

PELILLISTÄMINEN
TYÖMOTIVAATION
JOHTAMISESSA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketoiminta ja uudistava johtami-
nen, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Maarit Väisälä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

VÄISÄLÄ, MAARIT:

Pelillistäminen työmotivaation johtamisessa

87 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli pelillistäminen työmotivaation johtamisessa. Työn tavoitteena oli tutkimus- ja teorianäytöjen perusteella luoda ohjeistus ja toimintamalli pelillistämisen käyttöönotolle yrityksen johtamisen tukena. Ohjeistuksella on tarkoitus lisätä tietoisuutta pelillistamisestä ja sen mahdollisuuksista työmotivaation ylläpitämisessä ja lisäämisessä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyi pelillistämiseen ja motivaatioon, ja sen lähdeaineistona käytettiin sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta sekä tutkimustietoa. Työ tehtiin kehittämistutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu tehtiin kahdeksan eri yrityksen edustajalle maaliskuussa 2017.

Kehittämistutkimuksen mukaan pelillistäminen voidaan sekoittaa sen termistä johtuen viihteelliseen pelaamiseen, hyötypeleihin tai simulaatioihin. Aiheesta on saatavissa tietoa, mutta tiedon hajanaisuus voi olla yksi syy, ettei pelillistämistä ja sen mahdollisuuksia työelämässä tunneta paremmin.

Tämän kehittämistutkimuksen mukaan pelillistäminen on työmotivaation näkökulmasta erilaisten motivoivien pelielementtien hyödyntämistä hyvän johtamisen tukena. Hyödyntämisen mahdollisuuksia on paljon. Tutkimus toi esille, että pelillistämisen käyttöönotto ei välttämättä vaadi järjestelmäpanostuksia, vaan se voidaan toteuttaa myös toimintatapojen muutoksilla, olemassa olevia järjestelmiä hyödyntämällä tai ilmaisohjelmilla.

Yritykset eivät ole mitanneet pelkästään pelillistämisen vaikutuksia työmotivaatioon, mutta tämän kehittämistutkimuksen mukaan pelillistämällä on ollut useita positiivisia vaikutuksia siihen. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä heillä toteutettuihin pelillistämiskäytäntöihin ja näkivät pelillistämällä olevan myös laajempia mahdollisuuksia.

Tätä työtä ja sen tuloksena olevaa ohjeistusta sekä pelillistämismallia voi hyödyntää tutustuessa pelillistämiseen ja sen hyötyihin työmotivaation johtamisessa.

Avainsanat: pelillistäminen, pelillisuus, johtaminen, motivaatio, motivointi, työmotivaatio, motiivi, leikillistäminen, sitoutuminen, sitouttaminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Business Management and Regenerative
leadership

VÄISÄLÄ, MAARIT: Gamification in motivating employees

87 pages, 4 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The topic of this thesis was gamification in motivating employees. The main objective of this thesis was to provide an outline on what is gamification and how companies can use it to motivate employees. An additional objective was to increase awareness of gamification in business management, and to provide a usable gamification model for the workplace.

The theoretical framework of the thesis is based on gamification and motivation. The reference material consists of both Finnish and international publications and research. The study methodology applied was development study, and the research method was focused interview. Focused interviews were conducted with eight different businesses in March-April 2017.

According to the development study, gamification in the workplace can be understood as entertaining gaming, serious games or simulations due to its confusing term. There is information available on gamification, but the fragmentation of information can be one of the reasons why gamification and its opportunities in working environment are not known better. According to this development study, and from the point of view of work motivation, gamification is exploiting various motivational game elements for supporting good leadership. The development study pointed out that the implementing of gamification does not necessary require system investment, but can also be implemented through changes in operation model, using existing systems or freewares.

The interviewed companies have not measured the effects of gamification only on work motivation, but according to this development study, gamification has had much positive impact on it. All of the interviewees were satisfied with the gamification they carried out and saw also that there are broader opportunities to exploit gamification.

This work along with the guidelines and the gamification model resulting from it can be utilized in exploring gamification opportunities in the workplace and its benefits in motivating employees.

Key words: gamification, management, leadership, motivation, motivating, playfulness, engagement, gamify

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistutkimuksen tausta	1
1.2	Kehittämistutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus	2
1.3	Työn rakenne	3
2	PELILLISTÄMINEN	4
2.1	Pelillistämisen käsite	4
2.2	Pelillistämisen määritelmä	5
2.3	Pelillistämisen sisältö	6
2.4	Pelillistämiskäytäntöjen suunnittelu	9
2.5	Pelillistämisen tieteellinen tutkimus	12
3	MOTIVAATIO	16
3.1	Motivaation määritelmä	16
3.2	Työmotivaation määritelmä	17
3.3	Motivaatioteoriat	19
3.3.1	Behavioristiset motivaatioteoriat	20
3.3.2	Maslow'n tarvehierarkiateoria	21
3.3.3	Ryan ja Deci'n itseohjautuvuusteoria	22
3.3.4	Csikszentmihályin flow-teoria	25
3.4	Motivaatiotekijät työssä	26
3.4.1	Motivaatio ja luottamus	27
3.4.2	Motivaatio ja palaute	28
3.4.3	Motivaatio ja palkitseminen	30
3.4.4	Motivaatio ja moninaisuus	31
3.4.5	Motivaatio ja sitoutuminen	36
4	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1	Kehittämistutkimuksen lähtökohta, eteneminen ja kohdeyritykset	39
4.1.1	Cloudriven Oy	40
4.1.2	Muutostaito Oy	41
4.1.3	Haituva Innovations Oy	41
4.1.4	Fonecta Oy:n 020202	42
4.1.5	Scandic Hotels Oy	42
4.1.6	Electrolux Oy Ab	43

4.1.7	Osuuskauppa Hämeenmaa	43
4.2	Kehittämistutkimus	44
4.3	Aineistonkeruu	44
4.3.1	Haastattelu	45
4.4	Aineiston kuvaus ja analyysi	46
5	TULOKSET	48
5.1	Pelillistäminen johtamisessa yrityksittäin	48
5.1.1	Cloudriven Oy	48
5.1.2	Muutostaito Oy	50
5.1.3	Haituva Innovations Oy	50
5.1.4	Fonecta Oy:n 020202	51
5.1.5	Scandic Hotels Oy	53
5.1.6	Electrolux Oy Ab	55
5.1.7	Osuuskauppa Hämeenmaa	57
5.2	Tutkimuksen teemat	59
5.2.1	Pelillistämisen ymmärtäminen ja tiedon saatavuus	59
5.2.2	Eri tapoja hyödyntää pelillistämistä	60
5.2.3	Pelillistämishankkeen vaiheet ja onnistumisen edellytykset	61
5.2.4	Pelillistämisen vaikutukset työmotivaatioon	63
5.2.5	Pelillistämisen hyötyjä	65
5.2.6	Pelillistämisen käytön kehittäminen johtamisessa	67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	68
6.2	Kehittämistutkimuksen arviointi	72
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet	74
6.4	Tiedon levittäminen	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	88

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistutkimuksen tausta

Digitaalisuus on tuonut työelämään paljon uutta ja uudet sukupolvet siirtyvät työelämään tuoden mukanaan uusia tapoja suhtautua työhön, työn sisältöön ja johtamiseen (Lehtinen 2014). Tulevaisuudessa johtamisen haasteet vain kasvavat innovatiivisuusvaateiden, jatkuvan muutoksen, lisääntyvän moninaisuuden ja virtuaalisuuden myötä (Sydänmaanlakka 2012, 125). Unohtaa ei saa myöskään työhyvinvoinnin johtamista. Useat tutkimukset osoittavat, että panostamalla työmotivaatioon on mahdollista parantaa myös tuottavuutta. (Ilmarinen 2015; Judge, Thoresen, Bono & Patton 2000; Työterveyslaitos 2015.) Työntekijät kaipaavat muun muassa palautetta, onnistumisen tunteita, haasteita ja uusia kokemuksia (Müller 2010, 289). Johtamisen on uudistuttava muutoksen ja kehityksen pyörteisissä (Milicevic 2016). Näihin pelillistäminen tarjoaa mahdollisuuksia.

Pelillistäminen on ollut jo vuosien ajan suuren hehkutuksen aiheena maailmalla. Sillä on suuri potentiaali ja laajat käyttömahdollisuudet, joten sille on myös suuret odotukset. (ISHN 2016.) Pelillisyydestä on monta määritelmää (Haonperä 2013). Burke (2014, 6) käyttää kansainvälisen ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyrityksen Gartnerin määritelmää, jonka mukaan pelillistäminen on ihmisten sitouttamista ja motivoimista tavoitteiden saavuttamiseksi digitaalisten ja pelimäisten rakenteiden sekä kokemussuunnittelun (experience design) avulla. Zichermann (2010) lisää määritelmään lisäksi ongelmien ratkaisun. Pelillistämisen elementit ovat olleet olemassa jo vuosituhansia, mutta teknologia on tuonut pelillistämiseen aivan uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia (Duggan & Shoup 2013, 9; Zichermann & Linder 2013, 7). Pelillistämisen avulla asialliset, tärkeät ja vakavatkin työasiat tehdään houkuttelevimmiksi ja helpommiksi käsittää (Ängeslevä 2014, 52). Pelillistämällä pyritään ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä haluttuun suuntaan palkitsemalla erilaisilla pelillisillä menetelmillä ja lisäksi siitä kertyy dataa, jota voidaan hyödyntää johtamisessa (Duggan & Shoup 2013, 10).

Pelillistämisen keinoja on käytetty jo pitkään asiakkaiden käyttäytymisen ohjaamisessa yritystä hyödyttävämpään toimintaan (Dale 2014, 82). Esimerkiksi lähes jokaisen lompakosta löytyy jokin bonus- tai jäsenkortti, jota käyttämällä kortin omistaja saa sitä parempia etuja mitä enemmän hän sitä käyttää ja etenee tasoilla (Duggan & Shoup 2013, 10). Korteilla voi olla myös statusarvoa, kuten American Expressin ja Finnairin platina korteilla. Tuttuja ovat myös palkkiot ostoksista, esimerkiksi yhdestoista kahvi tai pizza ilmaiseksi. (Werbach & Hunter 2012.) Opetuksessa pelillisyydestä on jo pidempi kokemus (Salavuo 2013). Erilaisten pelien vaikutusta oppimisen motivaatioon on tutkittu vuosikymmeniä, ja pelillisten elementtien tuominen opetukseen on tullut yhä suosittumaksi (Ramirez & Squire 2014, 629).

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta esitti vuonna 2013 (Linturi, Kuusi, & Ahlqvist 2013) yhteistyön ja yhteiskunnan pelillistämisen olevan radikaalit teknologiset ratkaisut olennaisten vientivalmiuksien alueella –listan kärjessä. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimusyhteistyöstä vastaava CCR Tutkimuspalvelut –yksikkö toteutti Digitaalinen pelaaminen työhyvinvoinnin edistämisessä –hankkeen, josta julkaistussa tutkimusraportissa (Vahlo, Ollila & Koponen 2015) tutkijat toteavat pelien ja pelillisten sovellusten työpaikkahyvinvointiin liittyvien tutkimusten olevan vielä harvinaisia. Kenties olisi aika kiinnittää enemmän huomiota myös pelillistämisen hyödyntämiseen työmotivaation johtamisessa?

1.2 Kehittämistutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisten yritysten pelillistämisen hyödyntämistä työmotivaation johtamisessa ja saada lisää tietoa pelillistämisestä, sen mahdollisuuksista, käytänteistä ja vaikutuksista. Tavoitteena oli tutkimus- ja teoriatietojen perusteella luoda ohjeistus ja toimintamalli pelillistämisen käyttöönotolle yrityksen johtamisen tukena. Ohjeistuksella on tarkoitus lisätä tietoisuutta pelillistämisestä ja sen

mahdollisuuksista työmotivaation ylläpitämisessä ja lisäämisessä. Kehittämistutkimus on rajattu pelillistämisen hyödyntämiseen yrityksen sisällä.

Tutkimuskysymys:

Miten pelillistämistä voidaan hyödyntää työmotivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa?

Alakysymykset:

Mitä hyötyjä yritykset ovat saaneet pelillistämisen käyttöönotosta?

Minkälaisia vaikutuksia pelillistämällä on ollut työmotivaatioon?

Miten pelillistämisen käyttöä voidaan kehittää?

1.3 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä on kaksi keskeistä käsitettä, jotka ovat pelillistäminen ja motivaatio. Pelillistämisen asiantuntija Gabe Zichermann sanookin, että pelillistäminen on 75 % psykologiaa ja 25 % teknologiaa (Carr 2011). Pystyäkseen hyödyntämään pelillistämistä työmotivaation johtamisessa on ymmärrettävä motivaation ja motivaation johtamisen perusteet. Työn rakenne on kuviossa 1.

Luku 1	• Johdanto
Luku 2	• Pelillistäminen
Luku 3	• Motivaatio
Luku 4	• Kehittämistutkimuksen toteutus
Luku 5	• Tulokset
Luku 6	• Johtopäätökset ja pohdinta

KUVIO 1. Työn rakenne

2 PELILLISTÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan pelillistämisen käsitteestä ja määritelmästä. Lisäksi tuodaan esille pelillistämisen sisältöä ja malleja pelillistämiskäytännön kehittämiseksi sekä tietoa pelillistämiseen ja motivointiin liittyvistä tutkimuksista.

2.1 Pelillistämisen käsite

Pelillistämisen (gamification) käsitettä käytti ensimmäisenä vuonna 2002 brittiläinen ohjelmoija ja keksijä Nick Pelling. Tuolloin käsite viittasi lähinnä fyysisiin laitteisiin ja niiden käyttöliittymiin. (Burke 2014, 5; Haonperä 2013; Werbach & Hunter 2012.) Nykyisen merkityksensä pelien motivointikeinojen tuomisesta pelien ulkopuoliseen ympäristöön pelillistäminen on Werbach ja Hunterin (2012) mukaan saanut vuonna 2010. Moni halusi muuttaa termiä paremmaksi, mutta se on kuitenkin jo yleisesti käytössä, joten sen muuttaminen on käytännössä mahdotonta. (Burke 2014, 6; Werbach & Hunter 2012.)

Myös suomenkielisestä käännöksestä, pelillistämisestä, on eri mielipiteitä. Pelitutkimuksen professori Mäyrä toteaa Tampereen yliopiston tiede- ja kulttuurilehti Aikalaisessa (2011), että leikillisuus olisi parempi termi, koska se huomioi asenteen eikä takerru liikaa peli-käsitykseen. Samoilla linjoilla on myös Ängeslevä (2014, 54), joka toteaa peli-sanan johtavan väärinkäsityksiin. Tosin Deterding, Dixon, Khaled ja Nacke (2011) korostavat, että pelillistäminen liittyy nimenomaan peleihin (games) eikä leikkeihin (play) tai leikillisyyteen (playfulness).

Pelillistäminen ei ole työaikana leikkimistä tai pelaamista vaan tähtää tuottavaan toimintaan (Ängeslevä 2014, 54). Sopivalla pelillistämällä työelämä on mielekkäämpää, luovempaa ja motivoivampaa (Aikalainen 2011). Pelillistäminen tähtää motivoinnin kautta työntekijöiden sitouttamiseen, koska ilman sitouttamista parhaimmatkin strategiat ja taktiikat epäonnistuvat (Duggan & Shoup 2013, 1; Zichermann & Linder 2013,13).

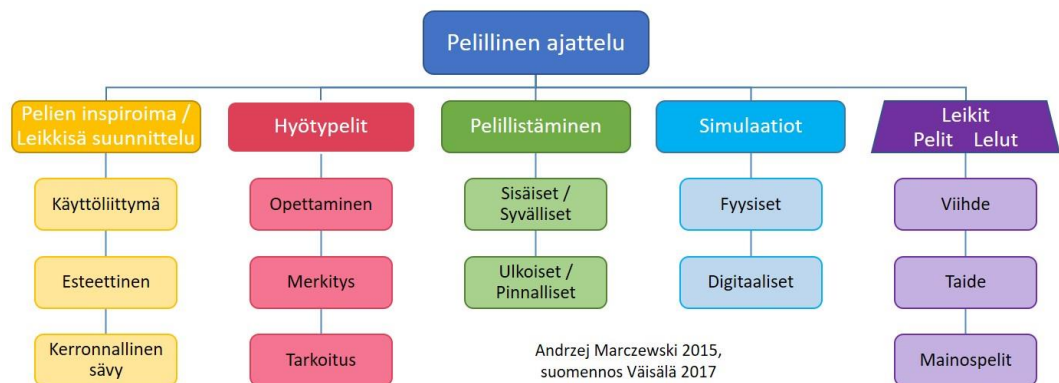
2.2 Pelillistämisen määritelmä

Pelillistämiselle on monia määritelmiä. Kim & Werbachin (2016) mukaan pelillistäminen on videopelien elementtien ja tekniikoiden käyttämisestä ei-pelillisessä yhteydessä. Burke (2014, 6) käyttää kansainvälisen ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyhtiön Gartnerin määritelmää, jonka mukaan pelillistäminen on ihmisten sitouttamista ja motivoimista tavoitteiden saavuttamiseksi digitaalisten ja pelimäisten rakenteiden sekä kokemussuunnittelun (experience design) avulla. Zichermannin (2010) mukaan pelillistäminen on peliajattelun ja pelimekaniikan avulla ongelmien ratkaisua ja ihmisten sitouttamista. Oxford Dictionaryn (2016) määritelmässä tuodaan esille markkinoinnin näkökulma, jossa sitoutetaan tuotteeseen tai palveluun. Kapp, Blair ja Mesch (2014, 54) määrittävät pelillistämisen käyttävän pelimäisiä mekaniikkoja, estetiikkaa ja peliajattelua sitouttaakseen ihmisiä, motivoidakseen toimintaa, edistääkseen oppimista ja ratkaistakseen ongelmia.

Huotarin ja Hamarin (2017) mukaan tieteellisesti vertaisarvioituja määritelmiä on vain muutama. Yksi on Deterding ym. (2011) esittämä tutkimukseen perustuva määritelmä, että pelillistäminen on pelillisten elementtien käyttämisestä ei-pelillisessä yhteydessä. Toinen on Kevin Werbachin (2014, 267) määritelmä, jonka mukaan pelillistäminen on prosessi, jossa toimintoja tehdään pelimäiseksi. Näin toiminnot voivat olla enemmän ja vähemmän pelimäisiä ilman rajanvetoa siitä, koska ne muuttuvat pelillistämiseksi. Werbach mainitsee myös, että Deterding ym. määritelmän käsitteet ”pelilliset elementit” ja ”ei-pelillinen” ovat epämääräisiä, vaikka määritelmä monin tavoin onkin hyödyllinen. Pelillisistä elementeistä ei ole olemassa yleispätevää listaa ja kaikki pelielementtejä sisältävät ei-pelilliset asiat eivät ole pelillistämistä. Esimerkkinä hän mainitsee kouluissa pidettävät kokeet, joista saa pisteitä ja jotka ovat ei-pelillisessä yhteydessä. Huomautettakoon, että Werbach ja Hunter (2012) käyttivät kyseisiä käsitteitä omassa kirjassaan vielä vuonna 2012. Huotari (2015) määrittää pelillistämisen prosessiksi, jossa järjestelmiä ja toimintoja tehdään enemmän itsetarkoitukseksi (self-purposeful) tukemaan käytännöllisyyttä tai muuten hyödyttämään kyseisten systeemien, palvelujen tai toimintojen tuotoksia.

2.3 Pelillistämisen sisältö

Kapp, Blair ja Mesch (2014) muistuttavat, että pelillistäminen ei ole sama kuin pelit tai simulaatiot. Kaikki ne hyvin suunniteltuina sitouttavat, rohkaisevat sisältöä arvioivaan ajatteluun ja tuottavat merkittävää vaikutusta yksilölle ja organisaatiolle. Niillä on kuitenkin erilainen tarkoitus, lopputulos ja suunnittelu. Marczewski (2015) käsittelee pelillistämistä, pelejä ja simulaatioita yläkäsitteen ”pelillinen ajattelu” alla. Hän on laatinut pelillisestä ajattelusta kaavion (kuvio 2), joka selkeyttää käsitteiden hierarkiaa.



KUVIO 2. Pelillinen ajattelu (Marczewski 2015, 15, mukaellen Väisälä 2017)

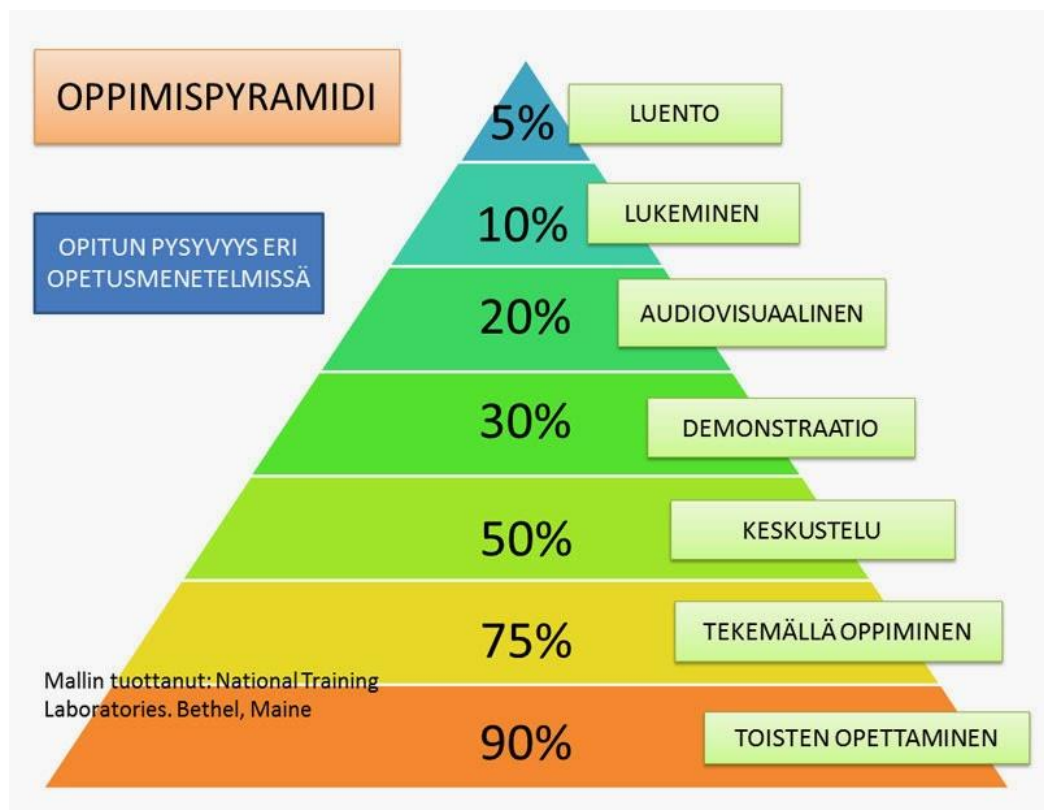
Simulaatio on realistinen ja kontrolloitu ympäristö, jossa käyttäjät voivat harjoitella eri tilanteita ja kokeilla ratkaisujensa vaikutuksia. Peli on itsenäinen yksikkö, jolla on omat säännöt, alku, loppu ja voittaja. Peli voi olla realistinen tai fantasiaa. Pelillistäminen käyttää osia pelistä, mutta se ei ole peli. Pelillistämisellä ei ole tarkoitus tehdä itsenäistä peliyksikköä vaan käyttää pelielementtejä rohkaisemaan käyttäjää sitoutumaan sisältöön ja edistymään kohti tavoitteita. (Kapp ym. 2014, 36-37, 56-61.) Pelillistäminen mahdollistaa myös pelejä joustavamman pelielementtien hyödyntämisen (Werbach & Hunter 2012). Marczewski (2015) on laatinut peliajattelun käsitteistä kaavion (kuvio 3), joka havainnollistaa käsitteiden sisältöä.

Andrzej Marczewski 2015, suomennos Väisälä 2017	Pelillinen ajattelu	Pelilliset elementit	Virtuaali-maailma	Pelaami-nen	Ei hyöty-tarkoitusta
Pelien inspiroima suunnittelu	●				
Pelillistäminen	●	●			
Simulaatiot	●	●	●		
Hyötypelit	●	●	●	●	
Pelit	●	●	●	●	●

KUVIO 3. Pelillisen ajattelun käsitteiden sisältö (Marczewski 2015, 15, mukaellen Väisälä 2017)

Kapp ym. (2014, 55) erottavat pelillistämisestä kaksi eri tyyppiä; rakenteellisen pelillistämisen ja sisällöllisen pelillistämisen. Ne vastaavat Marczewskin (2015, 15) kuviossa 2 esittämää jaottelua sisäiseen ja ulkoiseen pelillistämiseen. Rakenteellisessa pelillistämässä sisältöön ei tehdä muutoksia, vaan muutokset tapahtuvat rakenteessa sisällön ympärillä. Päätarkoitus on motivoida käyttäjä läpikäymään sisältö ja sitouttaa heidät oppimisprosessiin pelillisten palkintojen kautta, joita voivat olla tyyppillisesti pisteet, merkit, saavutukset ja tasot. Esimerkki rakenteellisesta pelillistämisestä on pelillisten palkintojen ansainta tehtävän ratkaisusta tai suorittamisesta ilman, että itse tehtävä sisältää pelillisiä elementtejä. Sisällöllisessä pelillistämässä sisältö muutetaan pelimäiseksi lisäämällä siihen pelielementtejä ja –ajattelua, muuttamatta sitä kuitenkaan peliksi. Se tarjoaa asiayhteyksiä tai toimintoja, joita käytetään peleissä, ja lisää ne opetettavaan sisältöön. (Kapp ym. 2014, 55.)

