessä nämä, voidaan projektintehtäviä jakaa paremmin niistä eniten hyötyvälle osallistujalle.)                  Mitkä osallistujan vahvuudet hyödyttävät projektissa?                  Mitä tavoitteita osallistujalla on projektia kohtaan?                  Mitä arvoa projekti tuo osallistujalle?                  Mitä osallistuja haluaa tehdä projektissa?                  Kuinka suuri osallistujan panostus projektille on?</p>
<p><b>Moderaattorit</b></p> 	<p><b>Moderaattorin rooliin kuuluu:</b>                  Moderaattorit toimivat sisällönvalvojina eli konsulttoijina muille projektissa toimiville. He ovat osallistujien ja projektipäällikön apuna. Heillä on taitoja jotka, oikeuttavat rooliin pääsyyn ja sitä kautta asiantuntijana toimimiseen omalla vahvuus alueellaan. He antavat tarvittaessa apua muille osallistujille koskien laatua ja sisältöä projektin tehtävissä. <u>Moderaattori</u> voi myös estää tehtävän toteuttamisen, mikäli sen tarkoitus ei palvele projektin tavoitetta, tai asiasisältö on virheellinen.</p>

Kuva 2. Roolit projektissa, pelillistetty projektimalli.

Projektimallin elinkaaren jokaista vaihetta pelillistettiin lisäksi kolmea eri keinoa käyttäen. Keinot olivat: *pelillisyyden näkökulma*, *projektipäällikön tehtävä*, *esimiehen tukitehtävä*. Näitä ei ole yleensä esitetty projektimalleissa. Puute perustuu siihen, että moni projektimalli olettaa mallin käyttäjän olevan projektinhallintataitoinen. Pelillistetyn projektimallin tehtävä on taata kaikille samat lähtökohdat, kuten peleissäkin on. Tämän vuoksi malli sisältää prosessijohtamisen lisäksi näkökulmia itsensä sekä muiden ihmisten johtamiseen.

*Pelillisyyden näkökulma* lisättiin jokaisen projektivaiheeseen tehtävien saavutusta takamaan. Tavoite oli taata pelillisyyden avulla sen hetkisen vaiheen etenemisen parempi onnistuminen, sekä pelillisten tekijöiden sisällyttäminen malliin motivaatiotekijöiden kannalta. Näin ollen esimerkiksi valmisteluvaiheessa pelillinen näkökulma tukee aloituksen helpoksi tekemistä sekä uuden oppimista kokemuksena.

- Pelillisyyden näkökulma:** Huomioi yksilön motivaatiotekijät, vahvuudet ja tavoitteet valitessa projektipäällikköä sekä työryhmän jäseniä. Keiden motivaatiotekijät palvelisivat parhaiten tämän projektin haluttua lopputulosta? Kytke motivaatiotekijät projektin tavoitteelliseen sisältöön. Voitko hyödyntää tässä yrityksen jo olemassa olevaa HR-materiaalia esimerkiksi kehityskeskusteluiden asetettuja tavoitteita?
- Luokaa projektille **tarina** joka sisältää tavoitteen mitä saada aikaan, projektin hyödyn työhön, yksilölle/asiakkaalle sekä projektin arvon määrittämisen yritykselle/henkilöstölle sekä projektin osallistujille. Tärkeintä on määrittää syyt miksi jotain pitäisi saada aikaan.
  - Reunaehdoja määrittäessä älkää määrittäkö liian tarkkoja reunaehdoja, ettei projektiryhmä koe suunnitteluvaiheen rajoittuneisuutta säännöistä. Sopikaa palkitsemiskäytännöistä projektissa

Kuva 3. Pelillistetty projektimalli.

*Projektipäällikön tehtävä*-osio lisättiin projektin elinkaaren vaiheille projektipäällikön roolin selkeyttämiseksi ja valtuuttamiseksi. Tämä osio neuvoo uutta projektipäällikköä roolin tarkoituksesta ja sen mukana tuomista velvollisuuksista joita erityisesti tulee huomioida kyseisessä projektin vaiheessa.

*Esimiehen tukitehtävä*-osio lisättiin osin roolien selkeyttämiseksi, mutta myös projektipäällikön tukemiseksi. Esimiehen rooli projektissa on toimia ikään kuin hyvänä haltijana, joka on taustatukena ja ilmestyy näkyville eri vaiheissa projektia.

<p><b>Projektipäällikön tehtävä:</b> Tavoitteena on selkeyttää projektin tarkoitus osallistujille. Varmista ettei alkuperäisestä visiosta eksytä toteutuksen suunnittelussa.</p>	<p><b>Esimiehen tukitehtävä:</b> Ole mukana aloituspalaverissa tukemassa projektipäällikön kanssa projektin alkuun. Auta <u>moderaattoreiden</u> valinnassa. Aloituspalaveri on samalla oppimistilaisuus nykyhetken tilasta.</p>
<p>Mitä seuraavaksi</p>	

Kuva 4. Pelillistetty projektimalli.

Seuraava vaihe projektimallin toteutuksen etenemisessä oli määrittää projektin toteuttamiseen vaaditut tehtävät ja tehtävien vastuuhenkilöt, jotta projekti etenee alusta loppuun. Tehtävät tuli määrittää projektin elinkaaren neljän eri vaiheen kaikille osille. Jokaiseen vaiheeseen tuli sisällyttää projektinhallinnan näkökulmien toteutuminen, jotta jokainen vaihe tukisi toistaan ja lopulta projektin onnistumista.

Vaiheisiin lisättiin RACI-matriisi tuomaan selkeyttä projektin osallistujien rooliin. Matriisi neuvoo kunkin projektin osallistujan sen hetkisen pää-vastuualueen tehtävän suoritukseen nähden. Tällä vältetään tilannetta tiedottomuudesta valtuuksista ja vastuualueista. RACI-matriisin kirjainkoodit tehtävien suorittajan tarkoitukselle perustuvat yleisesti käytettyyn







RACI-matriisin malliin. (Haughey 2017). RACI-matriisin vastuuhjeistusta selkeyttämään lisättiin omat värit jokaiselle vastuualueelle.

### RACI-Matriisi

Jokaiseen projektin vaiheeseen on liitetty Raci-matriisi taulukko. Taulukko ilmoittaa sen vaiheen roolin vastuualueet kirjainkoodein. Roolilla voi olla useampi vastuualue. Taulukon avulla määritetään kyseisen vaiheen:

R = vastuullinen (responsible)	Henkilö joka toteuttaa tehtävän.
A= vastuussa oleva (accountable)	Henkilö joka valvoo että tehtävä tulee suoritetuksi.
C= konsultoiva (consulted)	Henkilö joka konsultoi ja tarjoaa apua pyydettyä projektia koskien.
I= informoituva (informed)	Henkilö jota tulisi informoida sen hetkisistä tehtävien tulosten muutoksista ja projektin etenemisen tilasta.

Esimerkki:

						
Projektipäällikön hankkiminen				R	C	A
Valmistelupalaverin järjestäminen	I			R	C	A
Työryhmän kokoaminen	R			R	I	C

Kuva 5. RACI-matriisi, pelillistetty projektimalli.

Jokaisen projektinvaiheen tehtävien sisältö päädyttiin selkeyttämisen vuoksi edelleen jakamaan pienempiin ”etenemisen askeliin”. Näin projektia toteutettaisiin askel kerrallaan pienissä osissa kohti projektinpäätöstä.

### Askeleet etenemiselle:

Projektipäällikön hankkiminen

Valmistelupalaveri uutta projektia varten

Työryhmän kokoaminen uuteen projektiin

Kuva 6. Etenemisen askeleet, pelillistetty projektimalli.

Seuraavaksi esitellään pelillistetyn projektinmallin neljän eri vaiheen tehtävien sisältö askeleineen valmisteluvaiheesta projektin päätösvaiheeseen.

## Valmisteluvaiheen askeleet etenemiselle:

### Valmisteluvaihe

- Projektipäällikön hankkiminen
- Valmistelupalaveri uutta projektia varten
- Työryhmän kokoaminen uuteen projektiin

Kuten aiemmin tässä työssä todettiin, valmisteluvaiheen merkitys hotellitason projektitoetuksessa on tarkoitukseltaan erilainen, kuin miten se yleensä projektinhallinnanteoriassa on kuvattu. Tämä johtuu sisäisten kehitysprojektien, osittaisesta ennakkovalmistelusta projektin alullepanijan toimesta. Näin ollen valmisteluvaiheen tarkoitus tässä projektimallissa on pohjustaa ja selkeyttää projektin visiota ja tarkoitusta kyseenomaiselle projektia toteuttavalle yksikölle.

Valmisteluvaiheen ensimmäiset askeleet kuuluvat suurissa osin esimiehen vastuulle. Esimiehen tulee hankkia uudelle projektille projektipäällikkö ja toteuttaa valmistelupalaveri uuden projektipäällikön kanssa. Uusi projektipäällikkö valtuutetaan tehtävään esimiehen ja projektipäällikön yhteisessä valmistelupalaverissa. Valmistelupalaverin tarkoitus on selkeyttää uuden projektipäällikön valtuuksia, sekä varmistaa yhteisesti ymmärretty visio ja reunamääritelmät projektille. Nämä kirjataan projektisuunnitelmaan. Yhteisesti ymmärretyn vision myötä, myös viestintä helpottuu uudesta projektista työyhteisössä. Nyt esimiehellä on jo lähtökohtaisesti viestinnän apuna yksi työntekijöistä eli uusi projektipäällikkö. Projektipäällikkö pystyy asemallaan tuomaan projektin alkua lähemmäs työntekijöitä ja näin tekemään muutoksen läsnäolosta vähemmän pelottavan.

Valmistelupalaverin myötä suoritetaan työryhmän kokoaminen yksikön parhaaksi näkemällään tavalla. Työryhmän ollessa koossa kutsutaan kaikki projektin aloituspalaveriin, josta projektin suunnitteluvaihe alkaa.