Pelillistämisessä voidaan yhdistää useita eri oppimismenetelmiä. Ängeslevän (2014) mukaan pelillistämisen lähtökohta on ihmisten aktiivinen oppiminen ja itse tekeminen. Hän viittaa Walker ym. (2003) ja D'Argenbaum ym. (2002) oppimistutkimuksiin, joissa positiivisuus vahvistaa oppimiskokemusta ja suoritustehokkuutta, sekä oppimispyramidiin (kuvio 4). Oppimispyramidista on useita variaatioita ja sen luotettavuudesta on kiistelty, joten se toimii vain suuntaa-antavana keskustelun herättäjänä. Se tuo kuitenkin esiin erilaiset oppimistavat ja ihmisen aktiivisuuden tärkeyden oppimiselle. Ängeslevä tuo esille myös Kanadalaisten professoreiden Craikin ja Lockhartin (1972) ajatuksen oppimisen prosessoinnista, jonka mukaan pelillistämisessäkin usein käytetty vuorovaikutus on tehokkain oppimisen menetelmä. (Ängeslevä 2014, 101-102, 107, 204.)



KUVIO 4. Oppimispyramidi (National Training Laboratories, Sarisalmi 2013 mukaan)

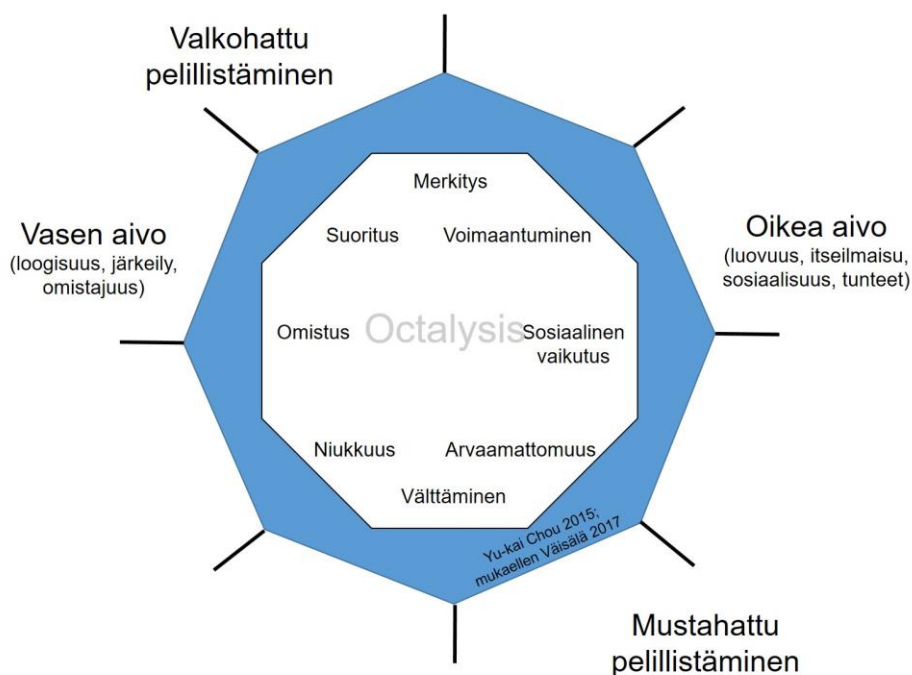
Werbach ja Hunter (2012) jakavat pelillistämisen yhteyden sisäiseen, ulkoiseen ja käytöksen muuttamispelillistämiseen. Sisäisessä yritykset käyttävät pelillistämistä yrityksen sisäisiin toimintoihin, jolloin mahdollinen käyttäjäkunta on tiedossa ja pelillistämisen toteutustapa pitää sopia yrityksen johtamiseen ja palkitsemiseen. Pelillisuus voi liittyä työnohella suoritettaviin vapaaehtoiisiin toimintoihin tai varsinaisiin työtehtäviin, jolloin sillä pitää olla jokin uudenlainen motivoiva vaikutus, kuten palkinto tai mahdollisuus oppia uusia taitoja. Ulkoinen pelillistäminen liittyy yrityksen asiakkaisiin tai potentiaalisiin asiakkaisiin. Käytöksen muuttamiseen liittyvä pelillistäminen pyrkii kenen tahansa ihmisen parempiin tapoihin, kuten liikkumiseen, elintapoihin ja säästämiseen. Paharian (2013) mukaan yritykset alkoivat käyttämään pelillistämistä yrityksen ulkoiseen tarkoitukseen eli asiakkaiden sitouttamiseen vuonna 2010 muun muassa Foursquaren ja Farmvillen suosion innoittamina. Vuonna 2011 yritykset alkoivat hyödyntämään pelillistämistä myös yrityksen sisäiseen käyttöön eli työntekijöiden sekä yhteistyökumppaneiden sitouttamiseen ja motivointiin. (Paharian 2013, 4.)

2.4 Pelillistämiskäytäntöjen suunnittelu

Pelillistämisen tarkoitus on tehdä asioista motivoivampia ja mukavampia (Werbach & Hunter 2012). Vuoden 2015 pelaajabarometrin mukaan suomalaisista noin 89 % pelaa kuukausittain ainakin jotain peliä, ja pelaajien keski-ikä on hieman yli 42 vuotta. Digitaalisten pelien pelaajia on noin 60 %, ja pelaajien keski-ikä on 38 vuotta. (Mäyrä, Karvinen & Ermi 2016, 2-4.) Pelit motivoivat riippumatta sukupuolesta tai iästä, ja pelien motivointikeinoja halutaan hyödyntää myös liiketoiminnassa (Kumar & Herger 2013, 13-15; Werbach & Hunter 2012). Pelillistäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että koko liiketoiminta pelillistettäisiin, pelillistämiskäytännöt näyttäisivät peileiltä, tai pelillistäminen olisi ratkaisu kaikkiin liiketoiminnan ongelmiin. Pelillistämisen hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii menestyäkseen hyvää ymmärrystä pelisuunnittelusta sekä hyvästä johtamisesta. Pelillisyydellä pitää olla onnistuakseen syvempiä ominaisuuksia ja tavoitteita eikä pelkää pelimäistä pintaa. Pelimäisellä ajattelulla hyödynnetään kaikkia saa-

tavissa olevia tietoja koukuttavan ja motivoivan lopputuloksen luomiseksi. (Werbach & Hunter 2012.)

Yu-kai Chou on kehittänyt työkalun, Octalysin (kuvio 5), pelillistämisen suunnitteluun. Siinä on kahdeksan eri pelillistämisen ydintä, jotka on ryhmitelty vasempaan ja oikeaan aivoon sekä valko- ja mustahattupelillistämiseen. Aivo-nimitykset ovat kuvainnolliset, eivätkä perustu aivotutkimukseen. (Yu-kai Chou 2015.) Valko- ja mustahattu –nimitykset ovat peräisin kyberturvallisuudesta, jossa valkohatut ovat positiivisia ja mustahatut negatiivisia tekijöitä (Holmgren 2016). Työkalun vasen aivo viittaa ulkoiseen motivaatioon ja oikea sisäiseen motivaatioon. Ylempiä ytimiä pidetään positiivisina motivoijina ja alempia negatiivisina motivoijina. Negatiivisten motivoijien asiantuntevakäyttö voi kuitenkin johtaa positiivisiin ja tuottaviin tuloksiin. Octalysis-työkalun tarkoitus on auttaa suunnittelua korostamaan haluttuja ominaisuuksia sopivassa suhteessa. (Yu-kai Chou 2015.)



KUVIO 5. Octalysis-työkalu (Yu-kai Chou 2015, mukaelten Väisälä 2017)

Werbach ja Hunter (2012) kertovat peleistä tuttuja toivottua käytöstä aikaan saavia ja hyväksi todettuja elementtejä olevan muun muassa rohkaisu ongelmien ratkaisuun, kiinnostuksen ylläpitäminen eritasoisille käyttäjille, haasteiden pilkkominen hallittavimpiin osiin, rohkaisu tiimityöhön, itsehallinta, kokemuksen yksilöinti, palkitseminen poikkeuksellisesta ajattelusta, epäonnistumisen pelon vähentäminen, erilaisten kiinnostusten ja taitojen tukeminen, odottamattomat palautteet ja palkinnot sekä luottavaisen ja optimistisen ajattelun kehittäminen. Käyttäjät voivat myös seurata edistymistään, joka ylläpitää kiinnostusta ja motivaatiota, ja välitön palaute ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Välitön palaute saa myös itse matkan tuntumaan palkinnolta. Muita pelillisiä elementtejä ovat muun muassa tarinat, tulostaulut ja mahdollisuus läpinäkyvyyteen.

Pelillistämisen suunnittelussa on tärkeää miettiä, miten se tuottaisi lisäarvoa niin yritykselle kuin työntekijöille, ja ettei sen tuottama viesti ole ristiriidassa yrityksen olemassa olevien asioiden, kuten brändin, arvojen tai strategian kanssa (Werbach & Hunter 2012). Paharia (2013, 200-201) muistuttaa laskemaan arvioidun sijoitetun pääoman tuotto-%:n (ROI). Pelillistämisen rakenteessa on huomioitava välitön ja jatkuva palaute sekä käyttäytymistä ohjaavat ja kokonaisuuden huomioivat mittarit. Pelillistämisen ominaisuuksien ja mekaniikkojen käyttö pitää olla harkittua, jotta se johtaa toivottuun tulokseen. On myös muistettava, että pelillistäminen vaatii ylläpitoa ja kehittämistä. Werbach ja Hunterin pelillistämismalli on kuviossa 6. (Werbach & Hunter 2012.)

- 1. Määritä liiketoiminnan tavoitteet**
- 2. Määritä toivottu toiminta**
- 3. Kuvaile käyttäjät**
- 4. Suunnittele toimintojen sykli**
- 5. Älä unohda hauskuutta!**
- 6. Käytä tarkoituksenmukaisia välineitä**

KUVIO 6. Pelillistämisen toteuttaminen (Werbach & Hunter 2012, mukaellen Väisälä 2017)

Morschheuser, Werder, Hamari ja Abe (2017a) tutkivat kirjallisuuteen perustuen 17 eri pelillistämismallia ja tekivät lisäksi 25 haastattelua 16 eri maasta olevalle asiantuntijalle. He toteavat, että tutkituista malleista useimmat sisälsivät samanlaisen prosessin, mutta yksityiskohdissa oli selkeitä eroja. Tutkimuksen perusteella Morschheuser, Werder, Hamari ja Abe (2017b) kehittivät seitsemän kohdan kehittämismallin, jonka he arvioivat asiantuntijoilla. Mallin pääkohdat ovat: 1) projektisuunnitelma, 2) käyttöyhteysanalyysi, 3) käyttäjäanalyysi, 4) ideointi, 5) suunnittelu, 6) käyttöönotto ja 7) arviointi.

2.5 Pelillistämisen tieteellinen tutkimus

Pelillistämisen tieteelliset tutkimukset ovat lisääntyneet viime vuosina merkittävästi. Useimmat tutkimukset ovat liittyneet pelitutkimukseen tai ihmisen ja tietokoneen väliseen vuorovaikutukseen, mutta enenevässä määrin myös muun muassa markkinointiin, koulutukseen, terveydenhuoltoon ja logistiikkaan. (Huotari & Hamari 2017, 21-22.)

Pelillistämisen tieteellinen asema vahvistui Suomessa joulukuussa 2016, kun Suomen ensimmäiseksi ja tiettävästi koko maailman ensimmäiseksi pelillistämisen professoriksi nimitettiin kauppatieteiden tohtori Juho Hamari (Vastamäki 2016). Hamari (2015) on tehnyt väitöskirjansa pelillistämisen vaikutuksista motivaatioon. Professuuri on jaettu Tampereen teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston kanssa. (Vastamäki 2016.) Pelillistämisen tutkimusta tehdään eri yliopistoissa, mutta tunnetuimpia lienee Wharton Business School, Pennsylvanian yliopistossa, joka tarjoaa pelillistämispintoja yhdysvaltalaisen avoimia verkkokursseja tarjoavan yrityksen, Courseran, kautta ympäri maailman. Whartonin apulaisprofessori Kevin Werbach on myös kirjoittanut aiheesta kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Pelillistämisestä olevia tieteellisiä artikkeleita on luettavissa muun muassa ResearchGatesta ja Gamification Research Networkista. (Coursera 2017; Gamification Research Network 2017; ResearchGate 2017.)

Hamari, Koivisto ja Sarsa (2014) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan pelillistämisen motivaatiovaikutuksia yhteensä 24 vertaisarvioituissa eri toimialoja koskevissa empiirisissä tutkimuksissa. Tutkimusten yleisin kysymys oli, toimiiko pelillistäminen, ja suosituimmat pelilliset elementit olivat pisteet, tulostaulut ja merkit. Tutkimuksista 21 tutki pelillistämisen vaikutuksia käyttäytymiseen perustuen pääasiassa kokemuksiin tai tilastollisiin analyysiin ja 12 tutki pelillistämisen psykologisia seurauksia, kuten vaikutuksia motivaatioon, asenteeseen ja nautintoon. Tutkimusmenetelminä oli käytetty haastatteluja ja kyselyitä. Vain yhdessä oli käytetty validoitua psykometristä mittausta. Tutkijoiden mukaan kaksi laadullista tutkimusta toi esille pelillistämisen moninaisuuden. Määrällisiä tutkimuksia oli 15 ja ne osoittivat positiivisia motivaatiovaikutuksia, mutta vain kahdessa kaikki kokeet olivat positiivisia. Tutkimuksista seitsemän oli kuvailevia, joten niiden tulkinta ja vertailu oli haasteellista. Tutkimuksissa oli positiivisten lisäksi myös negatiivisia havaintoja. Tutkimusten mukaan näihin tuloksiin saattoi vaikuttaa käyttäjän ominaisuudet ja motivaatio tai pelillistetyn järjestelmän laatu ja konteksti. Lisäksi lisääntynyt kilpailu, tehtäväärvioinnit vaikeudet ja muotoilun ominaisuudet mainittiin negatiivisina tuloksina. Tutkimuksessa pohdittiin myös pelillistämisen vaikutusten kestoa sekä mahdollisen olemassa olevan pelillisyyserätyksen poistamisen negatiivisia vaikutuksia. Tutkijoiden mukaan tutkimuksissa oli myös metodologisia rajoitteita, kuten pieni otanta, validoitujen mittausmenetelmien puute, ja yksikään tutkimuksista ei käyttänyt laaja-alaista mittausmallia, joka olisi tuonut esille erilaiset motivaatio-, psykologiset ja käyttäytymisvaikutukset. Haasteita asettaa lisäksi pelillistämistutkimuksen suhteellisen lyhyt historia ja käsitteistön kirjavuus. Tutkijat toteavat, että aihe vaatii lisää tutkimusta, joissa metodologia on hyvin huomioitu, mutta kirjallisuuskatsauksen osoittaneen pelillistämisen olevan toimiva ratkaisu.

Morschheuser, Hamari ja Koivisto (2016) tutkivat pelillistämistä joukkoistamisessa (crowdsourcing) 28 tutkimuksen kirjallisuuskatsauksella. Yritykset hyödyntävät joukkoistamista erilaisten tehtävien toteuttamiseen tai ideointiin ilmaiseksi tai pienellä korvauksella tavoitellessaan kustannussäästöjä tai uusia innovaatioita. Motivoinnissa hyödynnetään yhä useammin

pelillistämistä, josta suosituimpia elementtejä tässä yhteydessä ovat pisteet ja tulostaulut, joilla pyritään saamaan myös kisailua eli leikkimielistä kilpailua käyttäjien kesken. Muita käytettyjä elementtejä olivat merkit tai saavutukset, tasot, edistyminen, palaute, palkinnot, tarinat, tehtävät ja virtuaaliset alueet. Tutkimuksessa mainitaan joukkoistamisen esimerkkinä sisällön tuottaminen muun muassa Youtubeen tai Wikipediaan. Tämän kehittämistutkimuksen osalta joukkoistaminen liittyy yritysten sisäiseen ideoiden keräämiseen ja niiden kehittämiseen.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista 21:ssä joukkoistamisen palkinnot perustuivat täysin pelillistämiseen. Seitsemässä lisämotivoijana käytettiin taloudellista palkkiota, kuten pientä rahallista korvausta tai palkkiota tulostaulun parhaimmalle. Tutkimusten tulokset viittaavat lyhyellä ajalla siihen, että taloudellisilla palkkioilla voi lisätä sisäistä motivaatiota ja osallistumista verrattaessa pelillistämiseen yksinään. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että pitkällä aikavälillä taloudelliset palkkiot voivat vähentää osallistumista ja heikentää tulosten laatua. Tutkijoiden mukaan kaikki kirjallisuuskatsauksen tutkimukset osoittavat pelillistämällä olevan positiivisia vaikutuksia joukkoistamiseen. Raportin mukaan tutkimuksista kahdeksan vertailee pelillistettyjä ja ei-pelillistettyjä ratkaisuja. Tutkimusten mukaan pelillistetyillä ratkaisuilla pitkäaikainen sitoutuminen kasvaa, työn laatu paranee ja huijauksen määrä vähenee verrattuna ei-pelillistettyyn ja maksettuun joukkoistamiseen. Tutkimuksen mukaan pelillistäminen ei välttämättä kuitenkaan nosta osallistujien määrää. Loppupäätelmissään tutkijat toteavat, että pelillistäminen näyttää toimivan useimmissa tapauksissa; sitoutuminen ja tuotosten laatu paranevat tai pelillistämällä on muita positiivisia vaikutuksia. Heidän mukaansa tämä vaatii kuitenkin lisätutkimuksia. (Morschheuser ym. 2016.)

Kumar ja Raghavendran (2015) tutkivat Deloitteen Intian yksikössä toteutettua kilpailullista pelillistämishanketta Maverickia. Deloitte Intia on osa Deloitte USA:n asiantuntijaorganisaatiota ja toimii neljässä kaupungissa: Hyderabadissa, Mumbaissa, Delhissä ja Bengalurussa. Deloitteella on liike-toimintaa yli 150 maassa tai alueella, ja se työllistää yli 244 400 ihmistä. (Deloitte 2017.) Kumar ja Raghavendran (2015) tutkimuksessa todetaan,

että isoissa organisaatioissa tiimit voivat työskennellä eri aikavyöhykkeillä ja nopeatahtinen työ voi vaikeuttaa yhteisöllisyyttä. Motivoitumisen ja sitoutumisen lisääminen taloudellisilla palkkioilla hitaassa talouskasvussa voi olla kannattamatonta, ja lisäksi yrityskulttuuri voi rohkaista riskien vältelyyn ja suosia sitä, että käytetään helpointa ja nopeinta tapaa. Yrityskulttuuri voi myös estää kokonaan tai vaimentaa aluksi toimivat muutokset, kuten esimerkiksi Leanin tai ketteryyden. Johdon epävarmuus näkyy siinä, että otetaan kunnia toisten töistä, hylätään tai aliarvioidaan alaisten ideoita tai torjutaan mahdollisuuksia, joita alaiset voivat saada. Selviytyminen sellaisessa yrityskulttuurissa perustuu keskinkertaisuuteen ja järjestelmän mukaisena pysymiseen. Se ehkäisee innovaatiisuutta, luovaa ajattelua ja yrittäjähenkisyyttä. Maverick pyrki selvittämään muun muassa, miten johto voi selviytyä näistä haasteista ja lisätä motivoitumista, sitoutumista sekä luovuutta ja innovatiivisuutta edistävää yrityskulttuuria. Tutkijoiden mukaan muutoksessa sekä ajattelu että tunne ovat olennaisia, mutta todellinen muutos tapahtuu tunnetiloissa. Flow on voimakkaampi näe-tunne-muuta -johtamisessa kuin analysoi-mieti-muuta -johtamisessa. Kumar ja Raghavendran tutkivat hankkeen vaikutuksia Deloitteen yrityskulttuuriin kyselyllä, jossa oli 15 arvioitavaa ominaisuutta. Arvioitavia ominaisuuksia olivat muun muassa motivaatio, mukava ja sitouttava ympäristö, omistajuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, oppiminen ja kehittyminen, palkitseminen ja huomiointi, mahdollisuus verkostoitua sekä ystävällinen ja dynaaminen työilmapiiri. Kysely sai 506 vastausta. Ominaisuudet luokiteltiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 oli merkittävästi huonompi, 5 merkittävästi parempi ja 3 tilanne pysyi ennallaan. Vastauksien keskiarvo eri ominaisuuksien kohdalla kaikkien vastaajien vastauksissa vaihtelivat 3,78 ja 4,08 välillä, eli tulokset osoittivat pelillistetyllä Maverick-hankeella olleen positiivisia vaikutuksia. Tutkijat toteavat loppupäätelmissään, että tällaisilla ratkaisuilla voidaan luoda ympäristöjä, joissa johtajatkin menestyvät. (Kumar ja Raghavendran 2015.)

3 MOTIVAATIO

Tässä luvussa avataan motivaation käsitettä erilaisten määritelmien, teorioiden ja vaikutusten kautta.

3.1 Motivaation määritelmä

Motivaatio-sana on peräisin latinan kielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikettä (Honkanen 2016, 117). Motivaatio on motiivien aikaan saama tila, joka vaikuttaa ihmisen toiminnan suuntaan, vireyteen ja mielenkiintoon. Motiiveilla tarkoitetaan yleensä tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä teki-
jöitä, palkkioita ja rangaistuksia. (Ruohotie 1998, 36-37.) Motivaatiolla on kuitenkin monia määritelmiä (Sinokki 2016, 61). Ryan ja Deci (2000, 69) määrittävät motivaation tarkoittavan aktiivisuuden ja aikomuksen näkökulmista energiaa, suuntaa, sinnikkyyttä ja loppuun saattamista eri tavoin. Honkanen (2016, 117) määrittelee motivaation joukoksi erilaisia yksilöön vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia energeettisiä voimia, jotka saavat yksilön liikkeelle ja jotka määräävät motivaation laadun, suunnan, voimakkuuden ja keston. Energeettiset voimat hän määrittää esimerkiksi ulkoisiin kannustimiin, yksilön sisäisiin tarpeisiin ja vietteihin sekä paineisiin. Kalliopuskan (2005, 130-31) mukaan motivaatio on ihmisen sisäinen dynaaminen kokonaisuus, joka koostuu tietoisista tai tiedostamattomista motiiveista. Siihen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät ja se ohjaa toimintaa tiettyyn suuntaan. Kupias ja Peltola (2009, 129) esittävät motivaatiolle yksinkertaistetun kaavan: ”Motivaatio = Asian tärkeys itselle x Onnistumisen todennäköisyys x Tekemisen ilo”.

Motivaation määritelmiä yhdistää se, että motivaatio on toimintaa aikaansaava voima. Honkasen (2016, 126) mukaan motivaation muuttaminen toiminnaksi vaatii: 1) suunnan, 2) yrittämistä, 3) kestävyyttä ja 4) toimintastrategian. Näihin tekijöihin vaikuttaminen on yksilöllistä ja vaatii suunnitelmallisuutta.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sen perusteella, onko motivaation lähde sisäsyntyinen tai sisäistetty mielihyvä ja

toiminnan ilo vai perustuuko se ulkopuolisiin palkkioihin ja rangaistuksiin (Martela & Jarenko 2015, 32-33). Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista, kun ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoista (Juuti & Vuorela 2015, 80; Ruohotie 1998, 38). Motivaatio innostaa, säätelee ja ohjaa ihmisen käyttäytymistä sekä toimintaa ja näin vaikuttaa toiminnan valintoihin, tavoitteiden toteutumiseen, tekemisen laatuun, tehokkuuteen ja toimintaan sitoutumiseen (Sinokki 2016, 61). Toteuttamisessa on tärkeää myös selkeät tavoitteet ja osatavoitteet sekä innostuneisuus ja kestävyys ylläpito (Honkanen 2015, 127).

Motivaatio voidaan jakaa tilanne- ja yleismotivaatioksi sen keston mukaan (Ruohotie 1998, 41). Tilannemotivaatio on lyhytkestoista, tiettyyn tilanteeseen liittyvää ja dynaamista toimintaan tähtäävää motivaatiota, johon vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset motiivit (Sinokki 2016, 62). Yleismotivaatio taas kuvaa keskimääräistä vireyden ja toiminnan suunnan tilaa. Yleismotivaatiolla on keskeinen vaikutus tilannemotivaatioon. (Ruohotie 1998, 41.)

3.2 Työmotivaation määritelmä

Työmotivaatio on osaamisen ohella työsuoritukseen keskeisesti vaikuttava tekijä (Juuti & Vuorela 2015, 79). Perkkä-Jortikka (2008) rinnastaa työmotivaation työtahtoon. Ruohotien (1998, 44-45, 51) mukaan motivaatio ja tahto ovat kuitenkin erillisiä, mutta toisiaan täydentäviä. Tahdon avulla ihminen voi suunnata ja hallita motivaatiota. Motivaation ja tahdon dynaamiseen piiriin liittyvät myös muun muassa arvot, asenteet, mielenkiinnon kohteet ja uskomukset. Arvot, jotka ovat aina oppimisen tai sosiaalisen ympäristön tuottamia, ovat yksi kanava, jonka kautta tarpeet ja sosiaalisen ympäristön vaikutteet jalostuvat motivaatioksi ja toiminnaksi (Honkanen 2015, 114).

Työmotivaatioon vaikuttavat työn ja sen ominaisuuksien lisäksi myös muun muassa erilaiset tilanteet ja yksilölliset tekijät, kuten työympäristö, johtaminen, työntekijän ominaisuudet ja elämänvaihe (Sinokki 2016, 80).

Kun yrityksen tavoitteet kohtaavat henkilökohtaiset päämäärät, saavat ne aikaan motivoitumista. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 153.)

Reiss (2004) on empiirisissä tutkimuksissaan päätenyt elämän 16 perustarpeeseen (liite 1), jotka yhdistyvät ihmisissä eri tavoin ja eri vahvuuksilla ja ne ohjaavat psyykettä kullekin yksilölle tyypillisellä ja ainutlaatuisella tavalla (Mayor & Risku 2015, 21, 32). Ihmisen persoonalle ja tavoitteille sopiva työ aikaansaa pitkäkestoisen sisäisen motivaation, joka tuo työhön energiaa ja mielekkyyttä (Juuti & Vuorela 2015, 80; Martela & Jarenko 2015, 73). Työmotivaation muodostuminen on yksilöllistä ja jokainen tulkitsee työolot omista lähtökohdistaan. Mikä yhden mielestä on hyvä, voi toisen mielestä olla huono. (Sinokki 2016, 138.)

Sinokki (2016) on kehittänyt omien tutkimustensa ja aiempien tutkimusten analysoinnin perusteella työmotivaatiopyramidin (kuvio 7), joka kuvaa työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä. (Sinokki 2016, 137-138.)



KUVIO 7. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139)

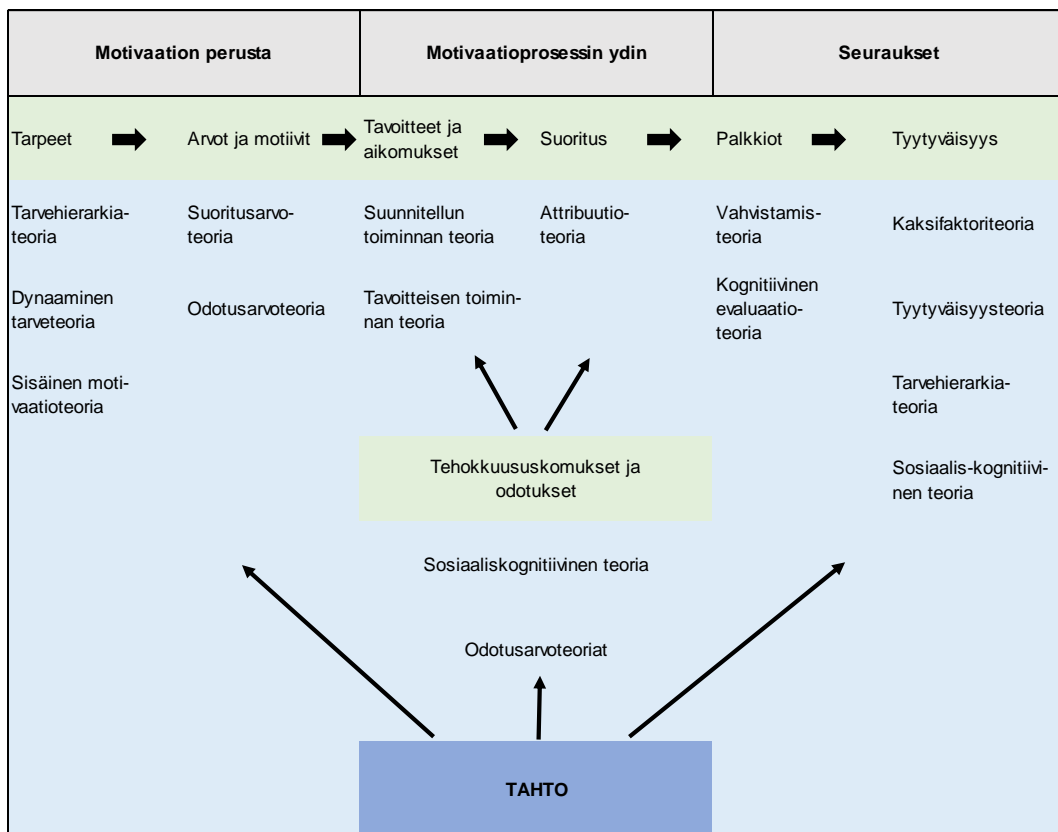
Työmotivaatiopyramidissa mainitut tekijät vaikuttavat työmotivaation muodostumiseen, mutta yhtäläillä työmotivaatio vaikuttaa myös esimerkiksi työhyvinvointiin, innostumiseen, työn laatuun ja tuottavuuteen (Sinokki 2016, 138). Jos työmotivaatio on huipussaan, voi saada monen päivän työt tehtyä yhtenä päivänä, mutta jos motivaatio on alhainen, päivän työt voivatkin viedä viikon (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 215, 217). Yleisesti esimiesten ja työtovereiden tuki parantaa työmotivaatiota, mutta sen merkitys vaihtelee yksilöittäin. Toiset tarvitsevat tukea enemmän kuin toiset. Yksityiselämän puolelta saatu tuki voi joko parantaa tai heikentää työmotivaatiota riippuen siitä, onko tuki innostavaa vai tukeeko ja vahvistaa se jo ennestään kielteistä kokemusta työstä. (Sinokki 2016, 141.)

Työmotivaatio kärsii, jos johtamiskulttuuri ei ole toimiva (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 56). Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus työmotivaation kautta muun muassa työn laatuun, tuottavuuteen, innostukseen ja organisaation julkisuuskuvaan (Sinokki 2016, 297). Esimiehen on myös hyvä muistaa, että jatkuva uuden oppiminen on tärkeä osa työmotivaation säilyttämiseksi. Tutkimusten mukaan työmotivaatio alkaa laskea, kun työntekijä on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä noin viisi vuotta. (Juuti & Vuorela 2015, 79.) Syvänen ym. (2015, 117) toteavat työelämässä kiinnitettävän liian vähän huomiota työmotivaatioon, vaikka sillä on merkittävä vaikutus työntekijän suhtautumiseen työhön, työympäristöön, työyhteisöön, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Työmotivaatio ei ole itsestäänselvyys.

3.3 Motivaatioteoriat

Vaikka motivaatioita on tutkittu jo pitkään, ei vielääkään ole löydetty yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka kattaisi kaikki motivaatioon liittyvät tekijät (Sinokki 2016, 63). Työmotivaation teoriat on Juutin (2006) mukaan jaoteltavissa sisältöteorioihin (esim. Maslow) ja prosessiteorioihin (esim. Ryan & Deci) (Kauhanen 2012, 92-93). Ruohotien (1998, 50) jaottelu on moniulotteisempi ja hän on koostanut tärkeimmistä motivaatioteorioista ja

motivaatioprosessista yksinkertaistetun kuvion, joka on kuviossa 8. Kuvio tuo esiin myös tahdon suuntaavan ja säätelevän roolin koko motivaatioprosessin aikana.



KUVIO 8. Motivaatioteorioita eri motivaatioprosessien vaiheisiin (Ruohotie 1998, 50, mukael-
len Väisälä 2017)

Behaviorismilla oli tärkeä osa motivaatiotutkimuksen kehittämisessä (TYT 2017). Motivaatioteorioista kenties tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia (Martela 2015, 55), vaikka pelillistämisen yhteydessä usein viitataan Ryan ja Decin itseohjautuvuusteoriaan sekä Csíkszentmihályin flow-teoriaan (Hamari ym. 2014; Hamari 2015, 8).

3.3.1 Behavioristiset motivaatioteoriat

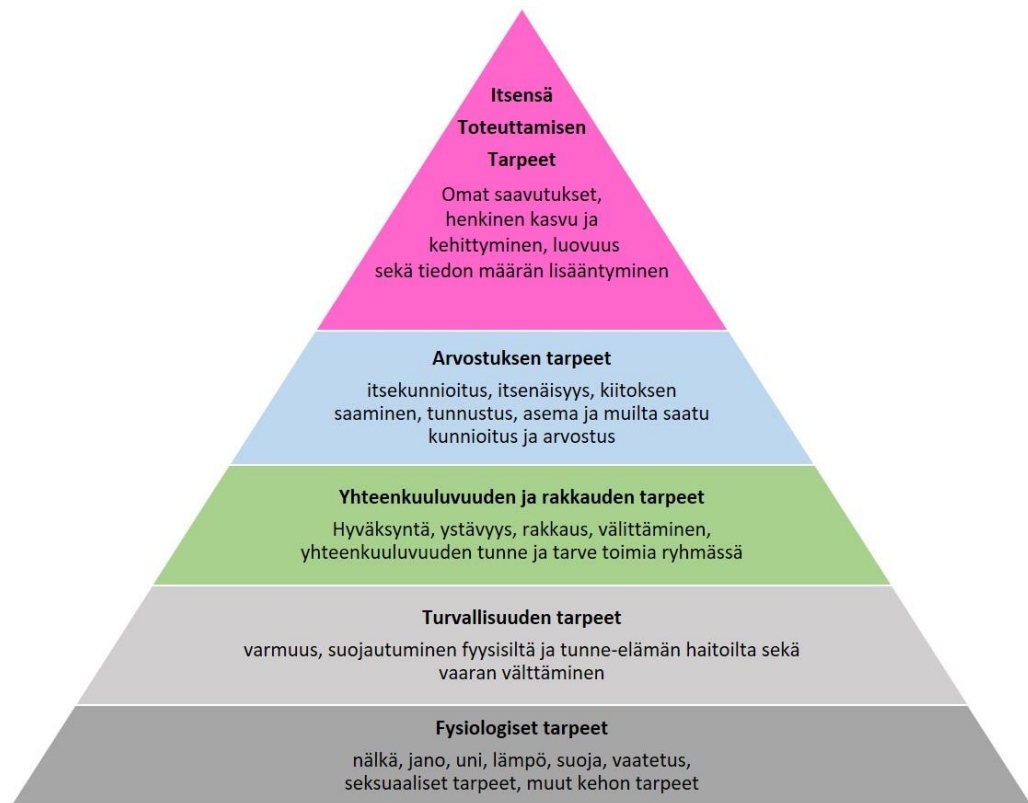
Behavioristiset teoriat psykologisista ja opituista perustarpeista (Sinokki 2016, 72) kehittyivät yhdysvaltalaisen John B. Watsonin 1913 kirjoittaman artikkelin ”Psychology as a Behaviorist Views It” myötä. Watsonin yhtenä

innoittajana oli klassisen ehdollistumisen teoriaa 1900-luvun alussa koirilla tutkinut venäläinen fysiologi Ivan Pavlov. (TYT 2017.) Behaviorismi perustuu käsitykseen, että oppiminen on ulkopuolelta havaittavaa ärsykkeistä johtuvaa käyttäytymisen muutosta (Manka 2010, 112).

Tunnettu behavioristisen teorian kannattaja oli Watsonin jalanjäljissä (TYT 2017) välineellisen ehdollistumisen teoriaa rotilla tutkinut yhdysvaltalainen psykologi Burrhus Skinner (Sinokki 2016, 72). Hänen tutkimuksensa näkökulma perustui opettamiseen ja oppimiseen perustuvaan käyttäytymisen muuttamiseen palkitsemisen ja sopivien välineiden saatavuuden sekä rangaistusten kautta. Behaviorismilla oli tärkeä osa psykologian kehityksessä omaksi tieteenalaksi, vaikka sitä kritisoitiinkin liikaa ehdollistumiseen keskittyväksi ja siitä, ettei se huomionnut muun muassa luovuutta, henkistä kasvua, kriittisyyttä ja omatoimisuutta. Se joutuikin väistymään psykologian valta-asemastaan 50-luvulla kognitiivisen psykologian vallatessa alaa. (TYT 2017.)

3.3.2 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow (1943) esitti vuonna 1943 tutkimuksessaan "A Theory of Human Motivation" tarvehierarkian, joka on kuviossa 9 (Järvilehto 2014, 24). Tarvehierarkian perusajatus on, että alemmat tarpeet pitää olla tyydytettyinä ennen siirtymistä ylemmän tarpeen täyttämiseen, kunnes päästään huipulle. Maslow ei ollut eläinkokeiden kannattaja vaan uskoi ihmisellä olevan myös erilaisia motivaatiolähteitä kuin eläimillä, kuten itsensä toteuttaminen. (Martela 2015, 56.)



KUVIO 9. Maslowin tarvehierarkia (Sinokki 2016, 74, mukaellen Väisälä 2017)

Tarvehierarkian teoriaa on kritisoitu loogisesti etenevästä hierarkisuudesta, jonka tutkiminen empiirisesti on vaikeaa. Ihmisten priorisointiin vaikuttavat erilaiset tilanteet. Esimerkiksi joskus ja joillekin ihmissuhteet ovat tärkeämpiä kuin itsensä toteuttaminen, mutta myös toisin päin, ja toteuttaessaan itseään voi altistaa jopa henkensä. (Martela 2015, 56-57.) Tosin Maslowin teoria ei alun perin ollut jäykkä hierarkia, vaan hän uskoi tarpeiden toteutumisessa olevan yksilöllisyyttä ja mallin tarvitsevan jatkokehittelyä (Mayor & Risku 2015, 27-28). Maslowin tarvehierarkia oli Järvilehdon (2014, 24) mukaan motivaatiopsykologian päänäkemys 2000-luvulle asti.

3.3.3 Ryan ja Deci'n itseohjautuvuusteoria

Amerikkalaiset professorit Ryan ja Deci kehittivät itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT), joka on tänä päivänä motivaatiopsykologian johtava teoria (Järvilehto 2014, 24; Saarenpää 2016). Se sai alkunsa jo vuonna 1969, mutta tieteellinen arvostus kasvoi vasta vuonna 1999, kun

yli 100 tutkimusta koskenut meta-analyysi julkaistiin (Martela 2015, 59-63). Teoria on suomennettu myös itsemääräytymisteoriaksi tai itsemääräämisteoriksi. Teorian perusajatus on elinvoimainen ja itseohjautuva ihminen, joka voi itse valita reaktionsa ympäristötekijöihin eikä vain passiivisesti reagoi niihin. (Martela 2015, 64, 286.)

Motivaatio on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen säätelyn ydin ja se jakaantuu teorian mukaan kolmeen eri tyyppiin: amotivaatioon, ulkoiseen motivaatioon ja sisäiseen motivaatioon (Ryan & Deci 2000, 69, 72). Amotivaatiotilassa ihmisellä ei ole motivaatiota eli tahtoa toimia, ulkoisessa motivaatiossa motivaation lähde tulee ihmisen ulkopuolelta ja sisäisessä motivaatiossa ihminen tekee innostavaksi kokemiaan asioita tekemisen ilosta ja niiden itsensä takia saaden niistä tyydytystä ja positiivisia tunteita (Järvi-lehto 2014, 25). Motivaation eri tyyppiä on kuvattu kuviossa 10.

Yksilön toiminnassa itseohjautuvuuden aste vähäinen		Esimerkki: Kierrätän jätteitä...	Innovaatioiden omaksujat
motivaation puute		ei-tavoitteellisuus, kyvyttömyys, kontrollin puute, avuttomuus, epäitsenäisyys, ulkokohtaisuus	hitaat omaksujat 16 %
ulkoinen motivaatio	totteleminen (täysin ulkoinen)	totteleminen, mukautuminen; toimintaa ohjaa sosiaalinen kontrolli, ulkoiset paineet, palkinnot, rangaistukset	myöhäinen enemmistö 34 %
	sisäistäminen	itsekontrolli, omaehtoinen sitoutuminen, sisäisten palkintojen ja rangaistusten käyttö, syyllisyyden välttäminen	koska se on velvollisuuteni kansalaisena
	samaistuminen	itselle tärkeiden asioiden tavoittelu, tehdään sitä mikä koetaan tärkeäksi, asioiden arvottaminen	koska se on tärkeää puhtaan ympäristön säilyttämiseksi
	integraatio (täysin sisäistetty)	ulkoisten vaatimusten sisäistäminen ja näkeminen osana omaa yhtenäistä itseä; omat ja ulkoiset arvot sopusoinnussa	säilyttääkseni kunnioitukseni itseäni ja omia arvojani kohtaan
aito sisäinen motivaatio		tekee omasta mielenkiinnosta, innosta, ilosta, tarpeesta toteuttaa itseään; sisäisen tyydytyksen kokeminen	koska koen sisäisesti tyydyttäväksi edistää arvokkaita asioita
Yksilön toiminnassa itseohjautuvuuden aste suuri			
			varhainen enemmistö 34 %
			varhaiset omaksujat 13,5 %
			innovoijat 2,5 %

KUVIO 10. Itseohjautuvuusteorian eri motivaatiotyypit (Honkanen 2016, 121, mukaellen Väisälä 2017)

Käytännössä motivaatiotyypit sekoittuvat ihmisen arjessa. Esimerkiksi työssä mahdollisuus toteuttaa itseään on tärkeää palkan ohella. Jos jompikumpi ei ole kunnossa, motivaatio laskee. (Martela 2015, 65.) Sisäinen motivaatio jakaantuu myös teorian mukaan kahteen muotoon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa toiminta tapahtuu tekemisen tyydyttävästä vaikutuksesta ja sisäistetyssä motivaatiossa tyydytys saadaan, koska toiminta liittyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Teorian mukaan ulkoinen motivaatio voi syrjäyttää sisäisen motivaation ja saada ihmisen tavoittelemaan esimerkiksi rahallista palkkiota aiemman sisäisen innostuksen sijasta. Kun palkkio loppuu, ei innostustakaan välttämättä ole enää jäljellä. (Martela 2015, 59.)

Itseohjautuvuusteoria tuo esille kolme psykologista perustarvetta: kyvykkyyden (competence), vapaaehtoisuuden (autonomy) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) (Deci & Ryan 2000, 227). Perustarpeet ovat tärkeitä ihmisen myönteisten tunteiden kokemiselle ja hyvinvoinnille (Martela 2015, 66-67). Jotta ihminen toteuttaisi teorian mukaista luontaista kasvuhakuisuuttaan, ympäristön pitää tarjota sille mahdollisuus ja tukea näitä kolmea perustarvetta (Honkanen 2016, 121). Niillä on tärkeä merkitys sisäiselle motivaatiolle niin työssä, opinnoissa kuin vapaa-ajalla (Martela & Jarenko 2014, 16). Useat tutkimukset osoittavat, että sisäinen motivaatio johtaa parempaan oppimiseen, suorituskyykyyn ja hyvinvointiin (Deci & Ryan 2000, 233). Valinnanvapaus voi vaikuttaa positiivisesti ihmisten haluun suoriutua tehtävästä ja lisätä heidän vapaaehtoisuuden ja voimaantumisen tunnetta (Honkanen 2015, 122).

Itseohjautuvuusteoriaa on kritisoitu sen yksipuolisesta sisäisten tekijöiden ja sisäisen motivaation merkityksen korostamisesta. Työelämässä tavoitteet tulevat usein ulkopuolelta annettuna ja teoriassa korostetut arvot kuuluvat lähinnä vain länsimaihin. (Honkanen 2015, 122.) Tosin psykologian professori Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei edes ole, vaan kaikki motivaatio perustuu sisäisesti arvostettujen asioiden tavoitteluun (Mayor ja Risku 2015, 35-36).

3.3.4 Csikszentmihályin flow-teoria

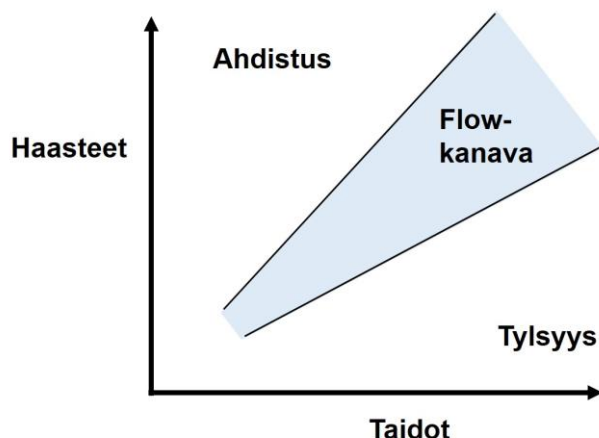
Positiivisen psykologian psykologi Mihaly Csikszentmihalyin (2004) mukaan motivoituneena, energisenä ja sitoutuneena tehtävään sekä taitojen vastatessa haastetta ihminen unohtaa ajan ja paikan ja uppoutuu täysin tehtäväänsä. Hän kutsuu sitä flow-tilaksi, jossa ihminen on onnellisimmillaan. Flow saavuttaminen on mahdollista kaikille ikään tai sukupuoleen katsomatta (Csikszentmihalyi 2007, 51).

Csikszentmihalyi ja hänen kollegansa ovat tutkineet ihmisiä ympäri maailmaa ja tulleet päätelmään, että flow-kokemusta voidaan kuvata kahdeksan kuviossa 11 olevan ominaisuuden avulla (Csikszentmihalyi 2007, 54).

Flowille on ominaista	
1. Tehtävällä on selvät päämäärät	5. Nykyhetki on tärkein.
2. Tehtävästä saa välitöntä palautetta.	6. Yksilö tuntee hallitsevansa tilanteen.
3. Yksilön kyvyt ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa.	7. Ajantaju katoaa.
4. Yksilön keskittyminen on syvää.	8. Oman minän unohtaminen.

KUVIO 11. Flown ominaisuudet (Csikszentmihalyi 2007, 54-70, mukaellen Väisälä 2017)

Flow-kokemus ei vaadi toteutuakseen kaikkia ominaisuuksia ja niiden osuus kokemuksessa voi vaihdella (Csikszentmihalyi 2007, 54). Haastetason ja taitojen optimaalista kohtaamista sanotaan flow-kanavaksi (kuvio 12), jossa ihminen on uppoutunut tekemiseen, motivaatio on parhaimmillaan ja tuottavuus on korkea (Martela & Jarenko 2014, 30). Se on myös jatkuvan kasvun tila, jossa tapahtuu jatkuvaa oppimista ja taitojen karttumista (Järvilehto 2014, 49).



KUVIO 12. Flow-kanava (Martela & Jarenko 2014, 30)

Jotta ihminen kokee toistuvasti flow-kokemuksia, on hänen kehityttävä jatkuvasti ja löydettävä uusia haasteita. Jos taitotasoa vastaavia haasteita ei ole tarjolla, ihminen tylsistyy. Työpaikoilla vastuuta tai uusia haasteita tulisikin lisätä taitojen karttuessa, jotta henkilöstön motivaatio- ja tuottavuustasot olisivat parhaimmillaan. (Csikszentmihalyi 2007, 78-79.) On kuitenkin normaalia, että ihminen kokee myös ajoittain stressiä, ikävystymistä tai jopa epätoivoa (Csikszentmihalyi 2007, 86). Matikka (2013, 84) esittää ajatuksen, että flow on keino päästä tavoitteisiin ennemminkin kuin olisi tavoite itsessään. Järvillehto (2014, 114, 120) muistuttaa, että ihmisen hyvinvoinnille välttämätön leikkiminen edistää flowta. Leikissä ihminen yleensä syventyy, keskittyy ja saa palautetta leikin edetessä, vaikka tavoitteellisuus puuttuisikin, ja aktivoi samalla aivoja sekä löytää uusia taitoja, tapoja ja osaamista.

3.4 Motivaatiotekijät työssä

Tässä alaluvussa on nostettu esille pelillistämisen teorian ja kehittämistutkimuksen haastatteluiden perusteella keskeisimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työssä ja avattu tarkemmin niiden sisältöä.

Motivoituminen vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin (Sinokki 2016, 262). Furman ym. (2014, 111) mukaan vain motivoitunut voi olla työssään onnellinen. Työntekijän riittävän osaamisen lisäksi on tärkeää, miten osaamis-

taan haluaa ja osaa hyödyntää työssään ja työyhteisössä. Tähän vaikuttaa olennaisesti ihmisen motivaatio. (Kauhanen 2012, 28-29.) Motivaatiolla on näin selkeä vaikutus yrityksen tuottavuuteen (Sinokki 2016, 262).

Hackman ja Oldham kehittivät 70-luvulla hyvän työn piirteiden mallin, jolla on sittemmin useiden tutkimusten mukaan näytetty olevan myönteinen vaikutus niin työtyytyväisyyteen, sisäiseen motivaatioon, työssä suoriutumiseen kuin työhön sitoutumiseen. Malli sisältää viisi kohtaa: 1) työn vaihtelevuus, 2) kokonainen työ, 3) työn merkitys, 4) työn itsenäisyys ja 5) palautteen saaminen. Työntekijän vastuu työstä on tänä päivänä laajempi, joten edellä mainittujen työtehtävään liittyvien kohtien lisäksi on syytä lisätä myös yksilön sisäiset tekijät, kuten motivaatio ja osaaminen, sekä työyhteisötekijät, kuten yhteisöllisyys ja sosiaalinen tuki. (Honkanen 2016, 334.)

3.4.1 Motivaatio ja luottamus

Luottamus, avoimuus ja kunnioitus ovat hyvän organisaatioilmapiirin perusta ja myös yhteistyö vaatii luottamusta (Alahuhta 2015, 141-142; Juuti 2016, 37, 43; Juuti & Vuorela 2015, 162). Luottamuksella ja motivaatiolla on todettu olevan myös yhteys kilpailukykyyn (Honkanen 2016, 110). Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus lisää luottamusta. Jos luottamusta ei ole, ihmiset eivät uskalla jakaa tietojaan ja taitojaan, joka vaikuttaa työnteeseen ja yrityksen menestymisen mahdollisuuksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 49, 162.) Yritys voi osoittaa luottamusta työntekijöihinsä muun muassa tuomalla avainluvut ja yritystä koskevan tiedon jokaiselle niistä kiinnostuneen työntekijän saataville (Martela & Jarenko 2015, 113-115). Työyhteisön läpinäkyvyydellä ihmiset tietävät työssään tarvitsemansa asiat, mitä yrityksessä tapahtuu ja mihin yritys on menossa sekä yhteiset pelisäännöt (Trías de Bes & Kotler 2011, 231-233). Se auttaa myös ymmärtämään omaa osuutta isommassa kokonaisuudessa yrityksen menestyksen rakentamisessa ja näin työntekijällä on mahdollisuus itseohjautua kohti yrityksen tavoitteita ja omaksua myös sen arvot (Martela & Jarenko 2015, 114-115, 131). Motivaatio voi kadota, jos ihminen kokee kohtelun epäoikeudenmu-

kaiseksi tai epäasialliseksi ja menettää sitä myöden luottamuksen esimerkiksi työpaikkaan, esimieheen tai työtoveriin (Sinokki 2016, 141).

Luottamus on ansaittava ja sen rakentaminen voi kestää vuosia (Honkanen 2016, 403; Juuti 2016, 39; Juuti & Vuorela 2015, 162). Johto on avainasemassa luottamussuhteen rakentamisessa valtasuhteiden ja esimiesaseman tuoman vastuun ja muiden erityispiirteiden myötä. Esimiehen on valta-asemansa myötä helpompi luottaa työntekijään kuin työntekijän esimieheen. Työntekijä ottaa luottaessaan suuremman riskin. On kuitenkin muistettava, että luottamussuhde ei synny yksin tai yksipuolisesti, joten molemmiin puolin on annettava siihen mahdollisuus. (Aarnikoivu 2011, 19-21.)