Osittaisen ennakkovalmistelun jo löytyessä projektin alullepanijalta, valmisteluvaihe on laajuudeltaan verrattain pieni yleiseen projektin valmisteluvaiheeseen verrattuna. Yksikön esimiehellä on merkittävä ja laajempi rooli valmisteluvaiheessa, auttaa uusi projektipäällikkö alkuun.

## Suunnitteluvaiheen tehtävät etenemiselle:

### Suunnitteluvaihe

- Projektin suunnittelupalaveri
- Projektisuunnitelma
- Toteutuksen suunnittelu

Suunnitteluvaiheeseen siirtyessä valittu projektiryhmä tulee mukaan projektin toteutukseen. Suunnitteluvaihe alkaa yhteisellä suunnittelupalaverilla, projektiryhmäläisten sekä muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa. Suunnittelupalaveri tutustuttaa osallistujat toisiinsa. palaverissa selkeytetään uudelle työryhmälle valmisteluvaiheen esimiehen ja projektipäällikön asettamat reunamääritelmät projektin visiosta. Reunamääritelmien selkeytyksen jälkeen jatketaan projektisuunnitelman tekoa yhdessä työryhmän kanssa. Tässä vaiheessa tulee muistaa ketterä ajattelutapa. Mikäli työntekijältä tulee mahtava muutosidea valmisteluvaiheessa suunnitelluille ennakkomääritelmille, tulee ne olla muutettavissa.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu projektisuunnitelman viimeistely suunnittelupalaverissa. Suunnitelma toteutetaan yhteistyössä työryhmän kanssa, jotta annetaan kaikille mahdollisuus vaikuttaa projektin kulkuun. Projektisuunnitelman tulee sisältää lopputuotosta tukevan muistion, johon projektin tarina on avattu sisältäen vähintään seuraavat tekijät:

### Projektisuunnitelman sisältö:

- Projektin tarina:
  - Mitä projektilla tavoitellaan eli mikä on sen haluttu lopputulos?
  - Mitä hyötyjä projekti tuo työhön tai asiakkaalle?
  - Mitä arvoa projekti tuo siihen osallistujalle, asiakkaalle ja organisaatiolle?
- Resursointi
  - Ketkä ovat projektiin osallistuvia, miten heidät tunnistetaan ja kuinka suuri heidän työpanos siihen on.
  - Ketkä ovat projektin alullepanijoita tai muita ulkoisia sidosryhmiä jotka liittyvät projektiin.
- Riskien hallinta ja niiden mahdollisuudet
  - Mitä uhkia projektilla on ja kuinka ne vältetään?

- Hallintasuunnitelma jossa tunnistetaan ja suunnitellaan riskien poistaminen.
- Onko projektissa ylimääräistä turhaa työtä, joka voidaan karsia pois?
- Viestintä ja dokumentointi
  - Viestintäsuunnitelma joka sisältää käytettävät viestintäkanavat sekä raportoinnin määrittelyn.
  - Sisältää dokumentoinnin toteutustavan, aikataulun sekä vastuuhenkilöt.

(Mäntyneva 2016, 45–49.)

Tehtävien toteutuksen suunnittelua varten ideat kirjataan ylös toteutussuunnitelmaan. Alussa toteutussuunnitelma on ikään kuin kasa tehtäviä, josta niitä aletaan toteutusvaiheessa jakamaan osallistujille toteutusta varten. Ideointia toteutussuunnitelmaan ei tule tehdä liian tarkasti, sillä ketterässä ajattelutavassa on tarkoitus, että tehtäviä voidaan muuntaa niiden toteutuksen aikana tarpeen vaatiessa. Toteutussuunnitelman tulisi sisältää tehtävien muutoshallinnan suunnitelman. Tämä takaa sen, että tehtävien muutostilanteessa toteuttaja muistaa informoida muita projektin osallistujia muutoksesta. Näin ei päädytä tilanteeseen jossa yksi toteuttaja on tehnyt esimerkiksi turhia hankintoja toisen toteuttajan muutoksen tiedottamatta jättämisen seurauksena.

#### **Toteutussuunnitelma:**

- Tehtävät
  - Mitä projektissa tehdään?
  - Tehtävien muutoshallinnan suunnittelu
- Vastuunjako
  - Resursointi eli tehtävien jakaminen työryhmän jäsenille.
- Aikataulutus
  - Millä aikataululla tehtävät tulee suorittaa?
  - Missä ja milloin projektityötä suoritetaan?
- Suorituksen arviointi
  - Hyväksyntäpiste sille, milloin tehtävä katsotaan suoritetuksi ja voidaan siirtyä seuraavaan tehtävään.
  - Oman toiminnan sekä tuotoksen arviointi.



(Mäntyneva 2016, 45–49.)

Projektisuunnitelma ja toteutussuunnitelma seuraavat muistioina koko projektielinkaaren ajan. Nämä muistiot ovat samalla myös osa dokumentaatiota projektista. Kattava projektisuunnitelma ja tehtävien toteutussuunnitelman ajan tasalla pitäminen tukevat sitä, ettei projektista tarvitse erikseen tehdä pitkiä raportointeja tuotoksista.

Pelillisessä projektimallissa tehtävien kirjauksessa tuotetaan suorituksen arviointia tekemisestä jo sisällön tuottovaiheessa eli projektin jokaisessa elinkaaren vaiheessa.

Projektin päättyessä voidaan heijastaa lopullisia tuloksia jo tuotettuun muistioon ja luoda ainoastaan loppupäätelmäiset arvioinnit toiminnalle pitkän raportoinnin sijaan.

### **Toteutusvaiheen tehtävät etenemiselle:**



Toteutusvaiheessa aloitetaan edellisessä projektin vaiheessa suunniteltujen tehtävien resursointi ja toteutus. Projektipäällikkö jakaa tehtävät osallistujille huomioiden kokonaisuuden hallinta ja yksilön lähtökohdat tehtävän toteuttamiselle. Tilapäivitys koskee viestintää projektiryhmäläisten sekä projektipäällikön välillä siitä missä tilassa ollaan projektin tehtävien muutosten ja toteutumisen etenemisessä. Sen avulla projektipäällikkö pysyy ajan tasalla projektin etenemisestä ja tehtävien tilasta. Toteutusvaiheessa riskien punnitseminen on osa projektipäällikön työtä. Tässä kohtaa projektia muutokset usein tapahtuvat, jolloin esimiehen tuki projektipäällikölle voi olla tarpeen. Lisäksi muutosten pysyvyyden varmistamiseksi esimiehen roolin merkitys on huomioitavaa.

Toteutusvaiheen tärkeä osa on kokonaisuuden hallinta. Kokonaisuuden hallinta on projektipäällikön ja työryhmän ylläpitämää aikakautta riskien toteutumisen estämiseksi sekä suunniteltujen tehtävien toteutumisen varmistamiseksi. Yksi osa pelillistä kokonaisuuden hallintaa on, että pidetään riskit ja epäonnistumisen mahdollisuus avoimesti esillä. Esillä pitäminen estää riskeistä vieraantumisen ja sitä kautta niiden olemassa olon unohtamisen, ja jopa toteutumisen. Kokonaisuuden hallinnassa tulee huomioida aikataulun seuranta tehtäväkohtaisesti sekä koko projektin elinkaaren etenemisen kannalta.

## Päätösvaiheen tehtävät etenemiselle:

### Päätösvaihe

- Projektin loppuun saattaminen
- Työryhmän palaute & tavoitteeseen pääsyn arviointi
- Loppuraportin tekeminen ja arkistointi
- Päätöstilaisuus

Päätösvaihe sisältää neljä askelta etenemiselle. Päätösvaihe alkaa projektin päätökseen saattamisella, kun sille asetetut tavoitteet ja tehtävät ovat saavutettu tai ajallisesti projekti tulee loppuun ilman tavoitteeseen pääsyä. Päätösvaiheessa tulee osallistujilta kerätä palautetta projektissa opitun arvioimiseksi.

Projektin päättämisen toteamisen jälkeen järjestetään päätöstilaisuus. Päätöstilaisuudessa kootaan loppuraportti ja siten viimeistellään dokumentaatio projektista. Esimiehen läsnäolo päätöstilaisuudessa on merkittävää muutosten voimaan jäämisen kannalta. Päätöstilaisuudessa tulisi olla mukana kaikki projektiin osallistuneet tahot sekä mahdollisesti organisaation muita työntekijöitä. Päätöstilaisuudessa oppimisen arviointi on suuressa roolissa. Oppimisen arvioinnilla, mietitään myös miten ylläpitää uusia muutoksia projektin jälkeen. Ylläpitämistä tukemaan tulisi toteuttaa tilaisuudessa jatkosuunnitelma uudistusten pysyvyyttä tukemaan.

Projektipäällikkö on vastuullinen hoitamaan projektin päätöksen dokumentoinnin ja viestintän loppuun viemisen sekä arkistoinnin, jotta taataan projektin lopettaminen sitä hyödyttävällä tavalla.

### 4.4 Projektimallin ja -pelin kokoaminen

Kokonaisuudessaan projektimallin luomiseen käytettiin aikaa noin puoli vuotta. Aika jakautui lähes tasaisesti kolmen vaiheen käsittelyyn: ensin käytiin läpi projektinhallinnan teoriaa kaksi kuukautta josta seuraavat kaksi kuukautta pelillisyyden teoriaa. Teoriaa opiskellessa pidettiin muistiinpanoja Word-tiedostossa asioista jotka nousivat merkityksellisiksi eri lähteiden mukaan. Muistiinpanoista alkoi muotoutua projektimallin sisältö. Viimeisenä kahdena kuukautena yhdistettiin teorioiden pohjalta projektimalli kokoon. Viimeisessä vaiheessa käytettiin lisäksi aikaa teorian syventymiseen. Tieto taidon kasvaessa projektinhallinnasta ja pelillisyydestä, tehtiin malliin asia lisäyksiä opitun mukaan. Lopputulok-

sena projektinhallinnan ja pelillisyyden eri tekijöiden yhdistämisestä syntyi pelillistetty projektimalli. Projektimalli toteutettiin Word-tiedostona, joka löytyy tämän opinnäytetyön liite-tiedostona.