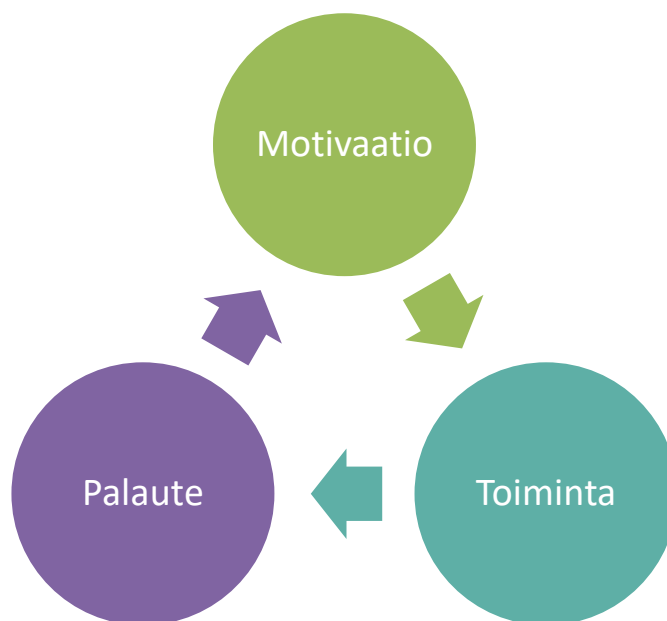
Luottamus kehittyy Alahuhdan (2015, 142) mukaan, kun pidetään kiinni sovituista asioista ja kuunnellaan toisia sekä kun johto on johdonmukainen, estää politikoinnin ja on läsnä. Juuti (2016, 38) nimeää luottamuksen rakentamisen ohjenuoriksi eettisyyden, oikeudenmukaisuuden ja esimerkillisyyden. Esimiesten ja johdon luotettavuus vähentää myös työyhteisön ristiriitoja ja syyttelyä (Juuti & Vuorela 2015, 26, 32). Luottamus on myös edellytys etätyöskentelylle ja joustavalle työajalle (Martela & Jarenko 2015, 89).

3.4.2 Motivaatio ja palaute

Palautteella on tärkeä osa motivaation ylläpitämiseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää jokaiselle työyhteisön jäsenelle (Ranne 2014, 14). Se on aina annettava arvostavasti ja rakentavasti (Sinokki 2016, 249) sekä oikealla sävyllä ja asenteella (Rauhala ym. 2013, 152). Perustellun ja rakentavan palautteen kautta voi oppia tapahtuneesta, kehittyä ja suunnata tulevaisuuteen (Aarnikoivu 2011, 147-148). Näin mahdollisia virheitäkään ei tarvitse pelätä vaan niihin voi suhtautua oppimiskokemuksina ja mahdollisuuksina (Furman ym. 2014, 57).

Palaute ohjaa, tukee ja kannustaa eteenpäin sekä vahvistaa hyviä toimintatapoja (Ajanko 2016, 96). Ilman palautetta työntekijä ei välttämättä

tiedä, milloin, miksi ja missä on onnistunut. Palaute auttaa ymmärtämään myös oman työn merkityksen ja sitä kautta motivoi työntekijää (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17, 19). Jos palautetta ei anneta ja työntekijän ponnisteluita ei huomioida, työmotivaatio laskee ja lopulta kuolee (Furman ym. 2014, 110). Onnistumiset ja niistä saatu positiivinen palaute voimaannuttavat ihmistä, lisäävät positiivista ajattelua ja samalla parantavat hyvinvointia sekä asioihin vaikuttamisen tunnetta (Honkanen 2015, 133). Palaute on sitä tehokkaampi, mitä nopeammin se annetaan tapahtuneen jälkeen. (Kauhanen 2012, 112; Sinokki 2016, 249.) Palautteen vaikutusta motivaatioon ja toimintaan on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Aktiivisuuskehä (Werbach & Hunter 2013)

Tärkeä osa onnistumista ja sen motivoivaa vaikutusta on, että se saa aikaan muissa reaktion, kuten positiivisen palautteen ja arvostuksen, ja onnistumisen pystyy jakamaan muiden kanssa (Furman ym. 2014, 18-19). Onnistumisten huomioiminen ja erilaisten kokemusten jakaminen edesauttavat yhteisöllistä oppimista ja avoimuutta. Avoin kokemusten jakamisen kulttuuri ja yhteisesti onnistumisista iloitseminen vähentävät myös kateutta, työilmapiiri paranee ja stressi vähenee. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen

2011, 19; Furman ym. 2014, 30-31). Onnistumisen kokemusten lisäämiseksi isommat tavoitteet on hyvä pilkkoa sopivan haastaviksi pienemmiksi välietapeiksi, joista annetaan palautetta ja joiden tavoittamisesta iloitetaan. Onnistumisen kokemuksia pitäisi saada vähintään viikoittain motivaation ylläpitämiseksi. Samalla ne parantavat myös muun muassa itseluottamusta ja sinnikkyyttä. (Rauhala ym. 2013, 155.) Hyvällä palautekulttuurilla kaikilla työyhteisön jäsenillä työntekijöistä ylimpään johtoon on mahdollisuus saada tietoa, jonka avulla voi onnistua paremmin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 33).

3.4.3 Motivaatio ja palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan jotakin, mikä motivoi ihmisiä tiettyyn toimintaan. Voidaan puhua myös kannustimista eli insentiiveistä. (Honkanen 2015, 303.) Palkitseminen yrityksissä tähtää toiminnan ja tuotoksen kehittämiseen, yrityksen menestymiseen ja henkilöstön motivoitumiseen (Kauhanen 2012, 96). Palkitsemisen pitää olla läpinäkyvää ja perusteltua sekä oikeudenmukaista (Honkanen 2015, 156; Kauhanen 2012, 11). Haasteena on, että jokaisella voi olla oma tulkintansa oikeudenmukaisuudesta (Sinokki 2016, 296). Palkitsemisen motivoiva arvo toimii, kun kohde kokee sen palkkioksi, hän arvostaa ja haluaa sitä, sekä sen saaminen vaatii tavoitteellisuutta (Honkanen 2015, 155). Haasteena on, että ihmisiä motivoivat hyvin erilaiset asiat. Se tulee kuitenkin huomioida palkitsemisessa. (Kauhanen 2012, 11.) Jos palkitsemiseen liittyy manipulointia, lahjomista tai riippuvaiseksi saamista, se aiheuttaa enemmän vastustamista kuin innostumista (Honkanen 2015, 155).

Palkitseminen voi olla aineetonta tai taloudellista (Kauhanen 2012, 107). Tutkimusten mukaan sisäiset eli aineettomat kannustimet ovat tehokkaampia ja motivoivampia kuin ulkoiset eli taloudelliset kannustimet (Honkanen 2015, 303; Kauhanen 2012, 107; Pink 2009). Aineeton palkitseminen voi olla urapalkkioita ja sosiaalisia palkkiota. Urapalkkioita ovat työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita ovat palaute, statussymbolit, julkinen tunnustus ja työyhteis-

sön edustaminen. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat palkka, luontoisedut, työhyvinvointi ja muut edut, kuten vakuutus- ja eläke-edut. Lisäksi siihen voi kuulua tulospalkka, voitonjako, henkilöstörahasot ja optiot sekä muut osakepohjaiset järjestelmät. (Kauhanen 2012, 107, 114-126.) Honkanen (2015, 123-124) esittää, että ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat ihmisen motivaatioon samaan aikaan rinnakkain. Tärkeintä on se, miten henkilö tilanteesta riippuen kokee erilaiset palkkiot ja sanktiot, ja miten sisäiset ja ulkoiset tekivät sopivat yhteen.

3.4.4 Motivaatio ja moninaisuus

Työvoima on tänä päivänä moninaisempaa kuin koskaan (Deloitte 2016). Monilla työpaikoilla työskentelee eri kansallisilla kulttuuritaustoilla olevia henkilöitä (Sydänmaanlakka 2009, 172) ja monien eri sukupolvien edustajia (Järvensivu 2014). Moninaisuus on kuitenkin vielä tätä laajempaa. Monikulttuurisuuden ja eri-ikäisyyden lisäksi organisaatioiden moninaisuutta lisää muun muassa sukupuolten, etnisten taustojen, uskontojen, sosiaaliluokkien, vammaisuuden, kieliryhmien, seksuaalisten suuntautuneisuuksien ja erilaisten ammatillisten ja koulutuksellisten taustojen sekoitukset. (Sydänmaanlakka 2009, 172.) Näiden ohella osa työskentelee virtuaalitiimeissä, osa kokopäiväisesti, osa osa-aikaisesti, osa etänä ja osa vuokratyövoimana. Lisäksi työurat saman työnantajan palveluksessa lyhenevät ja työntekijöiden vaatimukset muuttuvat. (Deloitte 2016.) Moninaisuutta on myös persoonien erilaisuus (Ajanko 2016, 19). Moninaisen työyhteisön motivaation johtamisessa onkin monia haasteita. Jokainen työntekijä on yksilö ja haluaa tulla kohdelluksi yksilönä eikä ryhmän tai roolin edustajana (Colliander ym. 2009, 33).

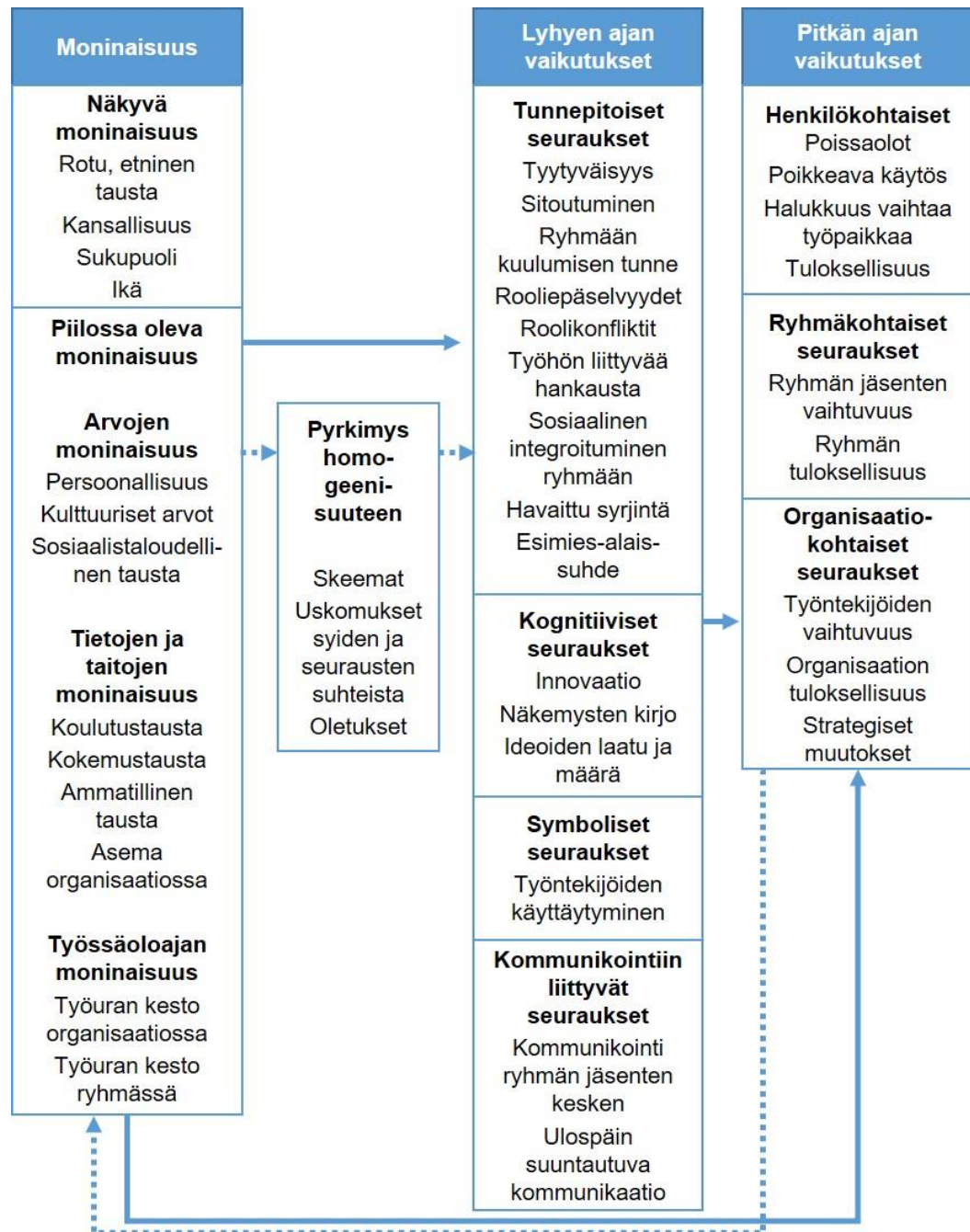
Menestyvä yritys tarvitsee pitkäjänteisen, positiivisesti ihmisiin, kasvuun ja kehittymiseen suhtautuvan moninaisuuden johtajan, joka arvostaa henkilöstöään, opettelee ymmärtämään ja tuntemaan heitä sekä kannustaa haastamaan ja kyseenalaistamaan myös omia näkemyksiään. Ihmistuntemus sekä itsensä ja omien taustojen ymmärtäminen auttavat johtajia ymmärtämään ja hyväksymään myös erilaisuutta. Johtaja antaa ja saa

palautetta sekä saa moninaiset ihmiset toimimaan luovasti ja moniulotteisesti niin yksilöinä kuin tiimeissä. Johtamiselta vaadittuja erilaisia älykkyyksiä on kuvattu kuviossa 14. (Ajanko 2016, 8, 27, 33-35, 49; Sydänmaanlakka 2009, 158.)

Rationaalinen älykkyyks	Tunneälykkyyks	Henkinen älykkyyks	Käytännöllinen älykkyyks
Tavoitteen asettaminen	Tehokas vuorovaikutus: luottamus ja avoimuus, autenttisuus, jämäkkyys	Esimerkillä johtaminen	Aiempien kohtien tehokas toimeenpano
Palautteen antaminen	(tehokas kommunikointi)	Motivointi ja innostaminen (innostu ja innosta)	
Ohjaus ja valmentaminen		Luovuus ja uudistuminen	
Kehittäminen (suorituksen johtaminen)		Yksilön kunnioittaminen	

KUVIO 14. Johtamisen älykkyydet (Sydänmaanlakka 2009, 158, mukaellen Väisälä 2017)

Moninaisuutta arvostavien ja hyvin johdettujen työyhteisöjen on todettu olevan luovempia, tuottavampia ja laajakatseisempia kuin yhdenmukaisten työyhteisöjen. Työyhteisö on näin usein motivoituneempi, joustavampi, verkostoituvampi, innovoivampi, sitoutuneempi ja pystyy vastaamaan nopeammin haasteisiin ja asiakastarpeisiin. Moninaisuuden vaikutuksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla on kuvattu kuviossa 15. (Ajanko 2016, 33-35, 49; Colliander 2009, 58, 61-62; Sydänmaanlakka 2009, 173-174.)



KUVIO 15. Moninaisuudet vaikutukset yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Milliken & Martins 1996, Colliander 2009, 58 mukaan)

Ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista (Ajanko 2016, 50). Se, mikä tuo toiselle mielihyvää, voi tuoda toiselle ahdistusta (Hiltunen 2011, 87). Myös motivoinnissa on löydettävä yksilölle sopivat motivointikeinot (Friman 2016, 120-121). Johtajan ja henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut ovat hyvä käytännön mahdollisuus löytää yhdessä

sopiva etenemistapa. Hyvän kehityskeskustelun tärkein edellytys on esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Muita edellytyksiä ovat muun muassa molempien asenne, hyvät esimies- ja alaistaidot sekä myös muina aikoina kuin vain kehityskeskustelussa tapahtuva vuorovaikutus.

(Aarnikoivu 2011, 12, 17, 73.)

Suomen työmarkkinoille on tulossa vähemmän ihmisiä kuin sieltä poistuu (Alasoini 2010, 11) ja ikäpyramidi muuttuu enemmän neliön tai timantin muotoiseksi (Kiiski-Kataja 2016, 15). Työelämässä on yhtäaikaaisesti monta eri sukupolvea (Kiiski-Kataja 2016, 15), joka tuo työhön rikkautta, mutta samalla myös haasteita. Ikäjohtamisella pyritään huomioimaan kaikenikäisten ja eri elämäntilanteissa ja työuran vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on muun muassa kohdella jokaista yksilönä, hyödyntää jokaisen työntekijän osaaminen ja kokemus parhaan mukaan, tukea urakehitystä, ennakoida uhkia, kommunikoida, huolehtia tasavertaisesta kohtelusta, yhteistyöstä ja yleensäkin kaikkien työhyvinvoinnista. Eri-ikäisyyttä arvostava kulttuuri korostuu erityisesti esimiestyössä. (Ilmarinen 2016; Työterveyslaitos 2016.)

Nuorilla on erilaiset odotukset, kokemukset ja tarpeet kuin vanhemmilla työntekijöillä ja he odottavat esimiehiltä paljon (Vesänen, Salminen-Kultanen, Leinikka, Tenhunen-Ruotsalainen 2013). Heillä on korkeat vaatimukset palkitsemisesta, merkityksellisestä työstä, jatkuvasta oppimisesta ja kehitysmahdollisuuksista sekä urakehityksestä (Deloitte 2016, 2). Nuoret motivoituvat, kun he pääsevät vaikuttamaan työhönsä, kyseenalaistamaan vanhoja tapoja tehdä työtä sekä vaikuttamaan työaikaansa. Kenties tulokset olisivat tärkeämpiä kuin minuutit? Myös hyvä perehdyttäminen ja palautteen saaminen välittömästi töiden ohessa on tärkeää. Näiden lisäksi töissä pitäisi olla mukavaa ja tietoa saatavilla avoimesti. (Vesänen ym. 2013.) On huomioitava, että samoja vaatimuksia voi olla myös vanhemmilla sukupolvilla, mutta suhtautuminen niihin on erilaista. Vesterinen (2013) kuvaa karkeasti sukupolvien eroavaisuuksia kansainvälisen sukupolvijaottelun mukaisesti kuviossa 16.

Aihe	Baby boomers 1946-1964	Generation X 1965- 1979	Generation Y 1980-1994	Z 1995- 2009
Tulevaisuus	On meidän!	Surkea!	Mikä tulevaisuus?	?
Varakkuus	Ansaitseen itse	Ei niin paljoa	Itsestäänselvyys	?
Vanhemmat	Yrittää miellyttää	Tulla toimeen	Ei paljon näe vanhempiaan	?
Koulutustapa	Muodollinen, rakenteinen	Vapaamuotoinen interaktiivinen	Spontaani, monimuotoinen	?
Suhtautuminen koulutukseen	Kerro MITÄ teen	Näytä MITEN teen	MIKSI tämä pitäisi osata?	?
Rahan lainaus	Jos on pakko	Jos tosiaan tarvitsen	Miten paljon saan lainaa?	?
Valtio	Onko epärehellisyttä?	Rehellisyyttä on!	Onko rehellisyyttä?	?
Muutos	Ei pidä	Pitää	Vaatii	?
Teknologia	Ei niin kiinnosta	Tulee toimeen	Mestareita	?
Lojaalius & työnantaja	Työskentelen itseni huipulle	Voin päästä huipulle	Eroan, jos en saa perjantaita vapaaksi	?
Ketä kuuntelevat	Todistettuja asiantuntijoita	Käytännön toteuttajia	Kokeilunhaluisia kollegoita	

KUVIO 16. Sukupolvien eroja (Vesterinen 2013)

Kuten kuviosta on todettavissa, Y-sukupolven, joita kutsutaan myös muun muassa diginatiiveiksi, Milleniaaleiksi tai nettisukupolveksi, käsitykset asioista poikkeavat täysin aiemmista sukupolvista (Vesterinen 2013). Eri sukupolvien erilainen suhtautuminen työhön johtuu erilaisista varttumisympäristöistä ja kokemuksista (Alasoini 2010, 13-14). Arvion mukaan vuonna 2026 työvoimasta 75 prosenttia on Y-sukupolvea (Kiiski-Kataja 2016, 15), joten johtamisen on ymmärrettävä ja huomioitava myös nuorempien sukupolvien kiinnostuksen kohteet, mitkä asiat heitä ohjaavat ja mikä on heille merkityksellistä (Saksi 2016, 184-186). Johtamisen onkin luotava yrityskulttuuri, joka johdon ohella tukee kasvuun ja menestykseen pyrkiviä työntekijöitä (Manner 2017, 26).

Moninaisuuden johtaminen on kykyä hyväksyä ja hyödyntää ilman hyväksikäyttöä erilaisuutta ja saada erilaiset ihmiset toimimaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Johtajan, oli se sitten minkä tasoinen tahansa, ei tarvitse olla kaikkietävä ja -osaava vaan kyetä hyödyntämään ympärillään oleva osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän johtaja tarvitsee hyvää ihmistuntemusta ja itsetuntemusta sekä hyviä johtamisen taitoja.

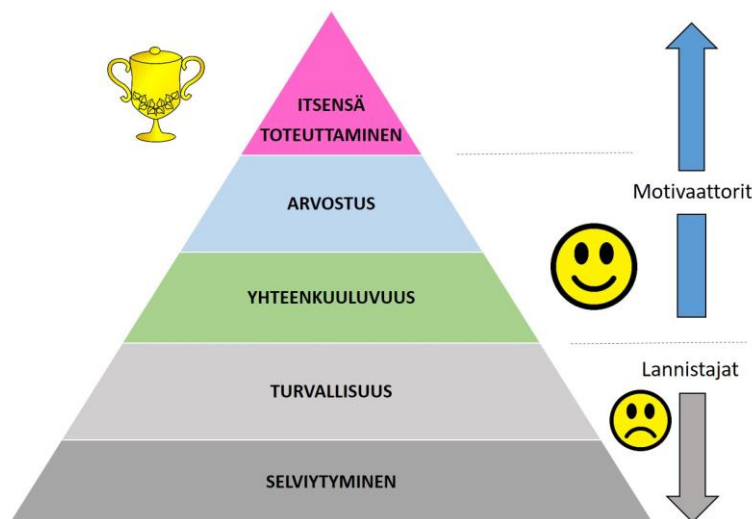
(Ajanko 2016, 8-11, 41.) Johtamisella on tutkimusten mukaan lähes 70 prosentin vaikutus yrityksen kulttuuriin (Ajanko 2016, 132).

3.4.5 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivoituneet ja innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin muut (Pink 2009; Sinokki 2016, 263). Sitoutuminen työhön ja yritykseen on tärkeää niin jokapäiväisessä toiminnassa, muutoksessa kuin uudistamisessa eli organisaatiot toimivat suurimmilta osin sitoutumisen varassa (Juuti & Rovio 2010, 16). Gallup toteutti vuosina 2011–2012 tutkimuksen 142 maassa työntekijöiden sitoutumisesta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 225 000 yli 18 vuotiasta työntekijää. Sen mukaan keskimäärin vain 13 % työntekijöistä on sitoutunut työhön, 63 % ei ole sitoutunut eli he eivät ole motivoituneita, joka todennäköisesti näkyy halussa ponnistella yrityksen tavoitteiden ja tulosten eteen, ja 24 % on aktiivisesti sitoutumattomia työhönsä, joka vaikuttaa negatiivisesti työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Saman tutkimuksen mukaan vastaavat luvut Suomessa olivat 11 % sitoutuneita, 76 % ei-sitoutuneita ja 13 % aktiivisesti sitoutumattomia työhönsä. (Crabtree 2013.)

Deloitte (2016) mukaan henkilöstön sitoutuminen on yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. Johtamiselta vaaditaan yhä enemmän panostusta keskustelemaan johtajuuteen, työhyvinvointiin ja työn uudelleen suunnitteluun. Myös palkkiojärjestelmät pitää olla ajan tasalla. Sitoutumisen mittaamisen ja seurannan tulisi olla jatkuvaa sekä tapahtua niin organisaatio, tiimi kuin yksilötasolla. Sitouttamisen haasteet koskevat kaikkia johtajuustasoja ylimmästä alimpaan. Työntekijöitä on hyvä valtuuttaa tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla niin, että hän ottaa vastuun oman työnsä ja työympäristönsä tuloksista (Järvinen 2014). Sitoutumista edistävät muun muassa merkityksellinen työ, vaikutusmahdollisuudet, tyytyväisyys esimiestoimintaan, positiivinen työskentely-ympäristö, kehittymismahdollisuudet ja luottamus organisaation johtoon (Deloitte 2016; Sutela & Lehto 2014, 217). Esimiestyön keskeinen tavoite onkin luoda henkilöstölle onnistumisen edellytykset (Kauhanen 2012, 134).

Steven Smith (2014) esittää Maslowin tarvehierarkian sitoutumisen näkökulmasta (kuvio 17), josta on havaittavissa sitoutumisen syveneminen ja motivaation kasvaminen siirryttäessä alhaalta ylöspäin. Alimmilla tasoilla henkilön pitää töissä vain työstä saatava palkka. Sitoutuminen syvenee, kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä, huomaa työpanostaan arvostettavan ja työssä on kehittymismahdollisuuksia sekä keskustelevaa johtamista. Korkeimpien tasojen saavuttaminen vaatii organisaatioilta ja johtajuudelta panostamista siihen, että työntekijät omaksuvat organisaation arvot ja tavoitteet, ponnistelevat niiden saavuttamiseksi sekä tuntevat olevansa tärkeä ja arvostettu osa organisaatiota.



ERITTÄIN SITOUTUNUT

- Mitä voin tehdä muiden hyväksi?
- Innostan muita tekemään parhaansa.
- Pidän todella täällä työskentelystä.
- Olen menestyjä.

Keskimäärin vähemmän kuin 15% saavuttaa tämän tason.

SITOUTUNUT

- Olen oleellinen osa yritystä.
- Tunnen itseni tärkeäksi työssäni.
- Olen todella kiireinen ja todennäköisesti myös hyvin stressaantunut.
- Olen hyvä työntekijä.
- Lähden, jos jotakin todella paljon parempaa tulee eteen.

MELKEIN SITOUTUNUT

- Tiedän olevani osa jotakin suurempaa.
- Olen melkein sitoutunut, mutta ajoittain en.
- Saatan lähteä, jos houkutellaan.
- Olen ylpeä työskentelystä täällä, mutta en välttämättä huutele siitä.
- Täällä ei ole työuran kehitysmahdollisuuksia.

EI SITOUTUNUT

- Sairauspäiviä enemmän kuin pitäisi.
- Minulla on surkeat työolot.
- En pidä esimiehestäni tai työskentelystä tiimissäni.
- En pidä paljon työstäni, mutta tulen sen kanssa toimeen.
- Luen työpaikkailmoituksia.
- Olen kiinnostunut ylitöistä.

SITOUTUMATON

- Olen täällä vain rahan takia.
- Lähden heti, kun pystyn.
- En ole tyytyväinen työhön, jota teen.
- Työni ei innosta minua.
- Olen kellon käyttäjä.
- Olen pilkunviilaaja.

KUVIO 17. Maslowin tarvehierarkia työntekijän motivoitumisen ja sitoutumisen näkökulmasta (Smith 2014, mukaellen Väisälä 2017)

Sitoutuneet ja työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia, energisempiä, innostavia ja sairastavat vähemmän kuin muut, joka jo itsessään tuo organisaatioille huomattavia säästöjä terveydenhuollon ja työajan kustannuksissa (Spreitzer & Porath 2012).

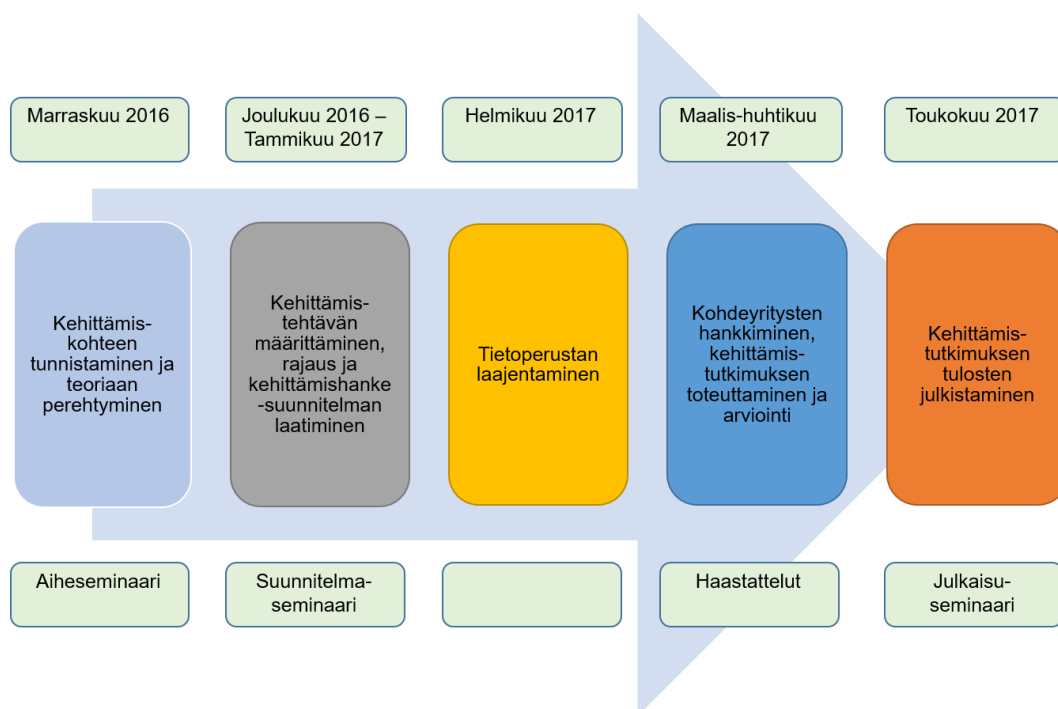
4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kehittämistutkimuksen lähtökohta, eteneminen ja kohdeyritykset

Kehittämistutkimuksen lähtökohtana oli oma kiinnostukseni aiheeseen. Aiempi ymmärrykseni pelillistämisen hyödyntämisestä yrityksen sisäisessä toiminnassa oli pintapuolinen. Laajensin ymmärrystäni tutustumalla teoriaan sekä saatavissa olevaan aineistoon. Koin alkuvaiheessa löytämäni aineiston olevan hajanaista ja relevantin materiaalin tunnistamisen sekä kokonaisuuden hahmottamisen olevan haasteellista tietotulvan keskellä.

Materiaaliin tutustuminen vahvisti käsitystäni pelillistämisen potentiaalisuudesta työmotivaation ja yrityksen toiminnan parantamisessa. Käsitykseni mukaan sen käyttö siinä tarkoituksessa on vielä vähäistä Suomessa. Halusin tutkia, miten etenkin jokapäiväisessä toiminnassa tai sen ohella pelillistämistä on jo hyödynnetty yrityksen sisäisessä toiminnassa ja minikälaisia kokemuksia siitä on saatu. Olin kiinnostunut myös muun muassa siitä, miten yritykset ovat kokeneet tietoa olevan saatavilla ja miten he pelillistämisen käsittävät. Alkuoletuksenani oli, että tiedon puute, sen hajanaisuus sekä väärät käsitykset ovat syitä toimintatavan vähäiseen käyttöön. Näihin oletuksiin perustuen olin vakuuttunut, että aiheesta tarvitaan lisää koostettua suomenkielistä tietoa, jotta tietoisuus toimintatavasta ja sen vaikutuksista työmotivaatioon lisääntyisi ja sen käyttö laajenisi myös Suomessa.

Toteutin kehittämistutkimuksen itsenäisesti opinnäytetyön ohjaajan ohjauksessa. Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä lähestymismenetelmät tarkentuivat ja täsmentyivät työn aikana ymmärryksen laajentuessa ja syventyessä sekä arvioidessani työni kokonaisuutta. Arviointi perustui hankkeen tarkoitukseen ja tavoitteisiin, joita muokkasin tarvittaessa yhteistyössä ohjaajan kanssa. Aikataulukehysten hankkeelle antoi tavoitteeni valmistua toukokuussa 2017. Kehittämistutkimuksen toteuttamisen eteneminen on kuvattu kuviossa 18.



KUVIO 18. Kehittämistutkimuksen toteuttamisaikataulu

Kehittämistutkimuksen toteuttamiselle oli olennaista haastateltavien kohdeyritysten saaminen mukaan. Kohdeyritykset valikoituivat verkostojeni ja aiheesta löytämäni materiaalin perusteella. Tarkoitukseni oli valita erilaisia toimijoita, jotka käyttävät pelillistämistä hieman eri tavoin. Kontaktoimani yritykset suhtautuivat mielenkiinnolla opinnäytetyöhankkeeseeni ja lähtivät siihen mukaan.

4.1.1 Cloudriven Oy

Cloudriven Oy on vuonna 2005 perustettu ja vuonna 2012 operatiivisen toiminnan aloittanut asiantuntijayritys, joka auttaa yrityksiä muotoilemaan työympäristöt vuorovaikutteiseksi ja motivoiviksi, parantamaan asiakaskokemusta sekä digitalisoimaan tarvittavat liiketoimintaprosessit. Liikevaihto oli vuonna 2016 1,6 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on 20. Yrityksellä on Suomen toimintojen lisäksi myyntikonttori Meksikossa ja suunnitteilla on myyntikonttori myös Keski-Eurooppaan. Cloudriven on Microsoftin kultakumppani sovelluskehityksessä. (Cloudriven 2017; Koskenkanto 2017.)

Cloudriven valikoitui haastateltavaksi heidän verkossa olevien blogikirjoitusten kautta. Blogikirjoituksissaan he ovat kertoneet pelillistamisestä ja esimerkkejä sen käytöstä, kuten Fonectan Pojopörssistä, jonka alkukehityksessä he olivat mukana. Yrityksellä on lisäksi pelillistämistä koskevia webinaareja. Haastateltavani Cloudrivenin toimitusjohtaja Jukka Koskenkanto on toiminut myös kouluttajana ja asiantuntijana yliopistoissa.

4.1.2 Muutostaito Oy

Muutostaito Oy on vuonna 2000 perustettu liikkeenjohdon konsultointia ja valmennusta tarjoava yritys. Aktiivisesti Muutostaito on toiminut noin kahdeksan vuotta. Palvelut keskittyvät muutosten toteuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen, joissa he hyödyntävät pelillisiä menetelmiä ja simulaatioita. Muutostaito tunnetaan erityisesti valmennuslautapeliin toteuttajana. Vuonna 2016 liikevaihto oli 633 tuhatta euroa ja henkilöstöä on viisi. Lisäksi verkostossa on viisi henkilöä ja yhteiskumppani Ruotsissa. Muutostaito järjestää pelillisyysohjelmoita ja he osallistuvat kouluttajana muiden järjestämiin ohjelmoihin. (Muutostaito 2017; Sarén 2017.)

Muutostaito valikoitui haastateltavaksi erityisesti verkossa tutustumani GameOn-projektin kautta, jossa he toimivat asiantuntijana. Haastateltavani oli Muutostaidon toimitusjohtaja ja perustaja Sami Sarén.

4.1.3 Haituva Innovations Oy

Haituva Innovations Oy on Start-Up -yritys, joka on perustettu vuonna 2013. Omistajia on tällä hetkellä 8, joista kaksi työskentelee yrityksessä. Lisäksi palkattuja työntekijöitä on kaksi. Yritys on kehittänyt osallistamiseen työkalun, Innoduelin, johon he myyvät käyttölisenssejä. Ensimmäinen myytävä versio valmistui maaliskuussa 2016, jolla on kertynyt noin 150 tuhannen euron liikevaihto. (Simolin 2017.)

Haituva Innovationin Jussi Simolinin valikoitui haastateltavaksi hänen käyttäytymisensä Laurea ammattikorkeakoulun opintojaksolla, jossa olin osallistujana, esittelemässä heidän Innoduel-työkalua syksyllä 2016. Jussi Simolin on

toiminut reilun vuoden Haituva Innovationsin start-up-yrittäjänä (Simolin 2017).

4.1.4 Fonecta Oy:n 020202

Fonecta Oy:n liiketoimintayksikkö 020202 on toiminut vuodesta 1997. Se työllistää yhteensä yli 250 ihmistä Helsingissä, Turussa ja Porissa. Tiedonhaunammattilaiset palvelevat perinteisesti puhelimessa ja yhä enenevässä määrin myös muissa kanavissa, kuten chatissa, sekä kuluttaja-asiakkaita että asiakasyritysten asiakkaita 24/7/365. Palvelu valittiin vuosina 2010–2015 Taloustutkimuksen tutkimuksessa Suomen parhaaksi puhelinpalveluksi. (020202 2017; Sillanpää 2017.)

Fonecta valikoitui haastateltavaksi luettuani verkosta heillä toteutetusta pelillisestä kannustinjärjestelmästä Pojopörssistä. Ilmarinen ja Henry ry valitsivat Pojopörssin Vuoden Henkilöstöteoksi 2016. Haastateltavanani oli henkilöstöjohtaja Tuula Sillanpää.

4.1.5 Scandic Hotels Oy

Scandic Hotels Oy (Scandic) on Pohjoismaiden johtava hotelliketju, jolla on 230 hotellia seitsemässä eri maassa ja 14 000 työntekijää. Suomessa Scandicilla on 25 hotellia ja 3 Hilton-hotellia. Yhdessä Scandic ja Hilton työllistävät 900 työntekijää, joiden lisäksi yrityksessä työskentelee vuokra-työntekijöitä. Scandic Hotels Oy:n liikevaihto on noin 180 Meur. (Scandic Hotels 2017; Malinen & Mattila 2017; Mattila 2017.)

Scandic valikoitui haastateltavaksi luettuani verkosta heidän osallistumisestaan GameOn-pelillisyyshankkeeseen vuonna 2016. Scandic valittiin myös Suomen parhaaksi työpaikaksi 2017. Haastateltavanani oli henkilöstöjohtaja Riikka Mattila.

4.1.6 Electrolux Oy Ab

Electrolux on kansainvälinen kotitalouksille ja ammattikäyttöön tarkoitettujen kodinkoneiden valmistaja ja myyjä. Vuonna 2015 Electrolux Oy Ab:n liikevaihto oli noin 100 Meur ja henkilöstöä oli 76. Electrolux myy kodinkoneita Suomessa eri brändeillä ja monien eri jälleenmyyjien kautta. (Arhipoff 2017; Finder 2017.)

Electrolux valikoitui haastateltavakseni löytäessäni Fakta-lehdessä vuonna 2010 julkaistun sivun pituisen artikkelin oppimisen pirstaloitumisesta. Artikkelissa kerrottiin myös Electroluxin verkkokoulusta, jossa opinnoista saa pisteitä. Haastateltavanani oli markkinointijohtaja Arto Arhipoff sekä avainasiakaspäällikkö ja digitaaliviestinnästä vastaava Jussi Kytösaho.

4.1.7 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaan (Hämeenmaa) omistavat asiakasomistajat ja sen toiminta-alueita ovat Kanta- ja Päijät-Häme sekä Myrskylä. Hämeenmaalla on yhteensä 135 toimipaikkaa, joista kaksi kolmasosaa on markketoimialaa. Hämeenmaalla on myös hotelleja, liikennemyymälöitä, autoasemiasemia, autokauppaa, ravintoloita ja pubeja. Toimialoja on seitsemän: marketit, rautakauppa, pukeutuminen, kosmetiikka, hotelli, auto- ja ravintola, joista jokainen omanlaisensa. Hämeenmaan liikevaihto on 1,1 miljardia ja heillä on 2700 työntekijää. Hämeenmaa ja 19 muuta alueosuuskauppaa omistavat yhdessä SOK:n ja yhdessä ne muodostavat S-ryhmän. (Häikiö 2017.)

Osuuskauppa Hämeenmaa valikoitui haastateltavakseni, kun sain Hämeenmaalla työskentelevältä opiskelijakaveriltani tietää heillä käyttöönotusta pelillistetystä Kuhina-sovelluksesta ja tutustuin aiheeseen lisää verkossa. Haastateltavanani oli asiakkuusjohtaja Henri Häikiö.

4.2 Kehittämistutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on yhdistää kehittäminen ja tutkimus niin, että ne tavoitteellisesti tuottavat toimivia käytännön parannuksia ja ratkaisuja (Kananen 2012, 19). Kehittämistutkimuksessa kehittämisen ja tutkimuksen rajapintaa lähestytään tutkimuksen suunnasta. Kehittämistutkimus etenee tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja erilaisten tapojen sekä keinojen pohdinnasta kohti todellista kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.) Tutkimus tukee näin kehittämistoimintaa (Alasoini 2006, 42-43).

Kehittämistutkimus voi hyödyntää sekä kvalitatiivisia eli laadullisia että kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Näihin sisältyviä erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan eli kehittämistutkimus ei ole sitoutunut tarkoin määriteltyihin teoreettisiin oletuksiin tai menetelmiin. Käsitteet ja niiden määrittelyt sekä muu teoriallinen tietoperusta ja tutkimuksellinen ote ovat kuitenkin olennainen osa kehittämistutkimusta. (Kananen 2012, 19-21.) Tutkimukselliseen otteeseen kuuluvat järjestelmällisyys, tiedon hankinta, analyttisyys, kriittisyys ja uuden tiedon luominen ja jakaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22). Nämä erottavat kehittämistutkimuksen kehittämistyöstä (Kananen 2012, 21).

4.3 Aineistonkeruu

Tiedonhankintamenetelmänä käytin teemahaastattelua. Alkutilanteessa suunnittelin myös kyselyn ja dokumenttianalyysin tekemistä. Työmotivaation mittaaminen ja sen rajaaminen pelillistämisen vaikutuksiin on kuitenkin haasteellista, joten luovuin kyselystä aineistonkeruun alkuvaiheessa. Haastatteluista sain runsaasti monipuolista materiaalia, joten dokumenttianalyysi ei ollut tarpeellinen. Eri menetelmien käytöllä pyritään saamaan laajempi ja luotettavampi käsitys tutkittavista kohteista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 11, 133), mutta menetelmien määrää tärkeämpi on kuitenkin kehittää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2015, 82).

4.3.1 Haastattelu

Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa käydään keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteessa on mahdollisuus selvittää kysymyksiä ja vastauksia, oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymys tai esittää ne eri järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75-76, 83.) Haastattelussa voi myös motivoida haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme 1995, 27). Teemahaastattelussa on ennakkoon määritellyt teemat, jotka rajaavat keskustelua (Kananen 2008, 73-74), ja keskustelun tueksi valmistellaan suosituskysymyksiä (Metsämuuronen 2008, 41). Teemat ovat laaja-alaisia, joihin ei voi vastata lyhyesti, ja keskustelusta on tarkoitus löytyä uusia keskusteltavia asioita. Teemahaastattelulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 148.) Haastattelu on työläs ja vaatii paljon työtä analyysivaiheessa (Metsämuuronen 2008, 40-41). Pelkästään tunnin haastattelun litterointiin on varattava yksi työpäivä (Eskola 2015, 186).

Haastattelujen tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolinen käsitys pelillistämistä erilaisilta pelillistämispalveluja tarjoavilta sekä pelillistämistä käyttäviltä yrityksiltä. Pelillistämispalveluja tarjoavat yritykset käyttävät pelillistämistä myös oman yrityksensä johtamisessa ja henkilöstön motivoinnissa, joka toi vastauksiin lisäulottuvuutta.

Lähetin ennen haastattelua sähköpostilla jokaiselle haastateltavalle laatimani teemahaastattelun rungon (liite 2) ja haastattelun suostumuslomakkeen (liite 3), jossa kerroin tarkemmin tutkimuksesta, haastattelusta ja aineiston käsittelystä sekä pyysin suostumuksen anonymiteettiasteeseen ja materiaalin käyttöön. Näin haastateltavalla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun, saada parempi käsitys tehtävästä tutkimuksesta ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Yksi haastateltavista pyysi teemahaastattelurungon myötä haastatteluun mukaan henkilön, joka oli ollut vastuussa pelillistämistä hyödyntävästä kehityshankkeesta ja pystyi antamaan laajempia vastauksia aiheesta.

Tein teemahaastattelun kohdeyritysten edustajille heidän työpaikoillaan. Haastattelulla kartoitin yrityksen taustoja, henkilöiden tuntemusta pelillistämisestä, pelillistämiprojektin lähtökohtia, projektin etenemistä ja lopputulosta, pelillistämisen vaikutuksia yrityksen toimintaan ja henkilöstön työmotivaatioon sekä haastateltavan käsitystä pelillistämisen kehittämismahdollisuuksista ja tulevaisuudesta niin yrityksessä kuin Suomessa. Tallensin haastattelut puhelimeeni asentamalla applikaatiolla. Yksi haastatteluista peruuntui yllättävien esteiden vuoksi, joten haastateltava vastasi haastattelukysymyksiin kirjallisesti. Yhden haastattelun tein ja tallensin Adobe Connectin kautta virtuaalisena. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat antoivat suostumuslomakkeessa luvan sekä yrityksen että oman nimen käyttämiseen.

Litteroin jokaisen haastattelun heti haastattelun jälkeen. Tämä mahdollisti alustavan aineistoanalyysin ja ilmiön ymmärryksen kasvamisen sekä haastattelujen aikaisen oppimisen. Haastattelut ja niiden litteroinnin yhteydessä kasvanut ymmärrys aiheesta vaikuttivat myös tiedon hankintaan, teoriapohjan laajuuteen ja aineistonkeruumenetelmän kehittämiseen. Kiviniemi (2015, 80-82) kuvaakin tutkimustoimintaa oppimistapahtumana, jossa näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin aikana tutkimusmenetelmien ja teorian lisäksi myös epävirallisen aineiston, kuten keskustelujen, kautta.

4.4 Aineiston kuvaus ja analyysi

Litteroin haastattelut manuaalisesti tekstinkäsittelyohjelmalla yleiskielellä lähes sanatarkasti ilman elehavaintoja. Näin sain riittävän litteroinnin tason sisällön analyysia varten. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi 70 sivua. Analyysillä pyrin tiivistämään aineiston selkeäksi kokonaisuudeksi ja tuomaan esille tutkimukseen liittyvät pääkohdat. Tutkimuksen keskeiset teemat muodostin teemahaastattelurungon, kertyneen ymmärryksen ja materiaalin perusteella.

Teemoittelin haastattelumateriaalin ja tein yrityksittäin tiivistelmän pelillistämisen käytöstä, kehittämisestä ja kokemuksista. Tällä halusin tuoda esil-

le selkeitä esimerkkejä pelillistämisen käytöstä toimintaympäristöön yhdistettynä. Se auttoi aineistoon tutustumista ja ymmärtämistä. Yrityskohtaiset tiivistelmät auttavat myös lukijaa ymmärtämään paremmin ilmiötä ja näin kehittämistutkimuksen tavoitteen toteuttamista.

Teemoihin perustuvaan analyysiin hyödynsin koko tutkimusmateriaalia. Tässä analyysissä oli mukana myös haastattelu, jossa haastateltava ei antanut lupaa yrityksen ja nimen käyttöön. Tiivistin laajaa haastattelumateriaalia teemoittelun jälkeen yksinkertaisiksi lauseiksi ja tyypeiksi, jolloin eri haastattelut oli helpompi yhdistää tutkimuksen tuloksiksi. Tyypittelyllä aineisto saadaan lukijaystävällisemmäksi etsimällä samankaltaisuuksia (Eskola & Suoranta 2008, 181). Tuloksia olen hyödyntänyt tulosten tulkinnassa, johtopäätösten muodostamisessa, pelillistämisen käyttöönoton toimintamallin muodostamisessa sekä ohjeistuksen laatimisessa.

5 TULOKSET

Tuloksissa on ensin tuotu esiin, miten haastatelluissa yrityksissä pelillistämistä käytetään johtamisessa, mitä kokemuksia on saatu ja miten sitä aiotaan kehittää. Tutkimuksen koko materiaalin analysoinnin tulokset esitetään tutkimuksen teemoissa.

5.1 Pelillistäminen johtamisessa yrityksittäin

5.1.1 Cloudriven Oy

Cloudriven Oy:n johtaminen pyrkii toimitusjohtaja Jukka Koskenkannon mukaan määrätietoisesti luottamukseen, ketteryuteen ja työskentelyn palkitsevuuuteen. Pelillistäminen on ollut toimintatapana käytössä yrityksen operatiivisen toiminnan alusta alkaen ja sitä on kehitetty askel kerrallaan. Pelillistämissovellukset tulivat mukaan noin vuosien 2013 - 2014 vaihteessa. Kehittämistyö on edennyt toistuvasti kolme askelta eteenpäin ja kaksi taaksepäin –prosessina.

Haastateltavan mukaan pelillistäminen on kaikessa johtamisessa mukana. Mukana ovat myynti, markkinointi, tuotekehitys, laskutettava työ ja hallinto. Omistajat ja hallitus ovat määrittäneet yrityksen liiketoiminta-alueen, jonka sisällä työyhteisöä osallistetaan paljon. Neljästi vuodessa henkilöstön kanssa on noon-to-noon -tilaisuus, jossa pelillisiä menetelmiä hyödyntäen käydään läpi myös strategisia valintoja ja keskusteluja. Jokaisella osallistujalla on ääni ja he pääsevät vaikuttamaan. Tilaisuuden pohjalta nostetaan johtamiseen ja jokaisen henkilön viikoittaiseen tekemiseen painopistealueet ja tavoitteet. Viikkotasolla henkilöstö ottaa kantaa sovittuihin asioihin, joista he saavat pisteitä. Yhtenä tehtävänä jokaisella työntekijällä on arvioida, pääseekö hän itse asetettuihin tavoitteisiin vai tarvitseeko apua. Maanantaisissa viikkopalavereissa puretaan edellisenä viikkona muun muassa pelillistetyssä sovelluksessa nousseet asiat, kiitetään työtovereita, ratkotaan haasteita ja käydään läpi liiketoimintakriittisiäkin asioita. Palautetta annetaan paljon puolin ja toisin ja toiminta on läpinäkyvää. Kertyneitä pisteitä henkilöstö voi käyttää yrityksen palkintolistalta asioihin, jotka

heitä motivoi. Palkintolistalla on erilaisia motivoivia palkintoja kuten liikuntaa ja vapaapäiviä. Haastateltava toteaa, että pelillistämällä pitää olla syvempi merkitys, eikä se saa olla pelkästään palkintoautomaatti.

Pelillistäminen on haastateltavan mukaan vaikuttanut positiivisesti koko yrityksen toimintaan ja työntekijöiden motivaatioon. Yrityksessä on hyvä avoin työilmapiiri, joka edesauttaa myös vaikeiden asioiden käsittelyä, paljon yhteisöllisyyttä, ja henkilöt ovat sitoutuneita. Henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Neljässä vuodessa kaksi ihmistä on irtisanoutunut. Haastateltava kertoo yrityksen henkilöstön olevan moninaista esimerkiksi työsuhteen, kulttuuritaustan tai persoonan kautta. Pelillisyyden toimii haastateltavan mukaan kaikkien työntekijöiden kanssa, koska ihmisten motivoitumisen periaatteet ovat samanlaiset. Pelillisyyden motivoivina tekijöinä Cloudrivenin toiminnassa ovat muun muassa jakaminen, palaute, osallistaminen, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen ja yhteisöllinen toiminta. Siinä, mikä motivoi ketäkin, voi olla isojakin yksilöllisiä eroja. Yrityksen palkintolistalla on tästä syystä erilaisia palkintoja, joista jokainen voi valita itseään parhaiten motivoivia. Myös läpinäkyvyys ja luottamus edesauttavat haastateltavan mielestä moninaisuuden ja eri ihmisten työtapojen yhdistämistä. Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen sisällä sallitaan yksilölliset tavat tehdä työtä, joka mahdollistaa ihmistä motivoivan itsensä toteuttamisen. Pelillistämistä on hyödynnetty yrityksessä myös asiakastietojen ylläpidossa, jonka tuloksena on voitu tehdä parempia myynti- ja markkinatoimenpiteitä. Pelillisyyden hyötyjä kuvastaa haastateltavan mielestä, että yrityksen kasvu on ollut merkittävästi suurempaa kuin toimialalla keskimäärin.