Projektimallin entistä pelillistetympää käyttöä havainnollistamaan tässä opinnäytetyössä luotiin lisäksi projektimallista projektipeli. Tämä on paperille tehty visuaalinen näköisversio siitä, millainen digitaalinen toteutus pelillistetystä projektinhallinnasta voitaisiin tehdä havainnollistamaan projektin tilaa yrityksessä. Projektipelin tarkoitus on näyttää projektissa etenemisen tilaa visuaalisena hallinta-, ja tulostauluna reaaliaikaisesti. Projektipelin tulisi olla digitaalisena näyttönä esillä kaikille työyhteisössä, jotta jokaisella on mahdollisuus nähdä projektin tila, päivittää tehtävien etenemistä ja osallistua projektiin sen eri vaiheissa.

Pelillisyyttä tutkiessa törmättiin sen yhdistämiseen leikkiin. Koska projektitilanteet ovat aina uusia niiden suorittajille, eikä projektin lopputulosta voida ennustaa voi aloitustilanne olla vieras ja pelottava. Muutoslähtöisyyttä ajatellen haluttiin projektin aloittamista helpottaa pelillisesti, sekä varmistaa mielenkiinnon ylläpitäminen koko projektin elinkaaren ajan. Tästä syntyi idea toteuttaa projektipeli-tulostaulu tukemaan projektinhallintaa. Projektipeli on toteutus projektimallin, projektisuunnitelman ja toteutussuunnitelman sisällöstä pelillistettyyn versioon. Projektipelin luonnos löytyy opinnäytetyön liitteenä.

Projektipeliä ei ole tarkoitus pelata, vaan sitä ennemminkin käytetään alustana johon luodaan tietoa projektin etenemisestä. Näin ilmenetään sitä pelillisyyden näkökulmaa että asioita ei ole tarkoitus muuttaa peleiksi, vaan käyttää pelin sisältöä ja mekaniikka samalla toteutuksen yksinkertaisena pitäen. Näin hauskuus korostuu pelillisyyttä enemmän. (Kumar, Herger & Dam 2017.)

Projektipeli kulkee mukana koko projektin elinkaaren ajan, jotta visio lopputuloksesta pysyy selkeänä. Peli on visuaalisessa muodossa esitetty, jotta se innostaisi ihmisiä. Sen avulla tutustetaan projektiryhmäläiset toisiinsa ja projektiin sekä tehdään projekti avoimeksi organisaatiossa. Projektipeli on alusta joka yhdistää projektisuunnitelman, toteutussuunnitelman, sekä päätösvaiheen raportoinnin samalla kokonaisuutta helposti halliten näkyvästi yhdelle alustalle. Projektipeli esittää visuaalisesti projektin etenemisen tilaa luoden siihen pelillisyyttä. Sen tarkoitus on myös edistää yhteisöllisyyttä ja tuoda hurjasti näkyvyyttä projektille työyhteisössä.

Jatkokehitys projektipelille olisi kehittää projektimalliin perustuva mekaaninen järjestelmä digitaalisena versiona. Tässä opinnäytetyön toteutuksessa luotiin ainoastaan käsin piirretty luonnos siitä, millainen digitaalinen versio olisi. Mekaanisin tekijöin digitaaliseen projektipelialustaan olisi mahdollista lisätä aikatauluun tai suorittamiseen perustuvia kilpailuja vauhdittamaan projektia. Digitaaliseen projektipeliin syötetty informaatio loisi samalla dokumentaation projektista, jolloin erillistä dokumenttien luomista ei tarvita, vaan ne syntyvät projektin toteuttamisen lomassa samalla kun projektipeliin päivitetään saavutuksia. Digitaalinen projektipeli lisää sosiaalisuutta sekä kilpailuhenkeä näyttämällä kaikkien projektin osallistujien suorituksen tasoa.

Projektipelin ensimmäisessä käsin piirretyn version luomisessa käytettiin hyväksi toimeksiantajayrityksen ympäristöä eli hotellia ja sen asiasisältöä kuten ravintolaa tai hotellihuonetta havainnollistamisen tukena. Projektin eri osiot oli nimetty hotellin eri paikkojen mukaisesti. Esimerkiksi riskitaulukko oli nimetty ”sleeping in the suite number 350” – osion alle. Käsin piirretystä versiosta toteutettiin myöhemmässä vaiheessa tietokoneella piirretty tarkempi versio, siitä millaiselta digitaalinen versio projektipelistä näyttäisi. Toisessa toteutusversiossa luovuttiin hotellin ympäristön paikkojen näkyvyydestä projektipelissä selkeyden vuoksi. Mikäli projektipeli päätettäisiin toteuttaa digitaalisessa muodossa omana ohjelmana, olisi sille tehtävä vielä erikseen tarkka käyttöliittymän suunnitelma.

#### **4.5 Produktin muutokset palautteen perusteella**

Produktin toteutusta varten esiteltiin lopputulosta informaatioteknologia-alan projektiammatilaiselle. Tämä tehtiin, jotta saatiin näkemystä projektihallinnan ammattilaiselta projektimallin sisällöstä. Palautteen perusteella tehtiin muokkauksia projektimalliin, jotta se olisi käyttäjän kannalta selkeämpi.

Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen muokattiin projektisuunnitelma ja toteutussuunnitelma omiksi erillisiksi osioikseen. Alkuperäisessä toteutuksessa oli asetettu nämä suunnitelmat yhdeksi suunnitelmaksi. Tämä kuitenkin voisi olla ratkaisuna liian epäselvä mallin käyttäjän kannalta. Projektipeli kuitenkin tulisi esittämään nämä kaksi suunnitelmaa samalla alustalla suunniteltujen erillään olosta huolimatta, koska pelin tarkoitus on tuoda esille projektin sen hetkisen tilanteen ajantasaisuutta.

Palautteen pohjalta päädyttiin lisäksi tekemään alkuperäisen luonnostellun projektimallin Excel-toteutuksesta Word-toteutus, jossa projektimallin käyttö on ohjeistettu manuaalisesti. Näin uusi käyttäjä pystyy nopeallakin vilkaisulla ymmärtämään miten mallin kanssa

tulee edetä. Excel-toteutus olisi vaatinut vielä erillisen manuaalin tekemisen ohjeistamaan käyttöä, kun nyt Word-tiedosto sekä mallintaa, että ohjeistaa.

Palautteessa käsiteltiin myös hyväksyntäpisteiden merkitystä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Niiden merkitys on asettaa ennalta reunaehdot projektin tehtäville, joiden mukaan jokin tehtävä katsotaan suoritetuksi tai epäonnistuneeksi. Koin tämän olevan haastava asia lisätä malliin, sen käytön pääasiassa keskityttyä sisäisiin kehitys projekteihin. Sisäisissä kehitysprojekteissa, joissa tehtävä on luoda uutta voi olla vaikea määritellä ennakoon valmistumiselle reunaehtoja kun lopullinen tuotekaan ei ole selvillä. Hyväksynnän ehdot on hyvä sisällyttää kuitenkin tilanteessa, jossa tehtävien sisältö on edes osittain ennakotiedossa. Näin luodaan projektin etenemiselle osallistujienkin kannalta selkeämpää rakennetta, kun tiedetään milloin kyseinen tehtävä on valmis. Hyväksyntäpisteenä voidaan ajatella myös projektitehtäviin liittyvien muutosten hyväksyttämistä ennen muutosten toteuttamista. Etenkin hankintoja tai henkilöstökuluja vaativissa tehtävissä, toisen henkilön näkökulma auttaa välttämään turhia kuluja.

## 5 Pohdinta

Peleillä todellakin on erittäin mahtava voima vaikuttaa ihmiseen. Jopa Maslowin tarvehierarkian mukainen näläntunne tunne ohitetaan, kun tärkeämpää on edetä pelissä saavutuksia kohti.

Pelillisyyteen tarkemmin perehtyessä selkeni, että syyt pelaamisen taustalla olivat syvempiä, kuin mitä olisi voinut kuvitella. Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin ennen opinnäytetyön aloitusta yrityskulttuurin muutokseen tähtäävä pelillisuusprojekti. Pelillisuusprojekti työelämässä yhdistyi hyvin henkilökohtaisessa elämässä näkyvään opinnäytetyöntekijän pelaamiseen. Siten pelillisyyden taustoja ja teoriaa oli helppo ymmärtää alusta alkaen. Tämän perusteella syntyi idea toteuttaa opinnäytetyö pelillisyyteen yhdistettynä.

Toimialaa kehittääkseen uudistuksia luodaan projektien avulla. Projektien avulla muutokseen on helpompi tottua pieni osa kerrallaan. Perustyön ohessa suoritettavien projektien jatkuvasti lisääntyvä määrä vaatisi lopulta projektihallinnan johdonmukaistamista, jotta työntekijä pystyy hallitsemaan useita pieniä projekteja samanaikaisesti. Projektityön helpottamiseksi työkalun käyttö olisi hallinnan kannalta tarpeellinen. Viimeinen varmistus toteuttaa opinnäytetyö projektinhallinnan kehittämisestä tuli, kun koin erään toiminnankehitysprojektin osittain epäonnistuneeksi, huolimatta siitä kuinka mahtava visio projektin taustalla oli. Tämä sai pohtimaan, kuinka voidaan taata parempi onnistuminen toiminnankehitysprojekteille. Projektinhallintaa tulisi selkeyttää ja johdonmukaistaa yrityksen sisäisten projektien osalta. Pitäen mielessä ettei projektinhallinnasta tehtäisi lisätyötä tai pakottavaa raportointia, vaan se koettaisi mielekkääksi tueksi muutokselle. Tämä kehittäisi yrityksen projektinhallinta kulttuuria vakaammaksi.

Epäonnistuneen projektin vaivaama tunne ja pelillisyyden voiman tajuaminen saivat idean kehittää projektinhallintaa pelillisyyteen yhdistettynä, jonka tuloksena opinnäytetyössä syntyi produkti pelillistetyistä projektinhallintamallista ja niitä visuaalisesti kuvaava projektipeli.

Opinnäytetyön produktina syntynyt pelillistetty projektimalli on projektinhallinnan viitekehysprosessien johtamiselle projektin aikana. Projektimalli luotiin sille asetettujen toteutusten vaatimusmäärittelyiden perusteella. Toimeksiantajayritystä ajatellen luotiin lisäksi projektimalliin pohjautuen esimerkkitoiteutuksena mallista visuaalinen projektipeli. Projektipeli perustuu pelillistetyn projektinhallintamallin viitekehukseen sekä projekti- ja toteutussuunni-

telmien yhdistelmään yhdelle alustalle. Projektipeli voitaisiin toteuttaa digitaalisena versiona tukemaan pelillistettyä projektin hallintaa ja sitä kautta strategian toteutumista tehokkaammin.

Pelillistetyn projektimallin avulla varmistetaan että projektin tavoiteltu tuotos edelleen välittyy toteuttavalle yksikölle, projektin alullepanijoille sekä tarvittaessa organisaation muille yksiköille. Malli lisää suunnitelmallisuutta projekteissa johdonmukaistamalla edistymisen. Näin vältetään tilanteelta jossa projektin alussa ohitetaan suunnitteluvaihe ja aloitetaan toteutusvaihe suunnittelematta toteutuksen aiheuttamia vaikutuksia. Johdonmukaistamalla projektityötä vältetään turhia kuluja sekä riskien toteutumista, jotka voivat aiheuttaa koko projektin epäonnistumisen.

Projektinhallintamallin tavoite oli lisäksi valtuuttaa projektityöntekijät työhön paremmin. Mallin avulla roolit ja niiden tehtävät ovat tekijälle selkeämmät. Tämä varmistaa projektin etenemisen vuorokauden jokaisena aikana, toimialan työn luonteeseen perustuen. Roolien ja vallan määrän ollessa projektityöntekijälle selkeät, valtuuttaa se toteuttamaan muutoksia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti, joka taas vapauttaa organisaation muiden toimihenkilöiden työaika muuhun työhön.

Pelillisyyden kannalta projektinhallintamalliin nousi tärkeäksi motivaation, merkityksen ja kokemuksen tekijöiden luominen. Pelillisyyden avulla projektinhallinnasta haluttiin tehdä mielekästä. Pelillisyyden keinoina käytettiin apuna tekijöitä, jotka toimivat pelaamisen taustalla motivaatiotekijöinä. Mekaanisten tekijöiden puute jäi manuaalisesta toteutustavasta johtuen puuttumaan projektimallin toteutuksessa. Näin ollen malli ja projektipelin toteutus huomioi vain vähän palkintoja tai pisteiden keräystekniikkaa. Tosin kuten tutkimuksessa todettiin, palkinnoilla on loppujen lopuksi vain pieni osa motivaation nostamisessa peleissä. Ihmistä suorittamaan ajavat syvemmät psykologiset tekijät pokaalin sijaan.

Projektinhallintamalli tukee yrityksen sisäistä projektitoimintaa strategian täytäntöönpanon osalta sekä toimii kokonaisuuden hallinnan apuna projektin toteuttajille. Hyvin toteutettu projekti maksaa itsensä takaisin projektin loppumisen jälkeen. Huonosti toteutettu projekti taas lisää kustannusten määrää vielä projektin loputtuakin. Näin investoituihin projekteihin ei saada tavoiteltua tuottoa, ja pahimmillaan uudet muutokset jäävät muutaman henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Näkemykseni mukaan, jotta suuryritys pystyy toistamaan projektin vision mahdollisimman samanlaisena kaikissa yksiköissä, tulisi projektinhallinnan suoritusta tukea projektimallilla. Tämä takaa entistä yhtenäisempää ja vahvempaa yrityskuvaa strategisten ratkaisuiden toteutumisen kannalta, joka loppujen lopuksi näkyy asiakkaille asti.

## 5.1 Jatkotutkimus ja kehitysehdotukset

Tähän kappaleeseen on koottu kaksi merkityksellistä kehitysehdotusta, jotka tukisivat projektimallin kehittämistä kokonaisvaltaisemmaksi. Näin mallia voitaisiin käyttää hyväksi ennististä laajemmissa projekteissa huomioiden projektin ne projektin osa-alueet joita tässä opinnäytetyössä ei huomioitu.

Rakennesuunnittelun ja mallin sisällön tieteellisyyden vahvistamiseksi, opinnäytetyölle voitaisiin tehdä vahvistaminen erillistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Jatkokehityksenä projektimallin viitekehyksen laadun vahvistamiseksi se sidottaisiin johonkin yleiseen projektihallinnan standardin perusteisiin kuten PMBOK tai ISO21500. Tämä antaisi mallille virallisesti toiminnallisen laadun määrittämisen tutkitut viitekehykset, jotka olisivat myös maailmanlaajuisesti tunnetut. Näin mallia voitaisi ajatella suunniteltavaksi jonkin toisen toimialan käyttöön vaatimusmäärittelyitä muokkaamalla. Laatuviitekehys siihen liittämällä projektimalli olisi mahdollista kansainvälistää tunnetummaksi ja toimialasta riippumattomaksi.

Opinnäytetyö olisi myös voitu toteuttaa tutkivana työnä ilman projektimallin luomista. Näin taataan tarkempi ennakkomäärittelyiden asettaminen, perustuen tarkempaan lähtöselvitykseen nykytilasta. Hyvä tutkimusaihe jatkoon olisi projektimallin käyttämisen tulosten arviointi. Voi selvittää palveleeko projektimalli tarkoitustaan ja millaiset ovat toimeksiantaja yrityksen näkemykset mallin käytön hyödystä. Tällä tutkimuksella voitaisiin lisäksi parantaa hyväksyntäpisteiden käytön määrittämistä ja selkeyttämistä projektissa.

## 5.2 Oma oppiminen

Projektimallin luomisessa itselleni suurin haaste oli ymmärtää että, luominen kattaa projektimallin rakennesuunnittelun, eikä itse tarkkaa prosessi suunnittelua. Suunnittelutyössä harhauhin usein liian tarkan prosessin toteutuksen puolelle. Projektimallin tarkoitus on ainoastaan antaa lopputuloksen kannalta ohjaava viitekehys, jonka perusteella käyttäjä saa itse suorittaa prosessin haluamallaan tavalla. Lopulta tämä oli kuitenkin opinnäytetyöstä saamaani kehityksen kannalta parhain haaste itselleni oppia, ettei prosesseja tule ohjeistaa liikaa.

Koen koko opinnäytetyöprosessin kehittäneen useita taitoja itsenäisen oppimisen kannalta. Kirjoitusprosessi on kasvattanut sisäisiä tutkijan ominaisuuksiani paljon. Tiedon lähteiden kriittisyyden arviointi on kehittynyt paljon, kuten myös tekstistä sille epäoleellisen



tiedon havaitseminen. Lukemisen nopeus kehittyi oleellisesti projektin aikana, joka nopeutti lähdetekstien läpikäymistä. Kuitenkaan aika ei riittänyt kaiken haluamani materiaalin läpikäyntiin, mikä viestii projektille liian lyhyen aikamäärään asettamisesta.

Työskentelytapaa ja produktin lopputulosta kehittäakseni, olisin voinut kysyä enemmän palautetta projektin aikana ulkopuolisilta sekä toimeksiantajalta. Lisäksi opinnäytetyöprojektia olisi voitu pitää enemmän esillä organisaation arjessa. Näiden tekijöiden avulla malli olisi voinut kehittyä paremmaksi, saadessaan useamman henkilön näkökulmia toteutukseen. Ajauduin teorian tutkimisessa mielenkiinnosta niin syvälle aiheeseen, että oman projektin toteutus kärsi näkyvyyden ja palautteen puutteesta vaikka ne on listattu työssä yleisesti projektihallinnan onnistumisen edellytystekijöiksi. Luultavasti pidemmällä projektin toteutusajalla, olisin voinut toteuttaa näiden tekijöiden toteutumisen.

Aihe osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi itselle, jonka vuoksi jatkokehitysideoita on tullut mieleen useastikin prosessin aikana. Erittäin kiinnostunut olisin toteuttamaan projektipeliä digitaalisessa muodossa, jonka myötä sen toimivuutta päästäisiin kokeilemaan aidossa työympäristössä pelimekaniikoita hyödyntäen.

## Lähteet

- Alittleb.it 2017. Go to Jupiter: E-learning game for employees. Luettavissa: <https://www.alittleb.it/game-based-marketing/go-to-jupiter-e-learning-game-for-employees/>. Luettu: 7.10.2017.
- Brown, K. Hyer, N. 2010. Managing projects: A team-based approach. Mc Graw Hill Companies, Inc. New York.
- Burke, R. 2013. Project management planning and control techniques. 5. Painos. Wiley. Cornwall.
- Burke, R: 2014 Gamify. How gamification motivates people to do. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=gdJCDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=gamification+profit+saving&ots=r2Xo-3WbGW&sig=OuVsocrOnsyu3BrIG5IK4-JFU8E&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=gdJCDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=gamification+profit+saving&ots=r2Xo-3WbGW&sig=OuVsocrOnsyu3BrIG5IK4-JFU8E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Luettu: 25.10.2017.
- Chorney, A. 2012. Taking the game out of gamification. Luettavissa: <https://dalspace.library.dal.ca/bitstream/handle/10222/16030/3132.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 7.10.2017.
- Coren, M. 2011. Foldit gamers solve riddle of HIV enzyme within 3 weeks. Luettavissa: <https://www.scientificamerican.com/article/foldit-gamers-solve-riddle/>. Luettu: 9.10.2017.
- Chou, Y. 2014. Gamification to improve our world: Yu-kai Chou at TEDxLausanne. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=v5Qjuegtiyc>. Luettu: 4.10.2017.
- Chou, Y. 2016. Actionable gamification beyond points, badges and leaderboards. Leanpub.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly uusimmat oivallukset. Samsaraa. Parainen.
- Hilton Airport2017. Hilton Helsinki Airport. Luettavissa: <http://www3.hilton.com/en/hotels/finland/hilton-helsinki-airport-HELAIHI/index.html>. Luettu: 23.8.2017.

Järvilehto, L. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kauppinen, T. 2014. Johtamispelin voittaminen strategisen ketteryyden pelikirja. Via-Group. Espoo.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Krokkfors, L. Kangas, M. Kopisto, K. 2014. Oppiminen pelissä. Osuuskunta vastapaino. Tampere.

Kumas, J. Herger, M. & Dam, R. 2017. How to Clarify Your Expectations of Gamification Projects. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-clarify-your-expectations-of-gamification-projects>. Luettu: 5.11.2017.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Meister, J. 2013. How Deloitte made learning a game. Harvard business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>. Luettu: 7.10.2017.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Mäyrä, F. Karvinen, J. Ermi, L. 2016. Pelaajabarometri 2015 lajityyppien suosio. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99003/978-952-03-0153-8.pdf?sequence=1>. Luettu: 6.10.2017.

Haughey, D. 2017. Project smart, RACI matrix. Luettavissa: <https://www.projects-smart.co.uk/raci-matrix.php>. Luettu 15.11.2017.

Pulkkanen, A. Sinunkin kannattaa valita: 6 yleistä menetelmää projektityöhön (sis. agile, waterfall ja kanban). Luettavissa: <https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>. Luettu: 5.11.2017.

Rigby, S. Ryan, R. 2011. Glued to Games: How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound. ABC-CLIO. California.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Salonen, E. 2017 Intuitio ja tunteet. Talentum media Oy. Helsinki.

Scandic Hotels Group 2017. About us. Luettavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/category/about-us/>. Luettu: 21.8.2017.

Singh, S. 2012. Gamification: A strategic tool for organizational effectiveness. Excel India publisher. Luettavissa: <http://www.zahiruddinarif.yolasite.com/resources/AIJM%20June%202012.pdf#page=109>. Luettu: 6.10.2017

Smith, K. 2014. Teamwork and project management. 4. painos. Mc Graw Hill education. New York.

Tiedeforum.net 2017. Dopamiini aikaansaa kivun ja nautinnon. Luettavissa: <http://tiedeforum.net/dopamiini-aikaansaa-kivun-ja-nautinnon/>. Luettu: 6.10.2017.

Työsuojelurahasto 2016. GameOn Scandicin uusi pelillinen ja osallistava työkuultuuri ylivertaisen asiakaskokemuksen mahdollistajana "Licence to do and tell". Luettavissa: <https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke?h=116015>. Luettu: 9.10.2017.

Weber, J. 2014. Gaming and gamification in tourism: 10 ways to make tourism more playful. Digital tourism think tank.

Yefeng, L. Tatsuo, N. & Todoroka, A. 2011. Gamifying intelligent environments. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.868.7854&rep=rep1&type=pdf> . Luettu: 25.10.2017.

Zichermann, G. Cunningham, C. 2011. Gamification by design. Implementing game mechanics in web and mobile apps. O'Reilly media Inc. North Sebastopol.

Zichermann, G. 2011b. Gamification by design implementing game mechanics in web and mobile apps. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zZcpuM-RpAB8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=gabe+zichermann+get+people+to+take+actions&ots=UuKb25sc8e&sig=WEy6kVAGtY-nCtRKTyQVDj3XR&redir\\_esc=y#v=onepage&q=get%20people%20to%20take%20actions&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zZcpuM-RpAB8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=gabe+zichermann+get+people+to+take+actions&ots=UuKb25sc8e&sig=WEy6kVAGtY-nCtRKTyQVDj3XR&redir_esc=y#v=onepage&q=get%20people%20to%20take%20actions&f=false). Luettu: 6.10.2017.

Zichermann, G. 2014. The future of creativity and innovation is gamification: Gabe Zichermann at TEDxVilnius. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=ZZvRw71Slew>. Luettu: 6.10.2017.

Ängeslevä, S. 2014. Level up: työrutiinit peliksi. Talentum. Helsinki.

## **Liitteet**

Liite 1. Pelillistetty projektimalli

Liite 2. Projektipelin piirretty versio

Liite 3. Projektipelin visuaalinen versio

# Pelillistetty projektimalli



Pelillistettyä projektimallia käytetään yrityksen sisäisissä toiminnankehitysprojekteissa. Tämä on aputyökalu projektin- ja projektinosallistujien johtamiseen. Projektimalli ohjaa strategian onnistunutta täytäntöönpanoa vaihe kerrallaan selkeyttäen projektin eri vaiheisiin.





Projektin elinkaari on jaettu neljään eri vaiheeseen. Projekti etenee johdonmukaisesti vaiheesta toiseen, kun edellisen vaiheen tehtävät ovat valmistuneet. Jokainen vaihe sisältää omat askeleet etenemisen edellytykseksi projektissa. Projektiin osallistujille on määritelty omat roolit ja niiden sisältö.


**Ohjeet roolitukselle projektissa:**

## Roolit projektissa

<p><b>Osallistajat</b></p> 	<p><b>Osallistujan rooliin kuuluu:</b> On projektin päähenkilö muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa yhdessä muiden osallistujien kanssa. Vastuu informoida eli tila-päivittää projektipäällikölle tehtävien muutokset, jotka tapahtuvat toteutusvaiheessa.</p> <p>Määrittely osallistujan vahvuuksista ja tavoitteista: (Osallistujan itse määritellessä nämä, voidaan projektintehtäviä jakaa paremmin niistä eniten hyötyvälle osallistujalle.) Mitkä osallistujan vahvuudet hyödyttävät projektissa? Mitä tavoitteita osallistujalla on projektia kohtaan? Mitä arvoa projekti tuo osallistujalle? Mitä osallistuja haluaa tehdä projektissa? Kuinka suuri osallistujan panostus projektille on?</p>
<p><b>Moderaattorit</b></p> 	<p><b>Moderaattorin rooliin kuuluu:</b> Moderaattorit toimivat sisällönvalvojina eli konsultoina muille projektissa toimiville. He ovat osallistujien ja projektipäällikön apuna. Heillä on taitoja jotka, oikeuttavat rooliin pääsyyn ja sitä kautta asiantuntijana toimimiseen omalla-vahvuus alueellaan. He antavat tarvittaessa apua muille osallistujille koskien laatua ja sisältöä projektin tehtävissä. Moderaattori voi myös estää tehtävän toteuttamisen, mikäli sen tarkoitus ei</p>

	<p>palvele projektin tavoitetta, tai asiasisältö on virheellinen.</p> <p>Moderaattoriksi pääsee omien vahvuusalueiden mukaisesti esimerkiksi kokki voi toimia ruoka-aiheisen projektin moderaattorina. Moderaattori auttaa ja neuvoo tarvittaessa osallistujia. Kuka tahansa voi olla moderaattori tai ehdottaa toista rooliin, joka hyväksytään osallistujien ja projektipäällikön kanssa.</p>
<p><b>Projektipäällikkö</b></p> 	<p><b>Projektipäällikön rooliin kuuluu:</b></p> <p>Kokonaisuuden hallinta taustalla, sekä osallistujien työtä haittaavien esteiden poistaminen. Suunnittelutyö osallistujien kanssa: päätöksenteko vain mikäli osallistujat eivät pääse lopulliseen päätökseen. Projektin- ja sen tehtävien toimeenpanon resursointi, seuranta, ohjaus ja dokumentointi. Valvonta ja viestintä projektin etenemisestä. Suunnan näyttäminen pitämällä tavoite osallistujien mielessä. Ajanhallinnan seuranta tehtävien toteutumisessa. Palautteen antaminen osallistujille.</p> <p><b>Sinulta odotetaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinun tulee ylläpitää positiivista ryhmähenkeä ja saada ihmiset kokemaan ylpeyttä työstä.</li> <li>• Kuuntele ihmisiä ja havainnoi sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä mahdollisia riskitilanteiden vaaraa.</li> <li>• Rohkeutta kohdata epäonnistumisia sekä konfliktitilanteita, varmista että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluviin joka tilanteessa</li> </ul> <p><b>Kaikessa onnistuaksesi:</b> voit hankkia itsellesi luottomentorin projektin ajaksi projektin ulkopuolelta. Mentorin tehtävä on kuunnella ja auttaa sinua tilanteiden ratkaisussa.</p>
<p><b>Esimies</b></p> 	<p><b>Esimiehen rooliin kuuluu:</b></p> <p>Esimiehen löydettyä projektille sopivan projektipäällikön, auttaa hän uuden projektipäällikön alkuun tehtävässään. Esimies toimii ikään kuin taustan hyvänä haltijana, joka ei ota osaa projektin suoritukseen, mutta ilmestyy paikalle eri tilaisuuksiin, pitää projektia esillä omalta osaltaan työyhteisössä kuten muutakin liiketoimintaa, sekä tukee projektipäällikköä haastavissa tilanteissa tarvittaessa.</p>



<p><b>Projektin alullepanija</b></p> 	<p>Projektin alkuperäinen alulle laittaja, jolta projektiin on saatu reunamääritelmät tai joitakin tavoitteen vaatimuksia, joiden ehdot tulee täyttyä.</p>
<p><b>Muut sidosryhmät</b></p> 	<p>Onko projektilla muita ulkoisia sidosryhmiä joita tarvitaan projektin aikana tai jotka ovat osallisina projektiin.</p>

## RACI-Matriisi

Jokaiseen projektin vaiheeseen on liitetty Raci-matriisi taulukko. Taulukko ilmoittaa sen vaiheen roolin vastuualueet kirjainkoodein. Roolilla voi olla useampi vastuualue. Taulukon avulla määritetään kyseisen vaiheen:

R = vastuullinen (responsible)	Henkilö joka toteuttaa tehtävän.
A= vastuussa oleva (accountable)	Henkilö joka valvoo että tehtävä tulee suoritetuksi.
C= konsultoiva (consulted)	Henkilö joka konsultoi ja tarjoaa apua pyydettyä projektia koskien.
I= informoitava (informed)	Henkilö jota tulisi informoida sen hetkisistä tehtävien tulosten muutoksista ja projektin etenemisen tilasta.

# Projekti alkaa

## 1. Valmisteluvaihe









### Askeleet etenemiselle:

Projektipäällikön hankkiminen

Valmistelupalaveri uutta projektia varten

Työryhmän kokoaminen uuteen projektiin

						
Projektipäällikön hankkiminen				R	C	A
Valmistelupalaverin järjestäminen	I			R	C	A
Työryhmän kokoaminen	R			R	I	C

### Miten edetään:

Esimies hankkii projektipäällikön uudelle projektille.

Esimies sopii valmistelupalaverin uuden projektipäällikön kanssa, jossa voivat olla paikalla alullepanijat ja sidosryhmät. Valmistelupalaverissa aloitetaan projektin tarinan luominen projektsuunnitelman täyttämällä (esimerkki tämän dokumentin lopussa), joka viimeistellään projektin seuraavassa vaiheessa yhdessä työryhmän kanssa. Varmistakaa yhteinen visiollinen näkemys projektin lopputuloksesta ennakkomateriaalin ja oman yksikön tavoitteiden kannalta. Määrittäkää projektin laajuuden reunaehdot: esim. mitä ollaan valmiit investoimaan (Henkilöstömäärä, työtapa, budjetti,) onko muita johdon asettamia määritelmiä? Punnitkaa mahdollisia riskejä yhdessä projektille.

Aloittakaa työryhmän kokoaminen Esimiehen ja projektipäällikön kanssa yhdessä uutta projektia varten. Järjestäkää suunnittelupalaveri uudelle työryhmälle projektin suunnittelun aloittamista varten.



**Pelillisyyden näkökulma:** Huomioi yksilön motivaatiotekijät, vahvuudet ja tavoitteet valitessa projektipäällikköä sekä työryhmän jäseniä. Keiden motivaatiotekijät palvelisivat parhaiten tämän projektin haluttua lopputulosta? Kytke motivaatiotekijät projektin tavoitteelliseen sisältöön. Voitko hyödyntää tässä yrityksen jo olemassa olevaa HR-materiaalia esimerkiksi kehityskeskusteluiden asetettuja tavoitteita?

Luokaa projektille **tarina** joka sisältää tavoitteen mitä saada aikaan, projektin hyödyn työhön, yksilölle/asiakkaalle sekä projektin arvon määrittämisen yritykselle/henkilöstölle sekä projektin osallistujille. Tärkeintä on määrittää syyt miksi jotain pitäisi saada aikaan.

Reunaehdoja määrittäessä älkää määrittäkö liian tarkkoja reunaehdoja, ettei projektiryhmä koe suunnitteluvaiheen rajoittuneisuutta säännöistä. Sopikaa palkitsemiskäytännöistä projektissa

Mieti lisäksi näitä tässä vaiheessa projektia:

**Projektipäällikön tehtävä:**

Henkilökohtainen valmistautuminen projektin vastuunottamiseen tästä eteenpäin. Oman roolin sisällön ymmärtäminen.

**Esimiehen tukitehtävä:**

Projektipäällikköä haettaessa valitse tehtävään ominaisuuksiltaan sopiva henkilö. Selkeytä projektipäällikölle roolin tarkoitus.

**Mitä seuraavaksi:** Suunnitteluvaihe alkaa projektin aloituspalaverista uuden työryhmän kanssa.

## 2. Suunnitteluvaihe









### Askeleet etenemiselle:

Projektin suunnittelupalaveri

Projektisuunnitelma

Toteutuksen suunnittelu

						
Suunnittelupalaverin läpivienti	R		I	A	C	C
Projektisuunnitelman viimeistely	A		R	I	I	I
Toteutuksen suunnittelu	A		R	I	C	I

### Miten edetään:

Suunnittelupalaverin läpiviennistä vastaa projektipäällikkö. Projektin suunnittelupalaverissa esimies ja projektipäällikkö esittelevät osallistujille projektin. Projektipäällikkö kirjaa ylös palaverissa tuotetun sisällön, jonka mukaan projektissa edetään.

Täydennetään projektisuunnitelma loppuun yhdessä projektiryhmän osallistujien kanssa luoden projektille yhdessä tavoitteellista tarinaa. Täydentäkää projektisuunnitelmaan riskisuunnitelma, viestintä ja dokumentointi suunnittelu projektiin.

Aloitetaan toteutuksen suunnittelu eli ideointi tehtävistä projektin toteuttamiseksi. Kirjataan ideat toteutussuunnitelmaan kasaksi tehtäviä, jotka tulisi suorittaa projektin aikana loppuun. Toteutusvaiheessa tehtäväkasasta jaetaan tehtäviä suoritettavaksi resursointi huomioiden. Resursointia ajatellen käydään läpi osallistujien vahvuuksia projektissa ja valitaan moderaattorit.



### Pelillisyyden näkökulma:

- Projektin tarinan luomista jatketaan yhdessä työryhmän kanssa: Selkeyttäkää tarina osallistujille ja jatkakaa sen luomista yhdessä osallistujien kanssa. Tärkeintä on että osallistujat pääsevät itsenäisesti tekemään päätöksiä ja vaikuttamaan sisältöön alusta asti.
- Valitaan moderaattorit vahvuusalueiden mukaisesti tukemaan projektia asiantuntijaroleissa.
- Riskejä punnitessa voi käyttää riskikartoitus matriisia värikoodattujen muistilappujen tai Swot- taulukkoa visualisoimassa ja selkeyttämässä riskien tilaa.
- Varmistakaa että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin tehtävien suunnittelussa, eriävistä mielipiteistä johtuvat konflikti tilanteet ovat jopa haluttuja, monen näkökulman ja uusien ideoiden syntymisen vuoksi.
- Asettakaa toteutettaville tehtäville hyväksyntä- ja arviointipisteet: Ennakkopäätös siitä milloin joku tehtävä katsotaan suoritetuksi ja tapa jolla sen toimivuudesta jätetään palautetta. Jos esimerkiksi otetaan käyttöön uusi viestintä kanava, hyväksyntäpiste voi olla se että kanava on kaikkien osastojen käytössä ja arviointipisteinä palautetta jätetään siitä toimiiko kanava, mitä ongelmia tai onnistumisia on saatu aikaan.

Mieti lisäksi näitä tässä vaiheessa projektia:

**Projektipäällikön tehtävä:** Tavoitteena on selkeyttää projektin tarkoitus osallistujille. Varmista ettei alkuperäisestä visiosta eksytä toteutuksen suunnittelussa.

#### Mitä seuraavaksi:

Aloitetaan toteutusvaihe jossa suunniteltuja tehtäviä aletaan kohdentamaan toteuttajille

**Esimiehen tukitehtävä:** Ole mukana aloituspalaverissa tukemassa projektipäällikön kanssa projekti alkuun. Auta moderaattoreiden valinnassa. Aloituspalaveri on samalla oppimistilaisuus nykyhetken tilasta.

### 3. Toteutusvaihe









#### Askeleet etenemiselle:

Tehtävien toteutus

Tilapäivitys

Kokonaisuuden hallinta

						
Suunniteltujen tehtävien resursointi	R A	C	I	I		
Suunniteltujen tehtävien toteutus	A	R C	R	I	I C	I
Tehtävä muutosten tilapäivitys	I A	A C	R	I A		I
Kokonaisuuden hallinta	R	I	I	C I		I

#### Miten edetään:

Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia, että toteutussuunnitelman tehtävät tulevat suoritetuksi osallistujien toimesta.

Osallistujan tulee pitää projektipäällikkö/moderaattori ajan tasalla muutoksista koskien tehtävien toteutusta alkuperäiseen suunnitelmaan nähden.

Kokonaisuuden hallinta projektipäällikön toimesta: aikataulun seuranta, riskien ehkäiseminen, viestintä uudistuksista, sekä niiden toteutumisen varmistaminen. Varmistaa että projekti saadaan päätökseen.



**Pelillisyyden näkökulma:** Hyödynnä moderaattoreiden tuki etenemisessä. Projektin saavutuksia tulee juhlia työpaikalla kaikkien kesken, saavutuksista annetaan välittömästi suorituksen jälkeen palautetta ja se jaetaan kaikkien kesken organisaatiossa. Saavutettujen tehtävien onnistumista tulee arvioida tehtävän palvelutarkoituksen kannalta, ei suorittajan ominaisuuksilta.

Toteutettavien tehtävien kasa voidaan jakaa kahteen osaan: tehtävät jotka voidaan suorittaa kenen tahansa toimesta, milloin tahansa. Toisena tehtävät joiden muutokset alkuperäisestä suunnitelmasta on hyväksyttävä projektipäälliköllä/moderaattorilla. Tällaisia tehtäviä ovat esim. oleellisesti reunaehtoihin tai asiakkaisiin vaikuttavat tehtävät.

Uudistusilmapiiriä tulee pitää yllä työarjessa viestinnällä. Projektikulttuurin kehittämistä ajatellen organisaatiossa, koko projektin suunnittelu-, ja toteutusmateriaalit on hyvä jakaa yrityksessä näkyville. Voidaanko hyödyntää esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavia?

Mieti lisäksi näitä tässä vaiheessa projektia:

**Projektipäällikön tehtävä:** Seuraa onko projektiryhmällä edelleen motivaatiota, onko konflikti tilanteita yms. ongelmia jotka voivat uhata projektia. Jos riskejä ilmenee aloita korjaavat toimenpiteet - huomioi projektsuunnitelman riskisuunnitelma tukena. Muista viestintä projektin tilasta: esimiehelle, projektin alulle panijoille sekä työryhmän osallistujille.

**Esimiehen tukitehtävä:** Seuranta siitä että projektipäällikkö on edelleen motivoitunut ja ryhmä tuottaa tulosta. Pidä projektia, ja sen tuloksia näkyvillä yksikön muussa liiketoiminnassa tukemiseksi mm. palaverissa. Projektipäällikön tuki muutostilanteissa, konfliktitilanteissa.







**Mitä seuraavaksi:** Projektin päätökseen valmistautumisen aloittaminen.

## 4. Päätösvaihe



### Askeleet etenemiselle:

- Projektin loppuun saattaminen
- Työryhmän palaute & tavoitteeseen pääsyn arviointi
- Loppuraportin tekeminen ja sen arkistointi
- Päätöstilaisuus

							
Tehtävien läpikäynti	R	C	C	I	A		
Työryhmän palaute	R	C	C	I			
Päätöstilaisuuden järjestäminen	R	I	I	C	A	I	I
Loppuraportti	R	C	C	A		I	I

### Miten edetään:

Projektille asetettujen tehtävien tilan tarkistus: onko kaikki toteutussuunnitelman tehtävät suoritettu. Tarvitseeko joitain tehtäviä vielä jakaa tehtäväksi osallistujille.

Kerätään palautetta onnistumisen arvioinnista, kirjataan projekti-, ja toteutussuunnitelmiin poikkeamat. Annetaan palautetta osallistujille ja mahdollisesti palkitaan onnistumisista.

Projektin päättämistä varten järjestetään päätöstilaisuus jonne kaikki projektiin liittyvät ovat tervetulleita.

Päätöstilaisuus Projektinpäätöstilaisuus jossa käydään läpi projektin tuloksia sekä arvioidaan onnistumista. Tilaisuudessa luodaan jatkosuunnitelma uudistusten ylläpitämiseksi. Projektipäällikkö havainnoi ja kirjaa ylös havainnot projektisuunnitelman loppuarviointiin. Lopuksi hän arkistoi projektisuunnitelman.





#### Pelillisyyden näkökulma:

- Leikkisä ympäristö tukee luovaa ajattelua ja rentouttaa kertomaan projekti kokemuksista, tilaisuudesta ei saa tehdä liian virallista. Päätöstilaisuus on oppimistilaisuus jonka avulla kehitetään työssä. Tässä tilaisuudessa arvioidaan projektissa saavutettuja onnistumisia ja epäonnistumisia. Arvioinnissa tulee keskittyä siihen mikä toimii hyvin ja mitä tulee tehdä tulevaisuudessa toisin. Ennen kaikkea tilaisuus on onnistumisen juhlimisen tilaisuus yhdessä kaikkien osallistujien kanssa. Päätöstilaisuudessa tulee antaa palautetta ja näin luoda merkitystä uudistusten jatkuvuudelle.
- Myös epäonnistunutta projektia tulee juhlistaa, koska epäonnistuminen voidaan ajatella seuraavan projektin onnistumisen avaimena. Epäonnistumisten kirjaamisella saadaan siitä tavoitesuunnitelma seuraavaan projektiin onnistumista edistämään.

Mieti lisäksi näitä tässä vaiheessa projektia:

**Projektipäällikön tehtävä:** Ole osallistujien tukena viimeisten tehtävien loppuun viemisessä, käytä moderaattoreita avuksi, jotta tavoite saavutetaan. Anna kumulatiivista palautetta osallistujille.

**Mitä seuraavaksi:** Muutosten ylläpitäminen alkaa päätöstilaisuudessa sovituin keinoin.

**Esimiehen tukitehtävä:** Tue projektipäällikköä projektin loppuun saattamisessa. Ole mukana henkilöstön kanssa päätöstilaisuudessa juhlimassa onnistumista, anna palautetta projektista ja yksilöiden onnistumisesta. Päätöstilaisuus on oppimistilaisuus, joka ilmentää työntekijöiden etenemistä sekä projektin tavoitetilan onnistumisen tilaa.

## Esimerkki projektisuunnitelmasta:

### Projektisuunnitelma:

- Visio tuotokselle
  - Mitä projektilla tavoitellaan?
  - Miten projektin tavoite palvelee organisaatiota?
  - Mitä hyötyjä projekti tuo organisaatiolle?
- Resursointi
  - Ketkä ovat projektiin osallistuvia ja kuinka suuri heidän työpanos siihen on.
- Riskien hallinta
  - Mitä uhkia projektilla on, ja hallintasuunnitelma siitä kuinka suoritua niistä.
  - Onko projektissa ylimääräistä turhaa työtä, joka voidaan karsia pois?
- Dokumentointi
  - Suunnitelma joka sisältää dokumentoinnin toteutustavan, aikataulun sekä vastuuhenkilöt.
- Viestintä
  - Viestintäsuunnitelma joka sisältää käytettävät viestintäkanavat sekä raportoinnin määrittelyn.

(Mäntyneva 2016, 45–49.)

## Esimerkki toteutussuunnitelmasta:

### Toteutussuunnitelma:

- Tehtävät
  - Mitä projektissa tehdään?
  - Tehtävien muutoshallinnan suunnittelu
- Vastuunjako
  - Resursointi eli tehtävien jakaminen työryhmän jäsenille.

- Aikataulutus
  - Millä aikataululla tehtävät tulee suorittaa?
  - Missä ja milloin projektityötä suoritetaan?

(Mäntyneva 2016, 45–49.)

**Players**

-työntekijät  
Kuva + nimi / diafo  
→ tunnit eteenpäin yhteistyökyky

**MAKER PLAYERS**  
Kokkia projektissa  
Vetoajina

**START**

18.2. viikse administratiivinen & suunnittelu  
e-checking in to room 101 & Having fun at the executive lounge & sleeping in the suite 350

Belonging myös uudet harkitnut  
Luo tunnela  
Miksi (1)  
Miksi (2)  
Miksi (3)  
Miksi (4)  
Miksi (5)

**E-checking to Room 101**

**Having Fun at the executive lounge 101**

**PLAN**  
A. vaihtoehdot  
B. ideat  
C. esimerkit  
Kuka? → = mitä & miten tehdään  
- viestintä suunnitelma

-hyväksytty

**Achievements**

- saavutus mittaan  
- some pääntöys mahdollisuus

**PROGRESS BOARD**

- näkyvyys & lakenninen  
- Dokumentointi  
- mihin tulokse saavuttamiseksi  
- aikataulusta kiinni pito

**Dancing in the Bar**

3. viikse = toivottu  
Dancing in the bar  
Victories in the playground

**The Day after**

+ palaute  
+ mitäs optimoim

**FINISH**

4 viikse projekti päätös

**VISITORS IN THE PLAYROOM**

leikkimone

- ideat → surprise ideas

**SURPRISES**

**Sleeping in the suite 350**

**PROBLEMS THREATS**

- riskien tunnistus

**OPPORTUNITIES**

- miten ratkaista  
→ vinkkejä  
- optimoin

**TARGET**

Mitä pitäisi  
Saada aikaan projektissa  
e-8m 1000 uutta tunnin jäsentä  
= Tarvotte projektille

**BENEFITS**

- tavoite  
- mitä hyötyä tuo työhön / alustalle

**VALUE**

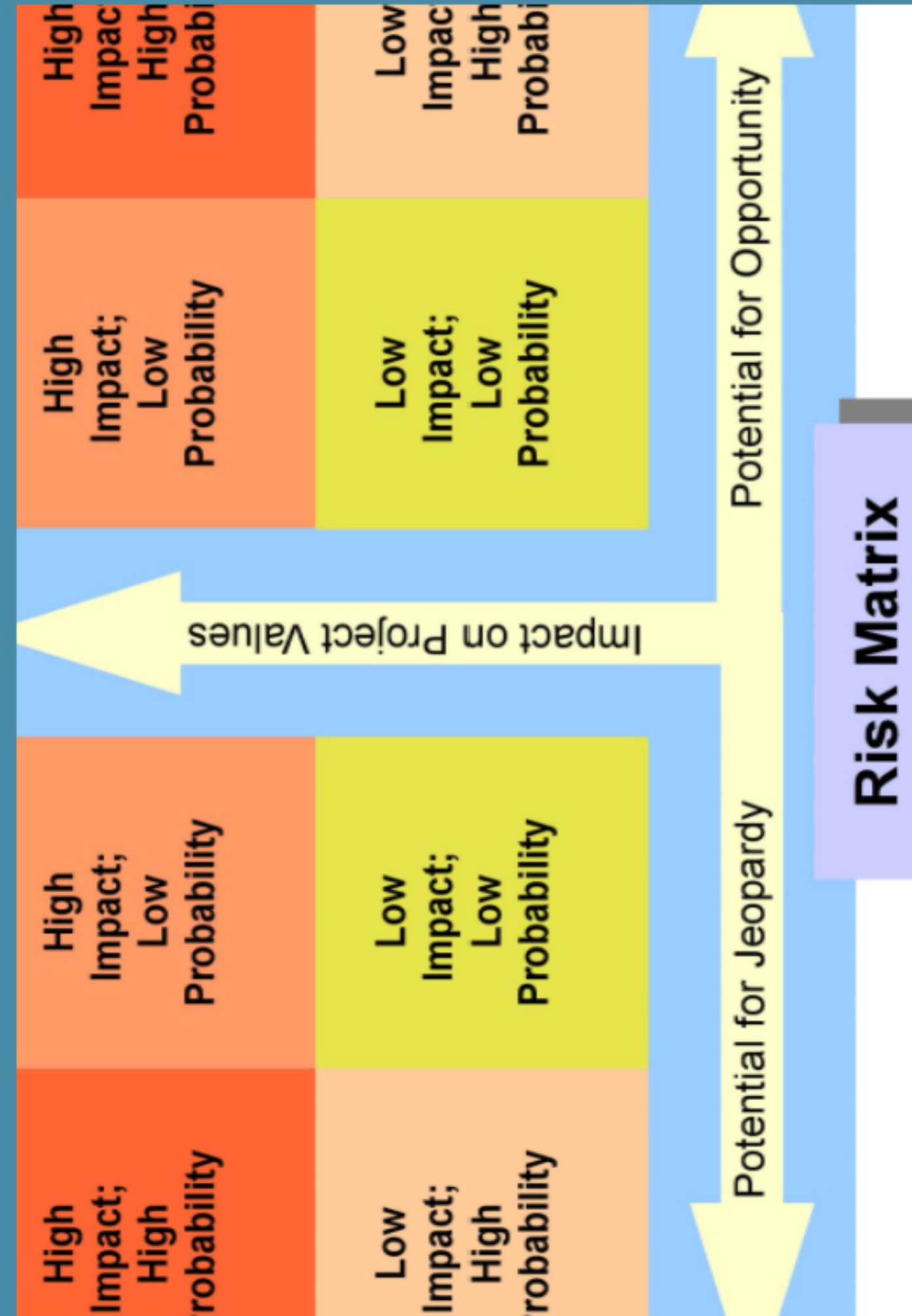
- tavoite  
mitä onnena  
tuo on mahdollisuuksia



Players of the project

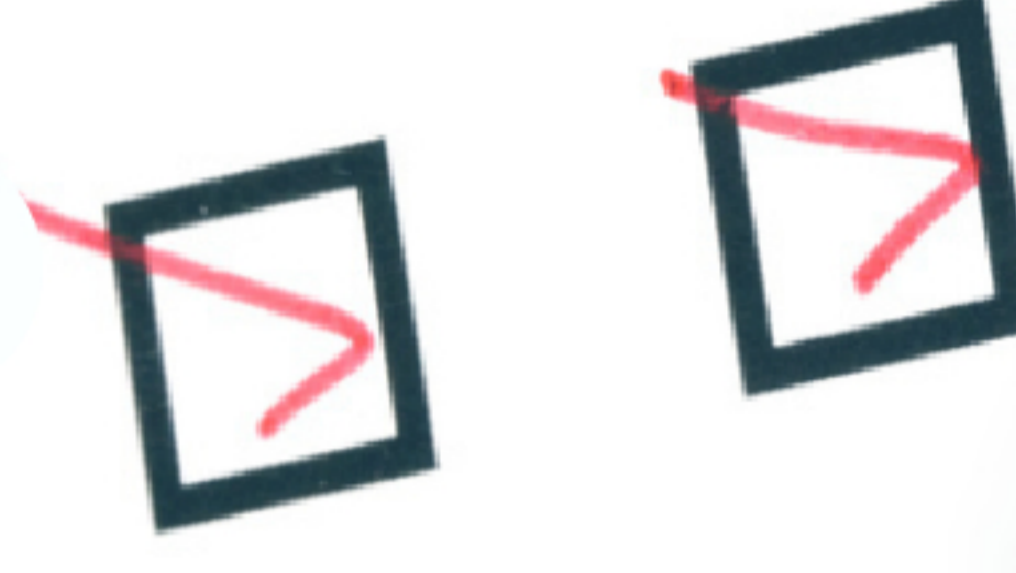


GENERAL RULES:  
 COMMUNICATION  
 DOCUMENTATION  
 HOW TO PROCEED  
 CLICK TO OPEN DOCUMENT



# Targets

# 1.....

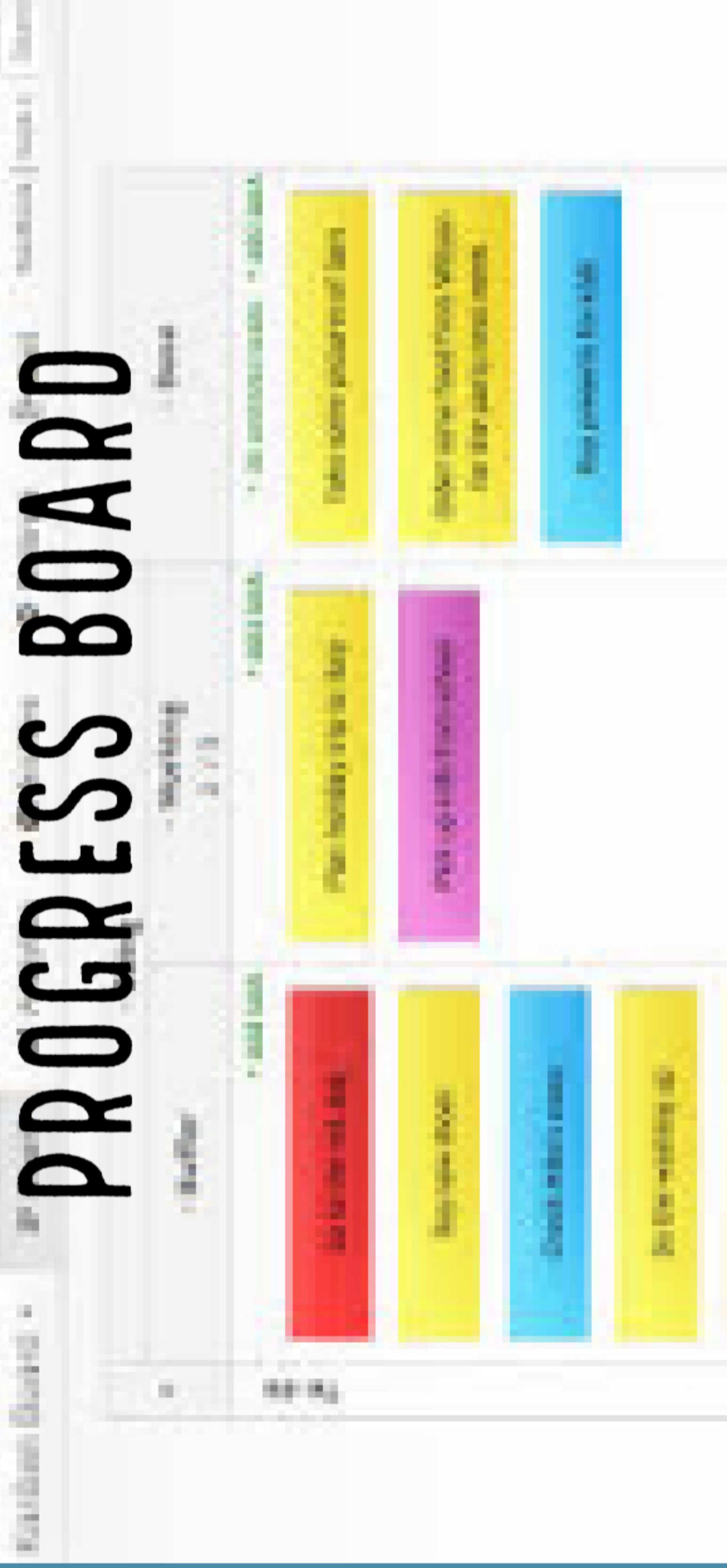


# GOALS

Time left: 30days



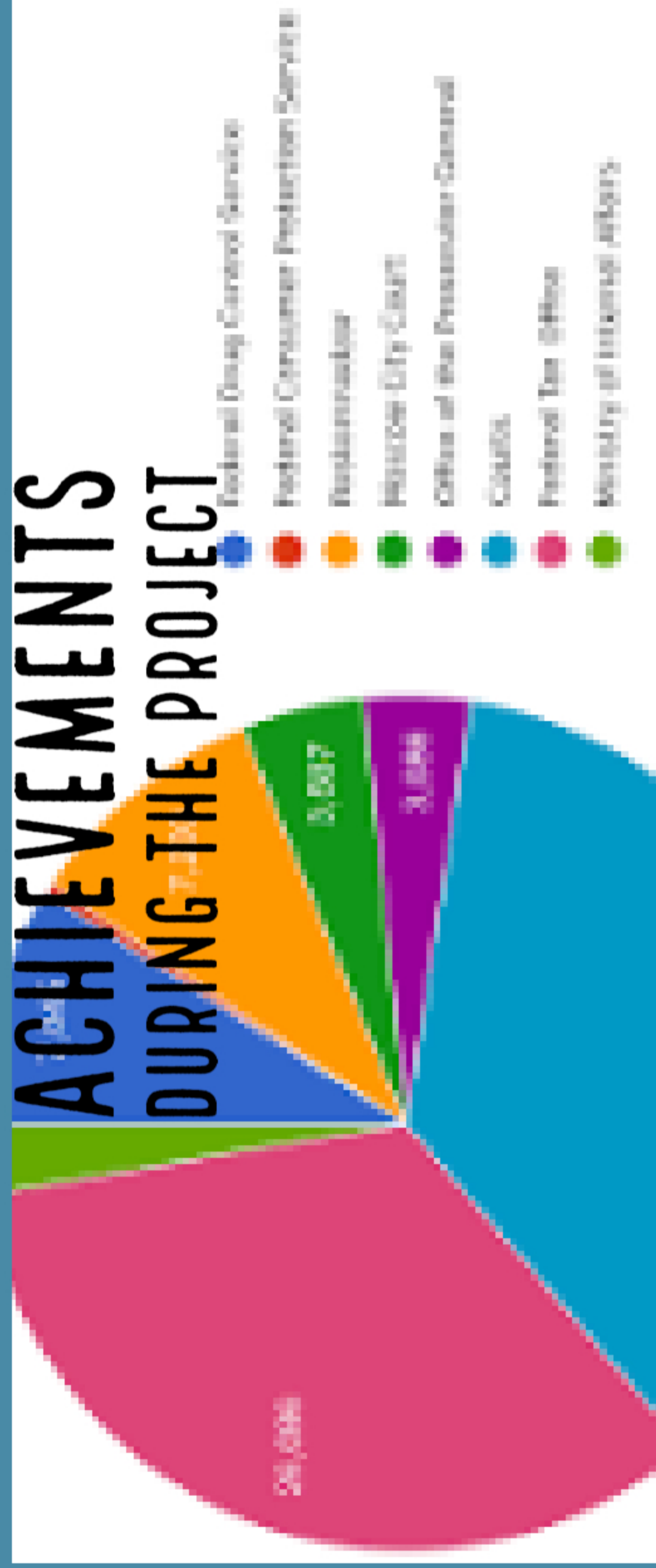
# PROGRESS BOARD



**SURPRISES**  
**IDEAS**  
**COMMENTS**



# ACHIEVEMENTS DURING THE PROJECT



Feedback



THANK YOU...  
 EXCELLENT JOB!  
 NICE TO..