Pelillistämisestä saatua dataa hyödynnetään haastateltavan mukaan jatkuvasti yrityksen toiminnan, pelillistämisen ja palkitsemisen kehittämiseen, joka lisää henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta ja ylläpitää työmotivaatiota. Keskeisin pelillistämisen kehittämistarve on tällä hetkellä uusien työntekijöiden perehdyttäminen, koska uusia henkilöitä haetaan paljon. Tiedon tasolla perehtyminen on nopeaa, mutta toimintatapojen omaksuminen pitää saada nopeammaksi. Kehitysideoita ja tarpeita on muitakin ja onkin muistettava, että pelillistäminen on prosessi, eikä projekti.

5.1.2 Muutostaito Oy

Muutostaito Oy:n toimitusjohtaja Sami Sarénin mukaan yritys hyödyntää yrityksen sisäisen toiminnan pelillistämiseen yhteistyötyökalu Yammeria, Muutostaito-HeiaHeiaa ja välitöntä visuaalista ohjausta dashboard-ajattelun tapaan. Yammeria käytetään muun muassa myyntikäyntien arviointiin heti asiakkaalta poistumisen jälkeen. Arvioinnissa mietitään, mikä meni hyvin ja missä olisi parannettavaa, ja se kirjataan Yammeriin. Tässä käytännössä yhdistyvät pelillistämisen motivoivista elementeistä sekä välitön palaute että jakaminen.

Muutostaito-HeiaHeia on uusi HeiaHeia-alustan päälle tehty ja myös myyntiin tarkoitettu pelillistetty sosiaalisen jakamisen työkalu, mihin voi laittaa yritysmaailmaan sopivia tavoitteellisia tehtäviä, ja se mahdollistaa myös kisailun. Sovelluksen toimintoja kehitetään edelleen vastaamaan paremmin yritysmaailman haasteita.

Haastateltavan mukaan erilaisten yhteistyö- ja sosiaalisen jakamisen työkalujen sekä pikaviestimien avulla työnteko on nopeampaa ja kiinnostavampaa, ja palaute tulee välittömästi. Haastateltava kertoo näiden parantavan yhteisöllisyyttä, sitoutumista ja tasavertaisuutta.

5.1.3 Haituva Innovations Oy

Haituva Innovations Oy:n osakkaan Jussi Simolinin mukaan yritys hyödyntää toiminnassaan myyntiin kehittämänsä pelillistettyä osallistamiseen tarkoitettua Innoduel-työkalua. Innoduel-työkalun ydin on sähköisellä areenalla tapahtuva parivertailu. Työkalun pääkäyttäjä laittaa kysymyksen, johdatuksen aiheeseen ja vastausehdotuksia, joista käyttäjien tekemän parivertailun avulla muodostuu valmis raportti suosituimmuusjärjestyksessä. Pääkäyttäjä voi antaa myös käyttäjille mahdollisuuden syöttää omia ideoitaan parivertailuun alkuperäisten lisäksi, jolloin käyttäjien ideat saadaan heti vertailuun mukaan. Areenalla jo olevat vastausehdotukset auttavat käyttäjän omaa luovaa prosessia. Parivertailun tuloksia voidaan jatkojalostaa ja täydentää uusilla areenoilla tai käyttää sellaisenaan. Parivertai-

lun tekeviä käyttäjiä voi olla muutamasta ihmisestä miljoonaan ja sen käyttöaika voidaan määrittää tarpeen mukaan viidestä minuutista loputtomaan.

Haituva Innovations on haastateltavan mukaan luonut Innoduel-työkalun avulla muun muassa yrityksen arvot ja määrittänyt seuraavan kuukauden päätehtävät. Arvot luotiin useammalla peräkkäisellä areenalla, joihin kaikki yrityksen osakkaat osallistuivat. Areenoilla ehdotettiin arvoja ja niiden konkreettisia tarkoituksia, jotka arvioitiin parivertailulla. Kaikkien osallistuttua yhteisten arvojen luontiin he ovat myös sitoutuneita niihin. Haastateltavan mukaan Haituva Innovations on hyödyntänyt Innoduelia myös kumppanien kanssa. Mainostoimistolta ja ohjelmistotoimittajalta tulleet lukuisat tehtävät on tehty Innoduelin avulla.

Haastateltavan mielestä pelillistetty Innoduel-työkalu on toiminut nopeammin, yksinkertaisemmin ja motivoivammin kuin työpajat, kyselyt tai jaetut tiedostot. Innoduelin parivertailun lopputuloksena saadun valmiin raportin pohjalta on voitu toimia, eikä lisäksi ole tarvinnut arvioida arvojärjestystä, kuten perinteisillä menetelmillä. Haastateltavan mukaan Innoduel on nopeuden ja helppouden lisäksi mahdollistanut osallistumisen persoonasta riippumatta, jolloin introvertit ja ekstrovertit ovat tasa-arvoisessa asemassa. Yritys on hyödyntänyt palkitsemista esimerkiksi kehitysehdotuksien parhaimmille. Työkalua kehitetään omien suunnitelmien lisäksi myös asiakaspalautteen perusteella. Haituva Innovationsilla on käytössä myös yrityksen sisäinen Facebook. Haastateltavan mielestä pelillistämisen hyötyjä ovat olleet ajan ja rahan säästöjen lisäksi positiiviset vaikutukset henkilöstön motivoitumiseen, työilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen.

5.1.4 Fonecta Oy:n 020202

Fonecta Oy:n henkilöstöjohtaja Tuula Sillanpään mukaan 020202 hyödyntää pelillistämistä 24/7/365-toimintaympäristössä toimivien asiakaspalvelijoidensa kannustin- ja palkitsemisjärjestelmässä, Pojopörssissä, niin yrityksen palkkalistoilla oleville kuin vuokratyöntekijöille. Pelillistämishanke käynnistyi vuonna 2014, kun palkitsemisjärjestelmä haluttiin uusiksi. Haastateltavan mielestä pelillistäminen kuulosti aluksi työelämän viihteellistämi-

seltä, mutta tarkemman tutustumisen jälkeen se olikin paljon muuta. Pelillistämishankkeen apuna oli Cloudrivenin Jukka Koskenkanto, ja se kesti noin puoli vuotta. Esimiehiä ja asiakaspalvelijoita osallistettiin kehityksessä erilaisten työpajojen kautta. Esimiehet määrittivät yhdessä, mistä tekemisestä palkitaan ja mihin suuntaan tekemistä halutaan ohjata ja kannustaa sekä tekemisten arvojärjestyksen. Asiakaspalvelijat ideoivat palkintoja. Haastateltava kertoo, että pelillistetyn toimintatavan käyttöönotto ei vaatinut uusia järjestelmiä, vaan olemassa oleva tuotantojärjestelmä tuottaa asiakaspalvelijoiden toiminnasta tarvittavat tiedot, jotka muutetaan pisteiksi eli Pojopörssin pojoiksi Excelissä kerran kuukaudessa.

Haastateltavan mukaan Pojopörssissä asiakaspalvelija kerää pojoja sovitujen pelisääntöjen mukaisesti tekemällä hyvää, laadukasta ja tehokasta työtä. Kerätyt pojot vaikuttavat kuukausittain sekä rahallisen tulospalkkion määrään että palkitsemisen pörssiosuuteen Pojopörssissä. Asiakaspalvelija voi pörssiosuudella lunastaa assistenttien kautta erilaisia ja eriarvoisia palkintoja Pojopörssistä, kuten lahjakortteja, vapaapäiviä tai työvuoroja. Suosituimmat palkinnot ovat olleet haastateltavan mukaan omaan työaikaan vaikuttamisen mahdollisuudet. Pojopörssiä kehitetään jatkuvasti, jotta se pysyy mielenkiintoisena. Muun muassa palkintovalikoimaa, palkintojen hinnoittelua ja mittareita tarkastellaan puolivuositain, mutta tarvittaessa tehdään nopeampia kampanjaluontoisia muutoksia.

Pelillistetyn Pojopörssin avulla jokainen voi valita palkintonsa sen mukaan, mikä on itselle mielekäs, motivoiva ja merkityksellinen. Haastateltavan mukaan palkitsemisen kustannukset ovat ennallaan, mutta palkitsemisen kohdistuminen ja vaikuttavuus ovat parantuneet huomattavasti paremman motivoitumisen myötä, joka näkyy myös yrityksen mittareissa. Pojopörssi mahdollistaa haastateltavan mukaan ketterämmän toiminnan ja työntekijäohjauksen. Haastateltavan mukaan Pojopörssin myötä työntekijäkokemus on parantunut ja yrityksen työtyytyväisyystutkimuksissa Pojopörssi saa eniten sanallisia positiivisia mainintoja. Pojopörssi voitti myös Ilmarisen ja Henry Ry:n järjestämän Henkilöstöteko 2015 –kilpailun innovatiivisuudellaan ja hyvällä johtamisellaan.

5.1.5 Scandic Hotels Oy

Scandic Hotels Oy:n (Scandic) henkilöstöjohtaja Riikka Mattilan mukaan yrityksen henkilöstö toimii 24/7/365-toimintaympäristössä ja 27 eri pisteessä. Osa-aikaisia on yli 40 % työvoimasta. Tämän toimintaympäristön haasteena on muun muassa saavutettavuus. Haastattelun lähtökohtana oli Scandicissa vuonna 2016 toteutettu GameOn-hanke, mutta haastattelun aikana tuli ilmi, että pelillistämistä on hyödynnetty yrityksessä myös aiemmin. Osa pelillistämisen elementtejä hyödynnettyjä toiminnoista on haastateltavan mukaan niin luonnollinen osa arkea, ettei niitä välttämättä tunnustettu pelillistämiseksi ennen pelillistämishanketta. Pelillistämistä käytetään esimiehille tarkoitetussa portaalissa, mistä löytyy esimiesten tarvitsemaa henkilöstöhallintaan liittyvää materiaalia ja tehtäviä. Kun esimies tehtävän tehtyään merkitsee sen järjestelmään tehdyksi, eteneminen on nähtävissä visuaalisesti ensin yksilötasolla, sitten hotellitasolla ja lopulta Suomitasolla. Se kannustaa haastateltavan mukaan pyrkimään 100 % suoritus-tasoon ja saa aikaan kilpailuhenkisyyttä. Siellä kerättiin myös muun muassa palvelutilanteiden ideoita, joista parhaita palkittiin ja nostettiin esille konsernin laajuisessa viestinnässä. Lisäksi oli pelillistetty ideakilpailu, jossa henkilöstö sai läpinäkyvässä järjestelmässä esittää ideoita, kommentoida ja kehittää niitä edelleen sekä antaa tähtiä tai tykkäyksiä. Näistä palkittiin käyttäjien parhaaksi äänestämä idea, eniten kommentoinut ja ideoita kehittänyt henkilö sekä eniten ideoita tuottanut henkilö, vaikka etukäteen palkitsemisesta ei kerrottu. Haastateltava toteaa myös, että kymmenen vuotta käytössä olleessa perehdytyksessä on pelillisiä elementtejä. Perehdytys etenee tasolta toiselle, ja kaikki tasot käytyään perehdytettävä saa tiimikortin sekä kaikki edut käyttöönsä. Lisäksi pelillistämistä on tunnustettavissa haastateltavan mukaan myyntikilpailuista, asiakaspalautteen saamisesta ja niiden perusteella palkitsemisesta.

Scandicissa toteutettiin vuonna 2016 GameOn-hanke, jossa kolmessa erilaisessa pilottiyksikössä haettiin ratkaisuja, miten pelillisyyttä voi hyödyntää hotellialan toimintaympäristössä, työntekijöiden motivoinnissa ja digitaalisten välineiden käytön aktivoinnissa niin, että myynti ja työntekijä- sekä asiakaskokemus paranevat. Hankkeen lähtökohdat olivat vahvasti

yrittäjien strategiassa, jossa näkyy muun muassa halu olla edelläkävijä ja rohkea. Hanke sai rahoitusta Työsuojelurahastolta, ja asiantuntijana sekä hankkeen ohjaajana oli Muutostaito. Jokaisessa pilottiyksikössä perustettiin kehitysryhmä, joka määritteli ja ideoi yksikössä kehitettävät sekä ko-keiltavat liiketoiminnalle merkitykselliset toiminnot. Kehitysryhmissä oli edustus kaikilta osastoilta, kuten vastaanotosta, ravintolasta, keittiöstä ja siivouksesta, joka jo itsessään lisäsi henkilöstön yhteistoimintaa. Haastateltava kertoo, että osastojen arjen kommunikaation parantamiseen otettiin käyttöön Telegram-sovellus, joka paransi vuorovaikutusta ja sen käyttö levisi kaikkiin yksiköihin. Myös WhatsApp-sovellukseen perustettuja ryhmiä käytetään paljon ja se on lisännyt tiedonkulkua sekä läpinäkyvyyttä. Työntekijöiden toiminnan ohjaamiseksi Muutostaito-HeiaHeiaan laitettiin henkilöstölle tehtäviä, kuten asiakkaan hurmaaminen, lisämyynnin tekeminen ja työkaverin positiivinen yllättäminen. Työntekijät laittoivat lyhyitä tapahtumakuvauksia ja kuvia toteutetuista tehtävistä, joita muut tykkäsivät tai kommentoivat. Yksiköt kisailivat aluksi, kuka päivittää eniten, ja myöhemmin kisailtiin laadulla. Koko Suomen organisaatiolle perustettiin Facebookiin suljettu ryhmä, jossa jaetaan hyviä ideoita ja kisaillaan eri teemoissa yksiköiden kesken. Facebook on mukana päivittäisessä työssä ja sieltä saa ideoita muissa yksiköissä toteutettavaksi. Siellä jaetaan myös onnistumisia. Erilaiset teot ja niiden saamat palautteet kannustavat haastateltavan mukaan myös muita jatkuvasti parempaan tekemiseen.

Haastateltavan mukaan pelillistäminen liittyy työkuulttuuriin ja ajattelemisen osaamiseen. Haastateltava toteaa, että loppujen lopuksi monet toteutetut ratkaisut olivat hyvin arkisia, mutta ne toivat paljon apua työhön. Yrittäjien mittareiden mukaan työtyytyväisyys ja asiakaskokemus parantuivat ja markkinaosuus kasvoi. Scandic valittiin myös Suomen Parhaaksi Työpai-kaksi 2017. Haastateltavan mukaan haasteena on kuitenkin, miten erottaa pelillistämisen tai jonkin muun kehitystoimen vaikutus mittareihin. Haastateltavan mielestä pelillistämisen myötä työ on mielekkäämpää, ja se on edistänyt muun muassa yhteistoimintaa, innovatiivisuutta ja tiedonvälitystä. Eri työkalujen kautta ihmiset ovat tulleet toisilleen tutuimmiksi, helpommin lähestyttäviksi ja tekeminen lähemmäksi, vaikka fyysisesti ei olisikaan

mahdollista nähdä toinen toisiaan. Haastateltava kertoo, että yksiköitä on kannustettu ideointiin ja kehittämiseen epäonnistumisia pelkäämättä myös aiemmin, mutta ajattelutavan ja kulttuurimuutoksen aktivoiminen työyhteisössä vaati pelillistämishankkeen. Sen myötä eri yksiköissä löydettiin intoa ja ymmärrystä, että jokainen voi vaikuttaa arkeen. Kehittämisyhmät jatkavat edelleen toimintaa ja ne ovat lähteneet leviämään myös muihin yksiköihin. Hanke muuttui haastateltavan mukaan parantuneeksi arjeksi.

5.1.6 Electrolux Oy Ab

Electrolux Oy Ab myy tuotteitaan jälleenmyyjien kautta. Electroluxin markkinointijohtaja Arto Arhipoffin mukaan he näkivät tarpeen huolehtia isosta jälleenmyyjäkentästään paremmin ja kehittää myyjien tuotetietämystä ja -tuntemusta, jonka myötä myyjät pystyvät myymään paremmin, ja asiakkaat saavat tarpeisiinsa sopivan palvelun ja tuotteen, jolloin kaikki voittavat. Tähän tarpeeseen Electrolux kehitti yhdessä yhteistyökumppanin kanssa verkkokoulun, jossa on mahdollista kasvattaa osaamistaan eri tuoteryhmissä tasolta toiselle edeten ja osaamisen myötä pisteitä keräten. Myyjät voivat käydä koulutuksen helposti ja loogisesti edeten omaan tahtiin, ja tieto on aina saatavissa mielenkiintoisesti esitettynä käyttäjälle sopivana aikana. Electroluxilla projektia johtanut avainasiakaspäällikkö ja digitaaliviestinnästä vastaava Jussi Kytösaho toteaa, että verkkokoulu on ajasta ja paikasta riippumatonta osaamisen kehittämistä, jonka avulla myyjä tekee parempaa myyntiä ja provisiota. Verkkokoulussa on useita pelillistämisen elementtejä, vaikka haastateltavat eivät tietoisesti tehneet verkkokoulusta pelillistettyä.

Haastateltavat kertoivat, että verkkokoulu kehitettiin vuonna 2008. Electroluxilla oli selkeä tarve, idea, vahva tuotetietämys ja tuotekoulutusmateriaalia. He halusivat toteutuksen olevan heti alusta alkaen ammattimaista ja brändi-ilmeiden mukaista. Yhteistyökumppanin tehtävänä oli tuoda kehityshankkeeseen uusia näkökulmia ja vahva visuaalinen, pedagoginen sekä toteutuksen osaaminen. Kurssien maksimikestoksi päätettiin puoli tuntia, joka asetti haasteita sisällön tuotantoon. Tiiviissä yhteistyössä yhteis-

työkumppanin kanssa ja Electroluxin työntekijöitä osallistaen reilussa kolmessa kuukaudessa luotiin käyttöönnottovalmis kolmiportainen verkkokoulutus, joka etenee johdannosta tuotelinjojen kautta brändeihin. Käyttöönottovaiheessa valmiina oli neljä kurssia ja niitä lisättiin koko ajan käyttöönoton jälkeen.

Verkkokoulun johdannossa kerrotaan toimialan markkinoista ja muuta yleistä asiaa. Tuotelinjatasolla koulutetaan perusasioita esimerkiksi lämpö-, kylmä- ja pesulinjoista, kuten pyykinpesusta ja erilaisista kuiduista. Brändiosuudessa tuodaan esiin tuoteominaisuuksia. Kursseissa on osioittain välikysymyksiä ja lopussa loppuvisa, joiden ensimmäisestä vastauskerrasta kertyy pisteitä osaamisen mukaan. Palkkiona verkkokoulussa haastateltavien mukaan on osaamisen kehittäminen sekä yksikön ja jälleenmyyntiketjun välinen kisailu. Erillisiä taloudellisia palkkioita ei Electroluxilla ole käytössä. Tulostaulut ovat näkyvissä aloitusnäytössä, joka kilpailuhenkinessä myyntijoukossa on toiminut hyvänä motivoijana ja yhteisöllisyyteen kannustavana. Koko verkkokoulutuksen käynyt saa tulostettua järjestelmästä myös todistuksen. Verkkokoulutusta edelleen kehitettäessä siihen lisättiin myös aluemyyntipäällikön pitämä lähikoulutus, jonka tarkoituksena on syventää verkkokoulutuksen perusosan läpikäyneiden osaamista. Lopuksi verkkokoulutuksessa käydään vielä lyhyt niin sanottu nano-kurssi, jossa kerrataan lyhyesti lähikoulutus ja testataan opittu loppuvisalla, ja koulutuksen läpäissyt voi tulostaa diplomin.

Verkkokoulussa on yli 3000 oppilasta. Viestintä ja ketjujohdon varaukseton tuki sekä yhteistyö verkkokoulun markkinoinnissa ovat olleet haastateltavien mukaan onnistumisen kriittinen osa. Verkkokoulun viestintää räätälöitiin ketjukohtaisesti, jolloin se nosti palvelun arvostusta käyttäjien keskuudessa, ja lisäksi ketjut markkinoivat palvelua sisäisesti. Palvelua on kehitetty ja päivitetty vuosien aikana jatkuvasti. Kymmenessä vuodessa toteutusmahdollisuudet ja nopeus- ja muut vaatimukset ovat nousseet huomattavasti, joten palvelu tarvitsee isomman päivityksen ajanhenkeen muun muassa kursseja lyhentämällä ja videosisältöä lisäämällä.

Verkkokoulu on haastateltavien mukaan maksanut itsensä takaisin siitä saatujen hyötyjen muodossa. Myyjien ammattitaito on noussut ja asiakkaat ovat saaneet parempaa palvelua sekä tarpeisiinsa sopivampia tuotteita, joten asiakaskokemus ja myynti ovat parantuneet. Myyjät ovat kokeneet verkkokoulun kautta saadun palautteen ja datan perusteella verkkokoulun oman osaamisen kehittämiseen arvokkaaksi ja käyttäneet kouluttautumiseen myös omaa vapaa-aikaansa. Uusien myyjien perehdytyksessä verkkokoulu on haastateltavien mukaan toiminut myös hyvin. Haastateltavien mielestä Electroluxin brändit ovat olleet hyvin esillä, yhteisöllisyys ketjuissa parantunut ja yhteistyö ketjujen kanssa syventynyt. Verkkokoulusta saatua dataa pystytään hyödyntämään muun muassa osaamisen hallinnassa. Verkkokoulu on myös tärkeä palautekanava kentältä Electroluxille ja ajankäytön optimoija. Verkkokoulu sopii vihreisiin arvoihin ja kestävään kehitykseen, kun aluemyyntipäällikön lähikouluttamistarve on vähentänyt. Verkkokoulu on haastateltavien mukaan säästänyt kilometrejä, luontoa, rahaa ja aikaa.

5.1.7 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaan (Hämeenmaa) asiakkuusjohtaja Henri Häikiön mukaan yritys haluaa hyödyntää henkilöstönsä ideoita ja ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Heillä oli käytössä noin neljä vuotta InnoHämis, jonne jätettiin yhteensä 1111 isoa ja pientä ideaa tai ajatusta, joita kommentointiin ja toteutettiin mahdollisuuksien mukaan. Sen käyttö tarvitsi uutta aktivointia, jolloin he päättivät tehdä uudenlainen järjestelmä. Kehittämiskumppanina toimi palvelumuotoilun ja ohjelmistokehittämisen asiantuntija Roger Studio Oy. Yhteistyössä Hämeenmaa ja Roger Studio kehittivät pelillistetyn, mobiilioptimoidun ja hunajateemaisen innovaatio- sekä keskustelualustan, joka nimettiin Kuhinaksi. Se on avoin koko henkilöstölle ja toimii tärkeänä palautekanavana työntekijöiltä suoraan johdolle ja toisinpäin. Se on perinteisen johtamisen lisäksi mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Sovelluksessa tapahtuvasta aktiivisuudesta palkitaan hunajalla, joka kertyy hunajapurkkiin. Kun hunajapurkki tai -purkkeja täyttyy, voi lunastaa hunajakaupasta palkintoja, ku-

ten elokuvalippuja tai lahjakortteja, jotka lähetetään konttorilta esimiehen kautta lunastajalle.

Sovelluksen käyttö on vapaaehtoista ja sitä voi käyttää niin mobiilissa kuin tietokoneella. Koko henkilöstöllä eli 2700 ihmisellä on mahdollisuus ottaa sovellus käyttöönsä ja omalla nimellään jättää omia tai lukea ja kommentoida muiden jättämiä ideoita ja ajatuksia. Idean jättäminen on tehty helppoksi, ja mukaan voi liittää kuvan. Jokainen idea ohjautuu aiheen mukaan ennalta nimetylle esimiehelle kommentoitavaksi. Esimiehellä on neljä vastausvaihtoehtoa: toteutetaan, toteutetaan ehkä, tarvitsee toteutuakseen lisätoimia tai ei toteuteta. Lisäksi hän antaa perustelut vastaukselle. Kaikki ideat ja kommentit ovat kaikkien nähtävissä, joten järjestelmä on läpinäkyvä. Ideat ovat lajiteltavissa aiheen mukaan, jolloin käyttäjä voi halutessaan tutustua kaikkiin ideoihin tai vain itseään kiinnostavan aiheen ideoihin. Läpinäkyvä järjestelmä mahdollistaa ideoiden tehokkaamman hyödyntämisen, sillä joku toinen esimies tai työyhteisön jäsen voi nähdä ideassa potentiaalia, vaikka aihealueesta vastaava esimies ei näkisi.

Kehittämistyö kesti noin yhdeksän kuukautta ja siinä osallistettiin myös henkilöstöä. Sovelluksesta tuli haastateltavan mukaan alkuajatusta hienompi ja innovatiivisempi. Kuhina on kehitetty Hämeenmaan tarpeiden perusteella, mutta sovellus on Roger Studion, ja he voivat myydä tuotetta myös muille. He myös kehittävät sovellusta jatkuvasti, ja kokemusten sekä mahdollisten uusien asiakkaiden myötä se kehittyy vielä lisää. Lanseerauksen jälkeen sovellusta on kehitetty siitä saatujen kokemusten perusteella, jolloin esimerkiksi toiminnollisuuksia on lisätty ja palkitsemista säädetty. Kehittäminen on haastateltavan mukaan tärkeää tuotteen elinvoimaisuudelle, koska käyttäjäkokemus- ja olemus muuttuvat jatkuvasti.

Sovelluksen käyttöönotto vaatii haastateltavan mukaan hyvää viestintää, aktivointia ja tarkoituksen. Sovellus lanseerattiin joulukuussa 2016, ja sovelluksen käyttäjiä on nyt 300. Todennäköisesti kesällä Hämeenmaa aloittaa tehokkaan markkinoinnin henkilöstölle käyttäjämäärän, ideoinnin ja keskustelun lisäämiseksi. Tarkoitus on muun muassa luoda kilpailuhenkisyttä, kampanjoita ja asettaa motivaatiota lisääviä palkintoja. Haastatelta-

va kertoi, että jo nyt monia ideoita on otettu suoraan käyttöön ja läpinäkyvyys on tuonut luottamusta ja kannustusta työyhteisössä. Hämeenmaa kokee haastateltavan mukaan saaneensa rahoilleen vastinetta.

5.2 Tutkimuksen teemat

5.2.1 Pelillistämisen ymmärtäminen ja tiedon saatavuus

Haastateltavien käsitykset pelillistämisestä olivat moninaiset. Yksi vastaajista mielsi sen viihteelliseksi toiminnaksi ja toisella pelit ja viihde olivat vahvasti käsityksessä mukana. Toisille termi oli tutumpi. Vastauksissa tuli myös esille, että pelillistäminen-termi toi haastateltavalle aluksi mieleen työelämän viihteellistämisen, mutta aiheeseen tutustumisen jälkeen hän ymmärsi sen tarkoittavan peleistä tuttujen motivoivien elementtien tuomista työelämään, ja joita voi hyödyntää toimintaa ohjaavassa tavoitteellisessa toiminnassa. Elementteinä tulivat esille motivointi, koukuttavuus, palkitseminen, osallistaminen, läpinäkyvyys, hallinnan tunne, yhteisöllisyys, tarinallisuus, vaikutus- ja valintamahdollisuudet, haasteellisuus ja haasteiden voittaminen, nopeus, palaute, kannustus, kisailu, loogisuus ja helppokäyttöisyys, aktivointi, jakaminen, pisteet, tasot, pistetaulukot ja kunniamerkit. Pelejä voivat olla digitaalisten pelien lisäksi myös lauta-, joukkue- ja yksilöpelit. Hyötypelit ja simulaatiot miellettiin pääosin osaksi pelillistämistä. Vastauksissa ilmeni myös pelillistämisen määritelmien monikirjoisuus, ja kuinka ihmiset ymmärtävät sen omalla tavallaan.

Pelillistämisessä on lopulta kyse siitä, että pitää keksiä keinot, jolla yksilön intressit ja on se sitten firma tai mikä tahansa muu organisaatio niin sen intressit yhdistetään. Ja vielä niin, että ne yhdistyvät riittävän lyhyellä aikajänteellä, että tekemisestä saa jollakin tavalla palkinnon tai palautteen.

Jukka Koskenkanto, Cloudriven

Mielipiteet pelillistämisen työelämään liittyvän tiedon saatavuudesta erosivat paljon. Kahden vastaajan mielestä tietoa on saatavissa paljon, mutta pitää osaa etsiä oikeita asioita. Osa haastateltavista ei ole tutustunut ai-

heeseen ollenkaan. Osa on lukenut artikkelin tai kuullut aiheesta, ja tutustunut aiheeseen oman projektin kautta asiantuntijoiden avulla. Kahden vastaajan mielestä tiedon löytäminen on hankalaa, mutta kirjoista, keskusteluista ja asiantuntijoista on apua. Myös erilaisten valmennuksien tai verkkokurssin kautta voi saada tietoa.

5.2.2 Eri tapoja hyödyntää pelillistämistä

Pelillistämistä käytetään vastaajien mielestä vähän johtamisessa Suomessa, mutta poikkeuksiakin on. Pelillistäminen on tutumpi koulumaailmassa ja lisääntyvässä määrin myös terveydenhuoltoon ja hyvinvointiin liittyen. Liiketoiminnassa pelillistämistä käytetään eniten yhden vastaajan mukaan markkinoinnissa yksittäisissä kampanjoissa. Yksi vastaajista toteaa, että peleistä tuttuja motivointikeinoja ei aina huomaa arjessa, vaikka ne ovatkin siellä. Kahden vastauksista tuli myös esiin, että kaikkia pelillisyyttä sisältäviä ratkaisuja ei aiemmin ymmärretty pelillistetyiksi. Taulukossa 1 on vastauksissa esille tulleita tapoja hyödyntää pelillistämistä.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä pelillistämisen hyödyntämisestä

ESIMERKKEJÄ PELILLISTÄMISEN HYÖDYNTÄMISESTÄ
Tunnistettuihin tavoitteisiin kannustaminen ja ohjaaminen
Työn mielekkyyden parantaminen
Mahdollisuus osallistua, tulla kuulluksi ja vaikuttaa
Yhteisöllisen kehittämiskulttuurin aktivoiminen
Taloudellinen palkitseminen
Ei taloudellista palkitsemista vaan osaamisen kehittyminen tai/ja maine sekä kunnia
Läpinäkyvyys <=> luottamus
Ideoiden, innovaatioiden ja kehitysideoiden kerääminen ja jakaminen
Palaute / välitön palaute
Tiedonkulku ja tiedon jakaminen ajasta ja paikasta riippumatta mielenkiintoisesti
Vuorovaikutuksen parantamiseen (esim. yhteistyö, WhatsApp, Facebook, Yammer, Telegram)
Osaamisen ja aktiivisuuden hallinta, perehdyttäminen
Osaamisen kehittyminen ja tulosten näkeminen
Kokeilukulttuuriin kannustaminen
Kilpailut, kisailut ja toistensa sparraaminen
Kokemusten ja onnistumisten jakaminen
Havainnollistamisen ja visuaalisuuden parantaminen
Resurssien optimointi
Moninaisuuden johtaminen (tasapuolisuus, erilaiset persoonat, saavutettavuus..)
Haasteiden asettaminen niin, että ne on mahdollista saavuttaa hyvällä työllä

Taloudellisissa palkkioissa nousi esille niiden oikeudenmukainen kohdistaminen ja vaikuttavuuden arviointi. Aineettomat palkitsemiset liittyivät osaamisen kehittämiseen, työaikajoustoihin, vaikuttamismahdollisuuteen sekä palautteen ja huomion saamiseen. Vastauksissa tuli vahvasti ilmi johtamisen uusiutumistarve työelämän nopeutuessa, moninaistuessa ja digitalisoituessa. Uusien sukupolvien myötä muutostarve on väistämätön, joten valmiutta tulee nostaa askeleittain niin ajattelu- kuin toimintatavoissa.

5.2.3 Pelillistämishankkeen vaiheet ja onnistumisen edellytykset

Haastatteluissa tuli esille, että pelillistämishankkeen onnistuminen vaatii monien eri asioiden huomioimista ja hallintaa. Selkeästi tärkein pelillistä-

misen onnistumisen edellytys vastausten mukaan on sen tarkoitus ja merkityksellisyys, mutta sen lisäksi vastauksissa tuli esille monia muita edellytyksiä, joita on taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Pelillistämisen onnistumisen edellytyksiä

PELILLISTÄMISEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ
Selkeä tarkoitus ja merkityksellisyys
Ymmärrys pelillistämisestä
Johdon näkyvä sitoutuminen ja tuki
Luottamus <=> Läpinäkyvyys
Viestintä (markkinointi, nopeus, huomiointi, vaikutukset, monipuolisesti eri yhteyksissä..)
Riittävät resurssit (aika, raha, henkilöt, välineet...)
Henkilöstön osallistaminen
Ammattitaitoinen toteutus (talon sisällä tai yhdessä yhteistyökumppanin kanssa)
Helppokäyttöisyys, hyvä käyttäjäkokemus
Haasteiden tunnistaminen
Palkitseminen
Motivointi, kouruttavuus, hauskuus
Jatkuva seuranta, päivittäminen ja kehittäminen
Positiivinen asenne
Realistiset odotukset

Pelillistämishankkeen onnistuminen vaatii haastattelujen mukaan ymmärrystä pelillistämisestä ja motivaatiosta. Haastatelluista yrityksistä viisi käytti asiantuntijayritystä ainakin jossakin vaiheessa pelillistämishanketta, ja kolme yritystä oli alan asiantuntijoita.

Haastatteluissa tuli esiin, että yrityksen intressien jälkeen on selvitettävä käyttäjien vaatimukset ja toiveet sekä mikä heitä motivoi. Ideoinnissa on huomioitava sekä yrityksen että käyttäjien intressit, että ratkaisusta tulee toimiva ja kaikkia osapuolia palveleva. Ideointivaihe voi vaatia toistoja sopivan ratkaisun löytämiseksi tai on hyväksyttävä kokeilemisen vaatimuk-

set. Ratkaisumallia kehitetään edelleen, arvioidaan, testataan käyttäjillä ja lopuksi ennen julkaisua tehdään vielä pilotointi. Koko prosessissa osallistetaan henkilöstöä, jolloin he myös sitoutuvat paremmin lopputuotokseen. Lanseerauksessa hyvä ja näkyvä viestintä eri kanavissa sekä johdon näkyvä tuki ovat haastateltavien mukaan tärkeitä hankkeen onnistumiselle. Riippuen pelillistämishankkeesta voidaan tarvita myös muutosjohtamista.

Haastateltavat korostivat pelillistämiskäytännön jatkuvaa seuranta- ja päivittämistä ja kehittämistä. Riippumatta siitä, sisältääkö ratkaisu teknologiaa tai ei, on sen seurattava aikaansa ja sen kautta saatua dataa hyödynnettävä mielenkiinnon ja motivoitumisen ylläpitämiseksi sekä lisäämiseksi.

5.2.4 Pelillistämisen vaikutukset työmotivaatioon

Yritykset eivät ole mitanneet pelkästään pelillistämisen vaikutuksia työmotivaatioon. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että pelillistämällä on työmotivaatioon positiivisia vaikutuksia.

Haituva Innovationsin Jussi Simolin toi esille pelillistetyn osallistamisen vaikutuksia työmotivaatioon. Hän kertoi sen motivoivan, kun työyhteisön jäsenenä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omaan työprosessiinsa, yrityksen viestintään tai strategiatyöhön. Työntekijä motivoituu, kun hän pääsee osallistumaan ja näkee osallisuutensa merkityksen sekä työn tuloksen. Osallistamalla työntekijä on myös motivoitunut sitoutumaan työn tulokseen.

Sen osallistamisen kautta tulee se sitoutuneisuus, jos viestintä hoidetaan hyvin ja relevantisti. Nämä kaikki on nimenomaan sen työmotivaation parantamisasioita just tällä tavalla.

Jussi Simolin, Haituva Innovations

Cloudrivenin Jukka Koskenkanto toi esiin, että pelillistämisen motivaatiovaikutus perustuu sen eri intressejä yhdistävään toimintaan. Työntekijän intressit pitää yhdistää työnantajan intresseihin, jotta saadaan parempia tuloksia.

Vaikka firmassa usein ajatellaan, että palkan maksu on riittävä peruste, mutta yllättäen ne, jotka pystyvät yhdistämään työntekijän arjen ja työn järkevästi tekemään niitä asioita, joita työnantaja toivoo, todennäköisesti saavat enemmän irti kuin se, joka vain maksaa palkkaa.

Jukka Koskenkanto, Cloudriven

Fonectan Tuula Sillanpää on tyytyväinen heidän kehittämäänsä pelillistetyyn palkitsemisjärjestelmään. Vaikka pelkästään pelillistämisen vaikutuksia työntekijäkokemukseen ja työmotivaatioon ei ole mitattu, järjestelmä on saanut käyttäjiltä hyvää palautetta ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä vaikuttavuus ovat parantuneet, joka näkyy myös liiketoiminnan mittareissa.

Pojopörssin kautta jokainen voi palkita itseään tavalla, jonka kokee itselleen mielekkääksi ja merkitykselliseksi, ei niin, että kaikkia palkitaan samalla tavalla. - - Työntekijäkokemus on myös parantunut Pojopörssin myötä. Työtyytyväisyystutkimuksissa eniten positiivisia sanallisia mainintoja tulee Pojopörssistä.

Tuula Sillanpää, Fonecta 020202

Scandic Hotelsin Riikka Mattila toteaa pelillistämisen rohkaisseen ja motivoineen työntekijöitä ideoimaan ja kehittämään työtänsä, johon työntekijöitä on yritetty ohjata myös aiemmin. Pelillistämisellä tähän tavoitteeseen on päästy ja myös työntekijät ovat huomanneet, että on motivoivaa ja mukavaa, kun työssä saa kokeilla ja tehdä erilaisia asioita. Pelillistäminen on myös motivoinut työntekijäitä yhteistoimintaan, ideoiden ja kokemusten jakamiseen sekä parempaan viestintään.

Se on tuonut kyllä tosi paljon yhteen näitä osastoja. Siitä kommentoi kaikki yksiköt, että se on lisännyt sitä osastojen välistä tekemistä tosi paljon. Ja sitä on kommentoitu myös, että se työ on kivaa, kun se voi alkaa sillä, että mitäs tänään tehtäisiin. Ideoidaan enemmän. Samalla se tuo työn ilon ja si-

toutuneisuuden, kun saa vaikuttaa ja itse muokata sitä omaa työtä. - - Voisiko se olla helpompaa, kuin joku motivaatioluento. Se kuulostaa erilaiselta kuin se, että pelillisyydellä lisää iloa työelämään. Sehän kuulostaa ihan eriasialta. Silti puhutaan samoista sisällöistä.

Riikka Mattila, Scandic Hotels

Electroluxin Arto Arhipoff ja Jussi Kytösaho ovat tyytyväisiä pelillistetyn verkkokoulutuksen tuloksiin. Heidän mukaansa visuaalinen toteutus, tulos-taulut ja kisailu ovat motivoineet kilpailuhenkisiä myyjiä kehittämään osaamistaan. Myyjät ovat motivoituneet myös osaamisen kehittymisen myötä saamastaan paremmasta myynnistä ja provisiosta.

Nämä myyjät ovat kilpailuhenkisiä. He kokivat sen kunniasiana olla niiden listojen ykkösenä. - - Ei ollut yksi ja kaksi ihmistä, jotka lauantai-iltana katsoivat, miten pesukone toimii. - - Siinä se varmaan onkin se salaisuus, että he oivalsivat sen, että tekee enemmän myyntiä ja rahaa. Ja raha motivoi aina, siis oikealla tavalla motivoi. Ettei se ole mikään palkinto, että käy kurssin, vaan oma ammattitaito ja ammattiylpeys nousevat siinä.

*Arto Arhipoff ja Jussi Kytösaho,
Electrolux*

5.2.5 Pelillistämisen hyötyjä

Haastattelujen vastauksissa tuli esille monia erilaisia pelillistämisen hyötyjä riippuen ratkaisumalleista. Nämä on kerätty taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Pelillistämisen hyötyjä

PELILLISTÄMISEN HYÖTYJÄ
Työntekijäkokemus parantunut
Asiakaskokemus parantunut
Palkitsemisen kohdistuminen ja vaikuttavuus parantunut
Liikevaihdon kasvu
Sitoutuminen parantunut
Läpinäkyvyys <=> Luottamus parantunut
Ketterä toiminnan ohjaus ja poikkeamiin puuttuminen
Osaaminen ja osaamisen hallinta parantunut
Johto helpommin lähestyttävä
Motivaatio, yhteisöllisyys ja työilmapiiri parantunut
Henkilöstön aktiivisuus, rohkeus ja innovatiivisuus lisääntynyt
Konkreettisia arjen parannuksia
Viestintä ja vuorovaikutus lisääntynyt
Osallistumisen ja vaikuttamisen ilo
Resurssien optimointi
Työnantajakuvan paraneminen
Kokemusten ja ideoiden jakaminen
Palautteen lisääntyminen
Kehitysryhmät
Mielenkiintoisempi ja kivempi työelämä

Monet hyödyistä realisoituvat haastateltavien mukaan liiketoiminnan mittareissa. Kaksi vastaajista kuitenkin totesi, että on vaikea suoraan sanoa, kuinka suuri vaikutus pelillistämällä yksinään on ollut mittareihin, kun samanaikaisesti on muitakin mittareihin vaikuttavia asioita.

Cloudrivenin Jukka Koskenkannon kertomassa esimerkissä he kehittivät asiantuntijaorganisaatioasiakkaalle pelillistetyn mallin, jolla asiakkailla olevien asiantuntijoiden tietoon tulleet asiakkaiden toiveet ja huolet välitettiin myyntiin. Kolme kuukautta hankkeen aloituksesta he laskivat kolmen kuukauden tuoton koko vuoden kustannuksilla ja saivat ROI:ksi + 528 %.

5.2.6 Pelillistämisen käytön kehittäminen johtamisessa

Haastateltavien mielestä hyvät käytännön esimerkit ja kokemukset ovat keino kehittää pelillistämisen käyttöä johtamisessa. Johtamisinnovaatioiden kopioiminen toimii harvoin toisessa yrityksessä sellaisenaan, joten pelillistämisen käytöstä voi rohkeasti puhua ja kertoa. Pelillistämisen prosessin voi kopioida, mutta ei lopputulemaa. Vastauksissa esille tulleita asioita on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. Pelillistämisen käytön kehittäminen johtamisessa

PELILLISTÄMISEN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN JOHTAMISESSA
Hyvät esimerkit, käytännöt ja kokemukset
Tietoisuuden nosto ja kannustus
Asennemuutos ja läpinäkyvyys
Monipuoliset mahdollisuudet - vain mielikuvitus rajana
Pelillistetään järkevästi - ei kaikkea
Yrityskohtaisen näkökulman ja tarpeen löytäminen

Vastauksissa nousi esille myös, että Suomen työelämän vaatimukset ovat nousseet ja tulevat muuttumaan vielä lisää lähivuosina uusien sukupolvien noustessa työelämään ja johtoasemiin. Työelämästä pitää tehdä mielenkiintoisempi ja motivoivampi. Digitalisaatio lisääntyy, ja useammassa vastauksessa nousi esiin myös virtuaalitodellisuuden (VR) tarjoamat mahdollisuudet. Muutos on jatkuvaa, joten valmiuksia kannattaa nostaa koko ajan pienin askelin, jotta välttyttäisiin isoilta hypyiltä, joihin ei välttämättä olla valmiita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli tutkimus- ja teorian tietojen perusteella luoda ohjeistus ja toimintamalli pelillistämisen käyttöönotolle yrityksen johtamisen tukena. Ohjeistuksella on tarkoitus lisätä tietoisuutta pelillistämisestä ja sen mahdollisuuksista työmotivaation ylläpitämisessä ja lisäämisessä. Kehittämistutkimuksen tuotoksena syntynyt ohjeistus on saatavana SlideSharessa nimellä Maarit Väisälä (2017) Pelillistäminen työmotivaation johtamisessa – ohjeistus pelillistämiseen. Tuotoksena syntynyt pelillistämismalli on kuviossa 19.



KUVIO 19. Pelillistämismalli

Sekä haastattelut että teoria toivat esille pelillistämisen määritelmien moninaisuuden. Pelillistäminen sekoitetaan helposti viihteelliseen pelaamiseen, hyötypeleihin tai simulaatioihin, mikä mielestäni vaikeuttaa ilmiön ymmärrystä ja sen hyödyntämistä.

Kehittämistutkimuksen aikana vahvistuivat alkutilanteen käsitykseni, että relevantin tiedon löytäminen on haasteellista. Oma tiedon ja kokemusten hankinta eri lähteistä helpottui kehittämistutkimuksen aikana ymmärryksen ja tietämyksen lisääntyessä, mutta se vei aikaa. Mielestäni pelillistämistä saatavan tiedon hajanaisuus on yksi este sen käytön laajentumiselle. Haastatteluista ja teoriasta tuli esille, että pelillistämisen käyttöönotto johtamisen tukena edellyttää ymmärrystä pelillistämisestä, motivaatiosta ja hyvästä johtamisesta. Mielestäni esimiehillä ja johtajilla on niin kiire, että tällaisen tiedon etsimiseen monesta eri lähteestä ei ole työelämässä aikaa. Lisäksi ongelmana on pelillistämisen termistä aiheutuvat väärät mielikuvat viihteellisyyteen liittyvästä toiminnasta. Tällä työllä ja sen tuotoksena olevilla ohjeistuksella ja kehittämismallilla pyrin lyhyesti avaamaan pelillistämistä, motivaatiota ja pelillistämisen mahdollisuuksia työmotivaation parantamisessa johtamisen tukena, jotta yhä useammalla olisi aikaa ja mahdollisuus tutustua siihen.

Tämän kehittämistutkimuksen mukaan pelillistäminen on työmotivaation näkökulmasta erilaisten motivoivien pelielementtien hyödyntämistä hyvän johtamisen tukena. Olen kerännyt kehittämistutkimuksen aikana esille tulleita pelillisiä motivointikeinoja taulukkoon 5. Kehittämistutkimuksessa tuli kuitenkin esille niin teoriassa kuin haastatteluissa, että pelillisistä motivointikeinoista ei ole olemassa kattavaa listausta. Työelämässä sovellettavia pelillisiä motivointikeinoja voi löytää lisää esimerkiksi miettimällä, mikä itseä kiinnostavassa pelissä motivoi, ja miten sitä voisi hyödyntää työelämässä työmotivaatiota lisäävänä.

TAULUKKO 5. Pelillisiä motivointikeinoja

PELILLISIÄ MOTIVOINTIKEINOJA	
Pisteet	Vaikutusmahdollisuudet
Tasot / Etenemisen seuranta	Osallistaminen
Merkit / Saavutukset	Tavoitteiden kirkastaminen
Tulostaulut	Tarinat
Välitön palaute	Onnistumisen tunteet
Jakaminen	Roolit ja vastuun ottaminen
Palkitseminen	Myös matka on palkinto
Haasteet ja niiden pilkkominen välietapeiksi	Visualisoiminen
Oppiminen ja kehittyminen	Tunne-elämykset
Tiimit	Rytmitys
Pikaviestintä	Tykkääminen ja äänestys
Rohkaisu ja kannustus	Epäonnistuminen sallittu
Itsehallinta ja päätösten teko	Läpinäkyvyys
Yhteisöllinen tekeminen ja vuorovaikutus	Kokemuksen yksilöinti

Teorian ja haastattelujen perusteella esitän, että pelillistetyn motivoinnin ja innostamisen perusta on luottamuksessa, moninaisuuden arvostamisessa, avoimuudessa, jakamisessa ja palautteessa, jotka ovat hyvässä johtamisessa ja työyhteisössä perusasioita. Pelillistämisen ja siihen liittyvän ajattelutavan muutoksella näihin perusasioihin kiinnitetään enemmän huomiota ja niitä opitaan katsomaan useammasta näkökulmasta. Mielestäni pelillistetyillä työmotivaatioon vaikuttavilla tavoilla työn tuottavuuteen voidaan saada pysyvämpiä sekä parempia tuloksia kuin esimerkiksi pakotetulla työajan pidennyksellä, ja lisäksi pelillistetyillä motivointikeinoilla henkilöstön työhyvinvointi paranee.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten pelillistämistä voidaan hyödyntää työmotivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Tutkimuksessa esiin tulleet kaksikymmentä esimerkkiä on esitetty taulukossa 1 sivulla 61. Hyödyntämisen mahdollisuuksia on paljon. Kehittämistutkimus toi esille, että pelillistämisen käyttöönotto ei välttämättä vaadi järjestelmäpanostuksia, vaan se voidaan toteuttaa myös toimintatapojen muutoksilla, olemassa olevia järjestelmiä hyödyntämällä tai ilmaisohjelmia käyttämällä. Yrityksillä on myös

mahdollisuus ostaa lisenssi valmiiseen pelillistettyyn sovellukseen. Yksilöllisten sovellusratkaisujen kehittäminen voi vaatia suuriakin investointeja.

Alakysymyksenä kehittämistutkimuksessa oli, minkälaisia vaikutuksia pelillistämällä on ollut työmotivaatioon. Tämä kehittämistutkimus ei antanut tähän kysymykseen yksiselitteistä vastausta, koska pelkästään pelillistämisen ja työmotivaation suhdetta ei ollut mitattu. Kehittämistutkimuksen mukaan pelillistämällä on kuitenkin ollut useita positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Teoriaosuudessa käsitellyt tutkimukset pelillisyyden motivaatiovaikutuksista eri toimialoilta osoittavat positiivisia tuloksia. Teoriaosuudessa käsitellyt motivaatiotekijät työssä, kuten palaute, luottamus ja palkitseminen, ovat myös tärkeitä pelillistämisen elementtejä ja motivaatiotekijöitä. Lisäksi monessa haastatteluvastauksessa tuli esille, että pelillistäminen on suurelta osin motivoimista, jonka taustalla on suurempi merkitys, kuten tavoite tehokkuuden, osaamisen tai liikevaihdon lisäämiseen. Pelillistäminen on auttanut työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia katsomaan asioita useammasta näkökulmasta, ohjannut johtoa avaamaan yritystä läpinäkyvämmäksi ja osallistavammaksi sekä viestimään paremmin, joka on motivoinut, rohkaissut ja mahdollistanut henkilöstön aktiivisemmän itSENSÄ, oman työn ja työyhteisön kehittämisen.

Toisena alakysymyksenä oli, mitä hyötyjä yritykset ovat saaneet pelillistämisen käyttöönotosta. Pelillistämisen hyötyjä on lueteltu taulukossa 3 sivulla 66. Hyödyt olivat erilaisia riippuen pelillistämistratkaisusta ja sen tavoitteista. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä heillä toteutettuihin pelillistämistratkaisuihin, ja näkivät pelillistämällä olevan myös laajempia mahdollisuuksia.

Kolmantena alakysymyksenä oli, miten pelillistämisen käyttöä voidaan kehittää. Tutkimuksen mukaan tärkeintä on julkisesti jakaa hyviä esimerkkejä, käytäntöjä ja kokemuksia sekä nostaa yleisesti tietoisuutta pelillistämisestä. Pelillistämällä on paljon potentiaalia, mutta tietoisuuden lisäämisen lisäksi tarvitaan myös läpinäkyvyyttä ja myönteistä asennetta sekä tahtoa.

6.2 Kehittämistutkimuksen arviointi

Aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan ja arvioidaan koko projektin aikana kaikissa valinnoissa ja ratkaisuisissa (Vilkkä 2005, 130) ja pyritään välttämään virheiden syntymistä (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Käytin kehittämistutkimuksessa jatkuvaa suunnitelmallisuutta ja harkintaa tavoitteena olleen lopputuloksen saavuttamiseksi ja lisätäkseen tutkimuksen luotettavuutta. Hyväksyin suunnitelmat ja menetelmämuutokset etukäteen opinnäytetyön ohjaajalla ja pidin hänet ajan tasalla etenemisestä.

Luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetilla ja reliabiliteetilla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Kanasen (2012, 24) mukaan ne ovat myös kehittämistutkimuksen luotettavuuskriteerit. Reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus voidaan todeta esimerkiksi niin, että saman asian eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos tai kaksi arvioijaa saa tutkimuksesta saman tuloksen (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Käytännössä jokainen laadullisilla menetelmillä toteutettu tutkimus on kuitenkin ainutkertainen kokonaisuus ja eri tutkijat voivat päätyä eri tuloksiin (Eskola & Suoranta 1998, 216). Vilkkä (2005, 131) toteaa, että samoilla tulkintasäännöillä pitäisi myös olla löydettävissä tutkijan tulkinta, jotta tutkimus voi olla reliaabilinen. Olennaista on tiedostaa ja hallita aineistonkeruun vaihtelevuus, johon vaikuttaa muun muassa tutkijan näkemysten ja tulkintojen kehittyminen tutkimusprosessin aikana, ja tuoda kehitysprosessin eteneminen esille raportoinnissa muiden ymmärrettäväksi ja arvioitavaksi. Näin lisätään tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimusraportti on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta. Sillä voidaan pilata hyvä tutkimus tai pelastaa puutteellinen tutkimus. (Kiviniemi 2015, 84-86.)

Olen kuvannut tässä raportissa lähtötilanteen ja esiymmärrykseni pelillistämistä sekä sen kehittymistä kehittämistutkimuksen aikana. Kehittämishankkeen eteneminen ja tutkimuksen kuvaus ovat myös luettavissa raportista.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä on tarkoitus mitata (Uusitalo 1998, 84), käsitteet ovat kunnossa ja tulkinta

tehdään oikein. Validiteetti on edellytys tutkimuksen luotettavuudelle ja reliabiliteetille. (Kananen 2015, 344, 356.) Luotettavuuden osalta keskeiseen tutkimusmenetelmien valintaan pitää näin kiinnittää erityistä huomiota (Tuomi & Sarajärvi 2002, 59) ja useammalla menetelmällä saadaan luotettavampi tulos (Soininen 1995, 126). Valitsin tälle kehittämistutkimukselle menetelmäksi teemahaastattelun saadakseni mahdollisimman monipuolisen, laajan ja luotettavan käsityksen ilmiöstä.

Tutkimukset toteutetaan hyvän eettisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksen kohteille kerrotaan tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75, 84) ja osallistujilla on oikeus anonymiteettiin eli heidän identiteettinsä ei tule tunnistettavasti esiin tutkimuksesta (Soininen 1995, 129). Anonymiteettisyys helpottaa myös tutkijan asioiden käsittelyä ja rohkaisee vastaajia vastaamaan rehellisesti ja suoraan (Mäkinen 2006, 114). Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on myös, että tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat hyväksytyjä ja toiminta on läpinäkyvää, asiallista, rehellistä, luottamuksellista ja huolellista (Vilkkä 2009, 25). Eettisyyteen kuuluu myös, että tutkielmassa viitataan lähdemateriaaliin, noudatetaan lähdekritiikkiä sekä raportoidaan rehellisesti tutkimuksesta ja sen puutteista (Soininen 1995, 130-131).

Tässä kehittämistutkimuksessa teemahaastattelututkimukseen osallistuneet saivat etukäteen tutustuttavaksi teemahaastattelun rungon sekä tutkimuksesta, tietojen käsittelystä ja haastateltavan oikeuksista kertovan suostumuslomakkeen. Haastateltava allekirjoitti suostumuslomakkeen ennen haastattelua ja päätti haastattelun anonymiteettisyyden asteen. Haastattelumateriaali käsiteltiin suostumuslomakkeen anonymiteettisyysasteen mukaan. Kehittämistyön lähteet valittiin kriittisesti ja niihin viitattiin asianmukaisesti.

Tämän kehittämistutkimuksen toteuttaminen oli haastava, mutta mielenkiintoinen ja opettava. Aloitin YAMK-opiskeluni syksyllä 2016 ja olin asettanut itselleni tavoitteen valmistua toukokuussa 2017, joten samanaikaisesti tein myös muita opintojaksoja. Aihealue oli minulle myös suhteellisen uusi, joten oppiminen ja omaksuminen piti tapahtua nopeasti aikataulussa

pysyäkseen. Koin kuitenkin, että kaikki opintojaksot tukivat kehittämistutkimustani. Myös tutkimukseen tekemäni haastattelut olivat antoisia ja olin tyytyväinen, että kaikki haastatteluihin pyytämäni henkilöt lähtivät mukaan tutkimukseen. Sain haastatteluista paljon tietoa ja analyysivaihe oli hyvin työläs. Mielestäni sain kiteytettyä tiedot helposti luettavaksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Niiden ja teoriatietojen perusteella pystyin tuottamaan tavoitteena olleen ohjeistuksen pelillistämistä ja käyttöönoton toimintamallin, jollaisia ei tietääkseni suomeksi vielä ole. Niiden avulla yhä useampi voi helposti saada käsityksen pelillistamisestä.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Pelillistämisen työmotivaatiovaikutuksien tutkiminen suomalaisissa yrityksissä on vielä vähäistä. Haasteita aiheuttavat muun muassa asiantuntijoiden moninaiset käsitykset pelillistämisen sisällöstä ja sopivan metodologian löytäminen. Pelillistämisen hyötyjä ovat listanneet maailmalta muun muassa Enterprise Gamification (2017) ja Yu-kai Chou (2017), mutta uskon, että suomalaiset haluavat saada vastaavia tutkimustuloksia myös suomalaisista yrityksistä. Se voisi olla yksi jatkotutkimusaihe.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla, että yhtenäisen mittariston avulla tutkitaisiin useissa eri organisaatioissa toteutettujen pelillistämishankkeiden vaikutuksia motivaatioon ja sitoutumiseen sekä liiketoimintamittareihin useampia vuosia. Tutkimuksessa pitäisi selvittää myös, miten pelillistämisen ratkaisua on kehitetty.

6.4 Tiedon levittäminen

Projektin tuloksena tuotettava ohjeistus, mitä pelillistäminen on ja miten sitä voi hyödyntää yritysten toiminnassa työmotivaation ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi on saatavana SlideSharessa nimellä Maarit Väisälä (2017) Pelillistäminen työmotivaation johtamisessa – ohjeistus pelillistämiseen.

Linkki Theseus-tietokantaan tallennettuun opinnäytetyöhön sekä ohjeistukseen ja toimintamalliin lähetetään kaikille projektissa mukana olleille

tahoille tukemaan heidän toiminnan kehittämistään. Lopullinen kehittämis-
tutkimuksen arviointi on nähtävissä vasta hankkeen päättymisen jälkeen,
miten ohjeistus otetaan vastaan työelämässä ja toimiiko se toivotusti tie-
toisuuden lisääjänä sekä sysäyksenä pelillistämisen laajemmalle käyt-
töönnotolle.

LÄHTEET

020202. 2017. Etusivu [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana:

<http://www.020202.fi/>

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Ahonen, A. 2017. Haastattelu 12.4.2017.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Aikalainen. 2011. Pelillisyyks voi parantaa maailmaa [Viitattu 28.11.2016].

Saatavana: <http://aikalainen.uta.fi/2011/02/18/pelillisyyks-voi-parantaa-maailmaa/>

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, Jyväskylä: Docendo.

Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Helsinki: Taloustieto.

Burke, B. 2014. Gamify. Brookline, MA: Bibliomotion.

Carr, D. F. 2011. Gamification: 75 % Psychology, 25 % Technology [Viitattu 20.4.2017]. Saatavana: <http://www.informationweek.com/enterprise/-gamification-75--psychology-25--technology/d/d-id/1100564>

Cloudriven. 2017. Yritys [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana:

<http://www.cloudriven.fi/yritys/>

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Jyväskylä: PS-kustannus.

Coursera. 2017. Gamification [Viitattu 22.4.2017]. Saatavana: <https://www.coursera.org/learn/gamification>

Crabtree, S. 2013. Worldwide, 13 % of Employees Are Engaged at Work [Viitattu 7.5.2017]. Saatavana: <http://www.gallup.com/poll/165269/-worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas.

Csikszentmihalyi, M. 2014. Flow, the secret to happiness [Viitattu 8.12.2016]. Saatavana: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow

Dale, S. 2014. Gamification: Making work fun, or making fun of work? Business Information Review, Vol. 31(2), 82–90.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268.

Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends 2016 [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Deloitte. 2017. About Deloitte [Viitattu 5.5.2017]. Saatavana: https://www2.deloitte.com/ui/en/footerlinks1/about-deloitte.html?icid=bottom_about-us-deloitte

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. 2011. From game design elements to gamefulness: Defining Gamification. MindTrek-konferenssi, Tampere 28.-30.9.2011.

Duggan, K. & Shoup, K. 2013. Business Gamification for Dummies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Enterprise Gamification. 2017. Facts & Figures [Viitattu 24.4.2017]. Saatavana: http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Facts_%26_Figures

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 185-206.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finder. 2017. Haituva Innovations [Viitattu 24.4.2017]. Saatavana: <https://www.finder.fi/IT-konsultointia+IT-palveluja/Haituva+Innovations+Oy/Vantaa/yhteystiedot/2837980>

Finder. 2017. Electrolux [Viitattu 25.4.2017]. Saatavana: <https://www.finder.fi/Kodintekniikkaa/Electrolux+Oy+Ab/Helsinki/yhteystiedot/162431>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä. Helsinki: Kauppakamari.

Friman, T. 2016. Hyvä työpäivä. Helsinki: Viisas Elämä.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Hamari, J. 2015. Gamification: Motivations & Effects. Väitöskirja. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 11/2015. Helsinki: School of Business.

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. 2014. Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 6.-9.1.2014.

Haonperä, J. 2013. Mitä on pelillistäminen? [Viitattu 28.11.2016.] Saatavana: <http://www.cloudriven.fi/blogi/mita-on-pelillistaminen/>

- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Holmgren, P. 2016. Käsiteanalyysi kyberturvallisuudesta. Vaasa: Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta [Viitattu 5.5.2017]. Pro gradu -tutkielma. Saatavana: www.tritonia.fi/download/gradu/6809
- Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Helsinki: Arena-Innovation.
- Huotari, K. & Hamari, J. 2017. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electron Markets*, 27, 21-31.
- Häikiö, H. 2017. Asiakkuusjohtaja. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 5.4.2017.
- Ilmarinen. 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/-2015/tyohyvinvointi/>
- Ilmarinen. 2016. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/-liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf>
- ISHN. 2016. Five gamification trends to watch [Viitattu 28.11.2016]. Saatavana: <http://www.ishn.com/articles/103353-five-gamification-trends-to-watch>
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. 2000. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 376–407.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti Y-sukupolvesta [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana:
<http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf>
- Järvilehto, L. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliopuska, M. 2005. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kapp, K. M., Blair, L. & Mesch, R. 2014. The Gamification of Learning and Instruction. Fieldbook. San Francisco, CA: Wiley.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kim, T. & Werbach, K. 2016. More than just a game: ethical issues in gamification. Ethics and Information Technology, Jun 2016, Vol. 18(2), pp. 157-173.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 74-88.
- Koskenkanto, J. 2017. Toimitusjohtaja. Cloudriven. Haastattelu 13.3.2017.

- Kumar, H. & Raghavendran, S. 2015. Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36, No. 6/2015, 3-12.
- Kumar, J. & Herger, M. 2013. *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*. Aarhus: The Interaction Design Foundation.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia.
- Lehtinen, E. 2014. Virtuaalitiimi – digiajan haaste työyhteisöille ja johtamiselle [Viitattu 6.12.2016]. Saatavana: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/12/08/virtuaalitiimi-digiajan-haaste-tyoyhteisoille-ja-johtamiselle/>
- Linturi, R., Kuusi, O. & Ahlqvist, T. 2013. Suomen sata uutta mahdollisuutta: Radikaalit teknologiset ratkaisut. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2013 [Viitattu 8.12.2016]. Saatavana: https://www.eduskunta.fi/-FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_6+2013.pdf
- Malinen, K. & Mattila, R. *Scandic Hotels Oy GameOn pelillisyyshankkeen loppuraportti 2.2.2017*.
- Manka, M-L. 2010. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. *Työnilo*. Helsinki: WSOY.
- Manner, M. 2017. Jokainen liiketuloksen euro tulee hyvinvoivasta henkilöstöstä. *Fennia* 1/2017, 24-26.
- Marczewski, A. 2015. *Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Martela, F. 2015. *Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Matikka, L. 2013. Flow. Anna mennä ja onnistu. Jyväskylä: Docendo.

Mattila, R. 2017. Henkilöstöjohtaja. Scandic Hotels. Haastattelu 29.3.2017.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Milicevic, S. 2016. Tulevaisuuden työelämä haastaa uudistamaan johtamista ja yrityskulttuuria [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: <https://seijamilicevic.wordpress.com/2016/10/28/tulevaisuuden-tyoelama-haastaa-uudistamaan-johtamista-ja-yrityskulttuuria/>

Morschheuser, B., Hamari, J. & Koivisto, J. 2016. Gamification in Crowdsourcing: A Review. In proceedings of the 49th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, USA, 5-8.1.2016.

Morschheuser, B., Werder, K., Hamari, J. & Abe, J. 2017a. How to gamify? A method for designing gamification. In proceedings of the 50th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, USA, 2017, 1298-1307.

Morschheuser, B., Werder, K., Hamari, J. & Abe, J. 2017b. Complete model of the gamify method for designing gamification [Viitattu 5.5.2017]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/308165108_Complete_model_of_the_gamify_method_for_designing_gamification

Muutostaito. 2017. Etusivu [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <http://www.muutostaito.fi/>

Müller, K. 2010. Työurien pidentäminen aivotutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Hyppänen, R. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum, 289-293.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Mäyrä, F., Karvinen, J. & Ermi, L. 2016. Pelaajabarometri 2015 [Viitattu 24.4.2017]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/-99003/978-952-03-0153-8.pdf?sequence=1>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oxford Dictionaries. 2016. Definition of gamification [Viitattu 9.12.2016]. Saatavana: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/gamification>

Paharia, R. 2013. Loyalty 3.0. New York: McGraw-Hill.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto [Viitattu 21.3.2017]. Saatavana: <http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>

Pink, D. 2009. The puzzle of motivation [Viitattu 24.4.2017]. Julkaisijana TED. Saatavana: https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=rrkrvAUbU9Y

Ramirez, D. & Squire, K. 2014. Gamification and learning. Teoksessa Walz, S. P. & Deterding, S. (toim.) The Gameful World. Cambridge, Massachusetts : MIT Press 2014, 629-652.

Ranne, J. 2015. Sytytä innovatiivinen ajattelu! Helsinki: Yrityskirjat.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Reiss, S. 2014. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation – The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology* 2004, Vol. 8, No. 3, pp. 179-193 [Viitattu 9.12.2016]. Saatavana:

<http://idspublishing.com/resources/Multifaceted-nature-of-intrinsic-motivation.pdf>

Researchgate. 2017. Etusivu [Viitattu 22.4.2017]. Saatavana:

<https://www.researchgate.net/>

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Saarenpää, J. 2016. Tiedätkö, mistä innostuksen ja työnimun tunnistaa? [Viitattu 8.12.2016.] Saatavana:

<http://luontaisettaipumukset.fi/2016/03/03/-tiedatko-mista-innostuksen-ja-tyon-imun-tunnistaa/>

Saksi, J. 2016. *Johtaja on Media!* Helsinki: Kauppakamari.

Salavuo, M. 2013. Pelillistäminen työssä [Viitattu 9.12.2016]. Saatavana:

<http://miikkasalavuo.fi/2013/01/14/pelillistaminen-yrityksissa/>

Sarén, S. 2017. *Toimitusjohtaja. Muutostaito*. Haastattelu 31.3.2017.

Sarisalmi, T. 2013. Opettajat opissa – mistä tehoa täydennyskoulutukseen? [Viitattu 3.5.2017.] Saatavana:

<https://kvglops.wordpress.com/2013/01/18/opettajat-opissa-mista-tehoa-taydennyskoulutukseen/>

Scandic Hotels. 2017. Etusivu [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana:

<https://www.scandichotels.fi/>

Sillanpää, T. 2017. *Henkilöstöjohtaja*. Fonecta. Haastattelu 6.4.2017.

- Simolin, J. 2017. Hallituksen puheenjohtaja. Haituva Innovations. Haastattelu 22.3.2017.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement [Viitattu 31.12.2016]. Saatavana: <http://www.hrzone.com/community/blogs/steve-smith-0/how-maslows-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977 - 2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampere University Press.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Trías de Bes, F. & Kotler, P. 2011. Winning at Innovation. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TYT (Tampereen yliopisto täydennyskoulutus). 2017. Sosiaalipsykologian peruskurssi. Behaviorismia: Skinner ja operantti ehdollistuminen [Viitattu

17.3.2017]. Saatavana:

<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/skinner.html>

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen ja tuottavuus [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyriytykset/-johtaminen_kehittaminen/tuottavuus/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2016. Ikäjohtaminen [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Vahlo, J., Ollila, J. & Koponen, A. 2015. Digitaalinen pelaaminen työhyvinvoinnin edistämässä [Viitattu 10.12.2016]. Saatavana: https://www.utu.fi/fi/yksikot/upyourgame/SiteCollectionDocuments/Digitaalinen%20pelaaminen%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20edist%C3%A4misess%C3%A4_CCR_web.pdf

Vastamäki, K. 2016. Juho Hamari aloitti pelillistämisen professorina [Viitattu 22.4.2017]. Saatavana: <http://www.tut.fi/fi/tietoa-yliopistosta/uutiset-ja-tapahtumat/nimitysuutiset/juho-hamari-aloitti-pelillistamisen-professorina-x173546c2>

Vesanen, M., Salminen-Kultanen, P., Leinikka, H. & Tenhunen-Ruotsalainen, L. 2013. Sparraava esimies. Kuinka motivoida nuoria työssä? Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT [Viitattu 10.12.2016]. Saatavana: http://www.tat.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies_2013.pdf

Vesterinen, P-L. 2013. Nuoret ja työelämä [Viitattu 4.2.2017]. Saatavana: https://www2.uef.fi/documents/1502605/1502616/Vesterinen-_Tykyhelmi_2013.pdf/1442b18b-1b59-41c6-9c2b-24eeb00c912d

Vilkka, H. 2005. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle [Viitattu 11.1.2017]. Saatavana: hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 3. painos. Helsinki: Tammi.

Väisälä, M. 2017. Pelillistäminen työmotivaation johtamisessa – ohjeistus pelillistämiseen [Viitattu 18.5.2017]. Saatavana:

<https://www.slideshare.net/MaaritVisl/pelillistminen-tymotivaation-johtamisessa-ohjeistus-pelillistmiseen>

Werbach, K. & Hunter, D. 2012. For The Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press. Kindle-sovellus iPadissa.

Werbach, K. 2014. (Re) Defining Gamification: A Process Approach. Teoksessa: Spagnolli, A., Chittaro, L., Gamberini, L. (toim.) Persuasive Technology. Lecture Notes in Computer Science, vol 8462, 266–272.

Yu-kai Chou. 2015. Octalysis – complete Gamification framework [Viitattu 24.4.2017]. Saatavana: <http://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/#more-2275>

Yu-kai Chou. 2017. A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats [Viitattu 24.4.2017]. Saatavana:

<http://yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/#.cptsource=twitter.cptid=anon1be9a9acc89fe536ca4590df0eca23>

Zichermann, G. 2010. Fun is the Future: Mastering Gamification [Viitattu 29.11.2016]. Saatavana: www.youtube.com/watch?v=6O1gNVeaE4g

Zichermann, G. & Linder, J. 2013. The Gamification Revolution. New York, NY : McGraw-Hill Education.

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

LIITTEET

LIITE 1. Reiss'n 16 perustarvetta

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/ Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

Maarit Väisälä
ONT Teemahaastattelurunko
Maaliskuu 2017

PELILLISTÄMINEN TYÖMOTIVAATION JOHTAMISESSA - HAASTATTELUKATEMAT

Aluksi esitellään kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja tarkoitus.

1. Tausta

- Haastateltavan tausta ja kokemus pelillistamisestä
- Taustatiedot yrityksestä (toimiala, hlömäärä jne.)

2. Pelillistämisen käyttöönotto ja nykytilanne

- Hyödyntäminen johtamisessa Suomessa
- Hyödyntäminen yrityksessänne
 - mistä saitte tiedon/idean pelillistamisestä?
 - mihin tarpeeseen käytätte?
 - miten hyödynnätte? Missä toiminnoissa? Rakenteellinen vai sisällöllinen ratkaisu?
 - miten päädyitte juuri tähän ratkaisuun?
 - mitä osaa yrityksestänne / henkilömäärää ratkaisu koskee?
- Käyttöönottoprojekti, mm.
 - oliko tietoa hyvin ja selkeästi saatavissa?
 - muuttuiko käsityksenne pelillistamisestä projektin aikana? Jos kyllä, miten?
 - projektin vaatimat resurssit (mm. hlöt, kumppanit, aika, raha, ohjelmistot)
 - projektin vaiheet
 - käyttöönoton onnistuminen
- Aiemmat tutkimukset pelillistämisen vaikutuksista
- Miten ratkaisu on vastannut odotuksianne / tyytyväisyyttenne ratkaisuun
 - Jos palaisitte tilanteeseen, jossa teitte päätöksen pelillistämisen käyttöönotosta, olisiko ratkaisu edelleen sama?
 - Mikä yllätti? Mitä tekisitte toisin?
 - Mitkä ovat olleet haasteet ja vahvuudet?
 - Mihin olette erityisen tyytyväisiä?
- Mitä hyötyjä olette saaneet pelillistämisen käyttöönotosta?
 - Miten arvioitte vaikutuksia työmotivaatioon? (Apuna esim. palaute, kannustus, haasteet, onnistumiset, kilpailu, houkuttelevuus, helpompi ymmärrettävyys)
 - Miten arvioitte vaikutuksia työilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen?
 - Miten arvioitte vaikutuksia moninaisuuden johtamiseen, luovuuteen ja käyttäytymisen ohjaamiseen?
 - Miten arvioitte vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuteen ja tulokseen?
- Oletteko hyödyntäneet pelillistamisestä saatua dataa?

3. Kehittämissuhteet ja tulevaisuus

- Miten kehittäisitte nykyistä pelillistämistä?
- Miten laajentaisitte pelillistämisen käyttöä yrityksessänne?
- Mitä hyötyjä uskotte pelillistämisen tuovan yrityksellenne tulevaisuudessa?
- Suositteko käyttöä muille?
- Miten laajentaisitte pelillistämisen käyttöä yleisesti Suomessa?
- Miten kehittäisitte tiedon saatavuutta / markkinointia?
- Miten näette pelillistämisen tulevaisuuden?

LIITE 3. Suostumuslomake

1 / 2

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen, ylempi AMK
Maarit Väisälä

SUOSTUMUSLOMAKE

Kiitos siitä, että olette lähteneet mukaan tutkimukseeni. Panoksenne on hyvin tärkeä opinnäytetyössäni! Mikäli teillä on kysyttävää opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Tietoa tutkimuksesta

Pelillistäminen on ollut jo vuosien ajan suuren hypetyksen aiheena maailmalla. Sillä on suuri potentiaali ja laajat käyttömahdollisuudet, joten sille on myös suuret odotukset. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyöni suunniteltuna tarkoituksena on selvittää suomalaisten organisaatioiden pelillistämisen hyödyntämistä työmotivaation johtamisessa ja saada lisää tietoa pelillistamisestä, sen mahdollisuuksista, käytänteistä ja vaikutuksista. Suunniteltuna tavoitteena on tutkimus- ja teorianäytöjen perusteella luoda vapaasti saatavissa oleva opas, mitä pelillistäminen on ja miten sitä voi hyödyntää yritysten toiminnassa työmotivaation ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi, ja näin luoda, oikaista sekä parantaa mielikuvia pelillistamisestä, sekä luoda pelillistämisen käyttöönoton toimintamalli. Tutkimuksen suunniteltuna toteutusaikana on kevät 2017.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten pelillistämistä voidaan hyödyntää työmotivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Apukysymyksinä ovat, mitä hyötyjä yritykset ovat saaneet pelillistämisen käyttöönotosta ja miten pelillistämisen käyttöä voidaan kehittää. Opinnäytetyön edetessä suunnitellut tarkoitukset, tavoitteet, aikataulu ja tutkimuskysymykset voivat muuttua.
Tutkija: Maarit Väisälä, maarit.vaisala@stu

Tietoa haastattelusta ja aineiston käsittelystä

Haastattelulla kartoitetaan muun muassa pelillistämiprojektin lähtökohtia, projektin etenemistä ja lopputulosta, pelillistämisen vaikutuksia yrityksen toimintaan ja henkilöstön työmotivaatioon sekä pelillistämisen kehittämismahdollisuuksia. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen.

Haastattelu tallennetaan, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Haastattelun luottamuksellisuus sovitaan suostumuslomakkeen lopussa. Mikäli haastattelussa halutaan säilyttää anonymiteettiä, haastattelun tekstitiedostoksi kirjaamisen yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet), jotta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tunnistaminen ei ole enää mahdollista. Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

Tutkimusjulkaisuihin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista. Niiden yhteydessä voidaan mainita haastateltavan nimi ja yritys tai anonymoissa taustatiedot kuten sukupuoli, ammatti ja/tai ikä.

Tutkimuksen päätyttyä tutkija voi säilyttää tutkimusmateriaalin mahdollista myöhempää tutkimus-, opetus- tai opiskelukäyttöä varten.

Suostumus

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen, sisältöön, aineiston käsittelyyn ja oikeuksiini. Antamaani haastattelua ja mahdollista materiaalia saa käyttää opinnäytetyössä, raportoinnissa (esim. julkaisut) ja mahdollisessa tiedotusmateriaalissa seuraavin tunnistetiedoin:

- Annan luvan käyttää nimeäni ja edustamani yrityksen nimeä.
- Annan luvan käyttää nimeäni.
- Haluan säilyttää anonymiteetin.

.....
Paikka ja aika

.....
Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys