



**SAVONIA**

- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# PELILLISTÄMISEN VAIKU- TUKSIA TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖILMAPIIRIIN

TEKIJÄ: Kaisa Ilvonen LLC12S

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Kaisa Ilvonen	
Työn nimi Pelillistämisen vaikutuksia työmotivaatioon ja työilmapiiriin	
Päiväys 4.12.2015	Sivumäärä/Liitteet
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Kalevi Paldanius	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sawomo Oy	
<p>Tämä on opinnäytetyö on tehty sitä varten, että tutkitaan miten pelillisuus vaikuttaa henkilön työmotivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin. Opinnäytetyö oli osa hanketta, jossa kokeiltiin pelaamista ja sen vaikuttavuutta työmotivaatio-työmotivaation kannalta eräällä työpaikalla.</p> <p>Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet, ja ovat edelleen laajan kiinnostuksen kohteita. Ihmisissä ei ole tapahtunut kautta historian suuria muutoksia motivaatiotekijöiden osalta. On helppo ymmärtää, että motivaation keinoin ihminen työskentelee paremmin ja tavoitteellisemmin. Menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin työsuorituksiin ja siten myös parempiin tuloksiin. Työilmapiiri on subjektiivinen asia, eli asia, johon omat kokemukset vaikuttavat. Ilmapiirin voimakkuuden on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen, työntekijöiden poissaoloihin, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Näiden asioiden kautta ilmapiiri vaikuttaa ihmisen motivoitumiseen työhönsä, työn tuloksiin sekä työtyytyväisyyteen.</p> <p>Pelillistäminen tarkoittaa peleille ominaisen muotokielen ja pelimekaniikkojen hyödyntämistä pelien ulkopuolisissa konteksteissa. Onnistunut pelillistämiskokemus vaatii näihin asioihin perehtymistä.</p> <p>Organisaation yksikölle tehdyn kyselyn perusteella pelaamisen positiivisia vaikutuksia olivat työn tavoitteiden selkeytyminen sekä tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan kokonaisuutena oli noussut. Myös yksikön esimiehiä haastateltiin kyselytutkimuksen tulosten syventämiseksi. Vastauksissa korostui yksilöllisyys. Mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle.</p> <p>Tutkittavassa organisaatiossa ilmapiiri koettiin myönteiseksi, eivätkä tuloksesta saadut tulokset parantuneet lainkaan pelaamisen myötä. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia organisaatiota, jossa tiedostetaan olevan ilmapiiriin liittyviä ongelmia. Voisi selvittää, löytyisikö pelaamisesta ratkaisua kiireisenä ja stressaavana koettuun työtilanteeseen.</p>	
Avainsanat motivaatio, työmotivaatio, työilmapiiri, pelillisuus työelämässä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Kaisa Ilvonen			
Title of Thesis Gamification impact on work motivation and organizational climate			
Date	4.12.2015	Pages/Appendices	
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Kalevi Paldanius			
Client Organisation /Partners Sawomo Oy			
<p>This thesis project was carried out to study the effects of one's work motivation and organizational climate. The research was part of a project testing gamification. In addition, its impact on work motivation and organizational climate was investigated as well.</p> <p>Motivation has already aroused great interest before and it still does. There has not been significant changes in motivational factors through history. It is easy to understand that a person works better and in a more focused manner when he/she is motivated. It is important to get a person interested in and motivated to reach business goals in view of success. Thus, motivated and committed employees reach better performance levels and by doing so also yield better results. Organizational climate is a subjective matter, in other words an issue in which one's own experiences play an important role. The strength of organizational climate has been considered dependent on organizational success, the absence of employees, commitment and satisfaction. Through these elements organizational climate has an impact on a person's motivation, the effectiveness of work and job satisfaction.</p> <p>Gamification means developing a design and mechanics that are characterized by games, outside the game context. On basis of a survey conducted during the research process, the impacts of gaming include a clearer definition of the objectives of work as well as increased job satisfaction. The departmental supervisors were also interviewed, and in their answers individuality was emphasized.</p> <p>In the examined organization the climate was experienced to be positive and there was no indication of the results being impacted through gaming. Consequently, further research could be carried out to examine an organization with recognized problems in its work climate to explicate if gamification would render a tool to improve the situation.</p>			
Keywords motivation, work motivation, organizational climate, gamification at work life			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	MOTIVAATIO JA TYÖILMAPIIRI .....	8
2.1	Motivaatioteoriat .....	8
2.1.1	Herzbergin luokitus .....	8
2.1.2	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät .....	9
2.2	Motivaatio työelämässä .....	9
2.3	Työmotivaatiota selittävät teoriat .....	9
2.4	Työilmapiiri.....	11
2.4.1	Työilmapiiri suhteessa organisaatiokulttuuriin .....	11
2.4.2	Ilmapiirin merkitys työyhteisössä.....	11
3	PELILLISYYS TYÖELÄMÄSSÄ.....	13
3.1	Pelillisuus ja pelilukutaito .....	13
3.2	Pelitutkimuksesta peliteollisuuteen .....	14
3.3	Pelaaminen ja motivaatio .....	15
4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA.....	16
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	16
4.1.1	Tutkimuksen tarkoitus .....	16
4.1.2	Tutkimusongelma.....	16
4.1.3	Tutkimuksen rajaukset .....	16
4.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät .....	17
4.2.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	17
4.2.2	Haastattelu .....	18
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	18
5	TULOKSIA PELAAMISEN VAIKUTUKSISTA.....	21
5.1	Asiat, joihin on mahdollista vaikuttaa omalla toiminnalla/ oma toiminta .....	21
5.2	Asiat, joihin esimies voi vaikuttaa / esimiehen toiminta, käsitykset esimiehistä.....	23
5.3	Työyhteisö/ilmapiirivaikutteiset asiat .....	25
5.4	Työn arvostukseen liittyvät asiat .....	26
5.5	Esimiesnäkökulma.....	28
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
	LÄHTEET .....	33

LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	34
LIITE 2: HAASTATELURUNKO ESIMIEHILLE .....	35

#### KUVIOT

KUVIO 1. Vastaajien ikärakenne

KUVIO 2. Työni tuntuu minusta useimmiten hyvältä

KUVIO 3. Haluan jatkaa nykyisessä työssäni vielä useamman vuoden

KUVIO 4. Minulla on selkeät tavoitteet työlleni

KUVIO 5. Esimiesteni odotukset työtäni kohtaan ovat realistiset

KUVIO 6. Työyhteisössä keskustellaan työhön liittyvistä asioista riittävästi

KUVIO 7. Työpaikallani vallitsee avoin ja rento ilmapiiri

KUVIO 8. Työni on haastavaa

KUVIO 9. Olen hyvin tyytyväinen työpaikkaani

## 1 JOHDANTO

Pelillistäminen tarkoittaa peleille ominaisen muotokielen ja pelimekaniikkojen hyödyntämistä pelien ulkopuolisissa konteksteissa (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke 2011). Pelillistämistä on hyödynnetty laajalti, eniten kuitenkin koulutus- ja opetusmaailmassa (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014). Peliteollisuus on vielä suhteellisen nuori, mutta yksi nopeimmin kasvavista teollisuuden aloista Suomessa. Pelillistämismarkkinoiden arvoidaan kasvavan vuoteen 2020 mennessä jopa 10 miljoonaan dollariin (Ripanoja 2015). Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten pelillisuus vaikuttaa yksilön työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin.

Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet, ja ovat edelleen laajan kiinnostuksen kohteita. Ihmisissä ei ole tapahtunut kautta historian suuria muutoksia motivaatiotekijöiden osalta. On helppo ymmärtää, että motivaation keinoin ihminen työskentelee paremmin ja tavoitteellisemmin. (Hyppänen 2013, 140) Jotta voisi ymmärtää syvemmin motivaatiotekijöitä ja niiden merkitystä työhön, ovat erilaiset motivaatioteoriat hyvä lähtökohta ymmärryksen lisäämiseen. Tässä opinnäytetyössä motivaatioteorioista aiheen kannalta oleellisin teoria, jonka kautta pyritään selvittämään pelillistämisen vaikutuksia, on Herzbergin teoria, tai oikeammin luokitus, jossa jaetaan työ sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.

Varsinainen motivaatio lähtee aina ihmisestä sisältä päin, mutta ulkoiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa erilaisin keinoin. Ulkoisen motivaation keinot liittyvät (teorian mukaan) esimerkiksi esimiesalaisyhteeseen, työyhteisön ilmapiiriin, työpaikan menettelytapoihin, palkkausjärjestelmään, työpaikan varmuuteen, turvallisuuteen ja ihmissuhteisiin.

Uudemmissa työmotivaatioita selittävistä teorioista nostetaan esiin vielä Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005, 312–313) eri johtamisteorioista johdettu työmotivaatiota selittävä malli. Työmotivaatiota on selitetty tutkimuksissa eri tekijöillä ja näitä tekijöitä on myös ryhmitelty eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa esitellään Porterin ja Milesin (1974) sekä uudemmissa teorioista Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005) näkemyksiä työmotivaatiotekijöistä.

Tarkastelussa tarkastelussa ovat myös ilmapiiriasiat, jotka ovat hyvinkin subjektiivisiä käsityksiä, vaikka niihin voidaankin ulkoapäin vaikuttaa. Työilmapiirin tutkiminen tämän opinnäytetyön yhteydessä on mielenkiintoinen myös siksi, että opinnäyte oli osa hanketta, jossa kokeiltiin pelillistämistä ja sen vaikuttavuutta eräessä organisaatiossa. Tilaajaorganisaation toive oli, että pelien avulla saataisiin uutta nostetta työhön ja mahdollisesti myös tuloksellisuus paranisi. Avoimen ilmapiirin on todettu vaikuttavan työn tuloksellisuuteen. Niitä kuvaan teoriaosuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten pelillisuus työpaikalla vaikuttaa henkilön motivoitumiseen työhönsä. Tutkimusongelma on seuraava: Miten pelillisuus vaikuttaa henkilön työmotivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin?

Päättökysymystä määrittelevinä alaongelmina ovat:

- Mistä ihmisen motivaatio muodostuu?
- Mitä on työmotivaatio?
- Voiko ihmisen motivoitumista ohjata ulkoa?
- Mitkä seikat vaikuttavat työilmapiirin muodostumiseen?
- Miten pelaaminen työpaikalla vaikuttaa työmotivaatioon?

Hankkeen tilaajaorganisaatio toimii alalla, jota ei yleisesti työnä arvosteta kovin korkealle, puhelinpalvelun ja –myynnin alalla. Päinvastoin yleisiä olettamia, tutkittavassa organisaatiossa ilmapiiri koettiin myönteiseksi jo lähtötilanteessa.

Koin tutkimuksen aiheen olevan ajankohtainen ja tarpeellinen, koska terminä pelillisuus ei ollut minulle varsinaisesti tuttu entuudestaan, mutta hieman tarkemmin aihetta pohdittuaan oli helppo oivaltaa, että tämä on nykyajan trendi. Pelillisyyttä hyödynnetään kasvavassa määrin esimerkiksi markkinoinnissa, koulutus- ja opetusmaailmassa. Silti aiheeseen liittyvää tutkimusta, varsinkaan suomenkielistä, on vasta melko vähän löydettävissä. Aiheen ajankohtaisuutta on helppo perustella myös sillä, että peliteollisuus kaikkine sen ympärillä liikkuvine asioineen on yksi nopeimmin kasvavista teollisuuden aloista Suomessa.

Asiakasyrityksen työntekijöille tehtiin kaksi eri kyselyä, joista kumpaakin toistettiin pelaamisen eri vaiheissa. Kyselytutkimukset toteutettiin verkkokyselynä Webropolin kautta. Tämän lisäksi tehtiin haastattelututkimus yksikön esimiehille pelaamisjakson jälkeen. Haastattelu kohdistui asiakasyrityksen yksikön esimiehiin. Kyselyn tutkimusmenetelmäksi muodostui siten kvantitatiivinen tutkimus, jota syvennettiin kvalitatiivisella haastatteluosuudella. Haastattelu, ja yleensäkin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen oli tutkijan oma näkemys, jota myös toimeksiantaja puolsi. Asiasta keskusteluaamme myös tilaajayritys oli innolla lähdössä tämänkaltaiseen, eri menetelmiä yhdistävään tutkimukseen mukaan.

Lisäksi välissä oli hieman suppeampia pelikyselyitä, joilla haluttiin saada tietoon pelaajien kokemuksia eri peleistä. Varsinaisia pelaamiskyselyitä ei tässä opinnäytetyössä esitellä, vaan keskitytään pelaamisen vaikuttavuuden arviointiin työlle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Pelaajat jaettiin viiteen eri tiimiin, jotka kokeilivat pelaamista erilaisilla sovelluksilla. Pelaamiskokemuksista saatavaa tietoa raportoitiin peliyhtiölle viikoittain koostetulla raportilla.

Avaan tutkimuksen teoreettista pohjaa pääluvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi on esitelty työmotivaation ja työilmapiirin käsitteitä. Luvussa avataan käsitteitä ensin yleisten motivaatioteorioiden ja sen jälkeen eri teorioita yhdistelevien työmotivaatiomallien kautta. Luvussa kolme avataan käsitettä pelillisuus sekä pohditaan, mitä termi tuotuna työympäristöön tarkoittaa. Lisäksi luvussa kolme avataan hieman peliteollisuuden ja pelitutkimuksen nykytilannetta ja kehityssuuntia Suomessa. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen toteutusta ja viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa vedän yhteen kyselyn tulokset sekä teen niistä johtopäätökset. Pohdin myös tutkimusta kokonaisuutena. Lopuksi annan kehitysehdotuksia jatkotoimenpiteistä.

## 2 MOTIVAATIO JA TYÖILMAPIIRI

Mitä on motivaatio? Mistä ihmisen työmotivaatio koostuu? On helppo ymmärtää, että motivaation keinoin ihminen työskentelee paremmin ja tavoitteellisemmin. Eräs tapa määritellä sana motivaatio on: "Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. (Hyppänen 2013, 140) Motivaation käyttämisestä on sanottu myös, että " Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen." (Hyppänen 2013, 140)

Ihmisen motivoituminen työhönsä vaikuttaa myös siihen, kuinka hän kokee työpaikan ilmapiirin. Myöhemmin luvussa todetaan, että kun yrityksessä on vahva ilmapiiri, sen jäsenet ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä, ja omalla vaikutuksella myös sairaspoissaoloihin. Seuraavissa kappaleissa selvitetään teoreettisen viitekehtyksen avulla ihmisen motivoitumista sekä sitä, voiko motivoitumista ohjata ulkoa päin. Eri johtamisteorioista viitteitä saaneita työmotivaation mallit luovat pohjan tutkimukselle. Lisäksi seuraavassa avataan työilmapiirin käsitettä ja sitä, miksi myönteinen ilmapiiri työpaikalla on tärkeää.

### 2.1 Motivaatioteoriat

Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet, ja ovat edelleen laajan kiinnostuksen kohteita. Eri aikakausina on korostettu erilaisia tekijöitä, mutta kyse on enemmänkin yksilöllisistä eroista ja painotuksista eri elämänvaiheissa. Ihmisissä ei ole tapahtunut kautta historian suuria muutoksia motivaatiotekijöiden osalta. (Hyppänen 2013, 140, 141)

Vanhin ja samalla tunnetuin motivaatioteoria lienee **Maslowin tarvehierarkia**. Teoria korostaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta sekä arvostuksen tunnetta. (Hyppänen 2013, 141) Teoria on edelleen käyttökelpoinen, joskin tässä työssä sen merkitys jää pienemmälle sijalle. Motivaatioteorioista olen nostanut tarkempaan tarkasteluun Herzbergin luokituksen sekä Decinin mallin sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Maslowin mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Idea Maslowin tarvehierarkiassa on se, että alemman portaalan tarpeiden on oltava tyydyttyneitä, ennen kuin ylempi taso voi toteutua. (Hyppänen 2013, 141)

#### 2.1.1 Herzbergin luokitus

Eräs tärkeä motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkian tavoin myös vanha, peräisin 50-luvulta. Teoria tai pikemminkin luokittelu on tekijänsä nimen mukaisesti **Herzbergin luokitus**. Hän luokitteli työn ulkoiset tekijät sekä itse työhön liittyvät tekijät. Hän jakoi työn sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Työn ulkoisia tekijöitä hän kutsui hygientekijöiksi. Tällaisia ovat teorian mukaan esimerkiksi esimies-alaisuhde, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus ja työpaikan ihmissuhteet. Nämä asiat eivät takaa työsuoritusta mutta puuttuessaan tai toimiessaan huonosti ne vaikuttavat negatiivisesti ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. Itse työhön liittyvät tekijöitä eli työn sisäisiä tekijöitä hän kutsui varsinaisiksi motivaatiote-



kijöiksi. Näitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla koetut etenemisen mahdollisuudet. Nämä tekijät innostavat ja kannustavat Herzbergin mukaan hyvään työsuoritukseen. Niiden puuttuminen taas johtaa mekaaniseen työsuoritukseen. (Hyppänen 2013, 141, 142) Vaikka hygieniatekijät kuulostavat asioilta, joita tämän päivän maailmassa pidetään itsestäänselvyytenä, ne eivät sitä kuitenkaan aina ole ja muun muassa sen vuoksi Herzbergin luokitus on edelleen käyttökelpoinen.

Tämän päivän maailma tarvitse kehittyäkseen huippusuorituksia, uudistuksia ja innovaatioita, eivätkä pelkästään mekaaniset suoritukset riitä. Tarvitaan tekijöitä, jotka kannustavat ja innostavat hyviin työsuorituksiin. Herzbergin motivaatiotekijät ovat niitä myös tämän päivän maailmassa. (Hyppänen 2013, 143)

### 2.1.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Myös *Decin* on tutkinut motivaatiotekijöitä jo 1970-luvulla. Hän nosti esiin **ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät**. Ulkoinen motivaatio liittyy hänen mukaansa alemman tason tarpeiden tyydyttämiseen. Näitä alemman tason tarpeita ovat muun muassa työterveyshuolto, tauot ja työstä palautuminen. Ylemmän tason tarpeet liittyvät itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ylemmän tason tarpeita ei voi tyydyttää, jollei ihminen itse osallistu ja motivoituminen lähde itsestä. Puhutaan sisäisestä motivaatiosta, jolloin ihmisen oma toiminta ratkaisee. (Hyppänen 2013, 140, 143)

## 2.2 Motivaatio työelämässä

Motivaatioteoriat ovat edelleen käyttökelpoisia myös siksi, että niiden kautta pystytään tulkitsemaan ja selittämään myös työmotivaatiota. Menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin työsuorituksiin ja siten myös parempiin tuloksiin. (Hyppänen 2013, 140)

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa (Vartiainen & Nurmela 2002, 188).

Piirainen (2002, 16) määrittelee gradussaan työmotivaation käsitettä Peltosen & Ruohotien sanoin: Työntekijä, jolla on korkea työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään fyysisiä sekä henkisiä voimavarojaan työtä tehdessä (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). (Piirainen, 2002, 16)

## 2.3 Työmotivaatiota selittävät teoriat

Kuten motivaatio, myös työmotivaatio on paljon tutkittu aihe. Työmotivaatiota on selitetty tutkimuksissa eri tekijöillä ja näitä tekijöitä on myös ryhmitelty eri tavoilla. Esittelen tässä tutkimuksessa **Porterin ja Milesin** (1974) sekä uudemmista teorioista **Torringtonin, Hallin ja Taylorin** (2005) näkemyksiä työmotivaatiotekijöistä.

Porterin ja Milesin (1974) mukaan työmotivaatio koostuu neljän tekijäryhmän vaikutuksesta: työntekijän yksilölliset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työympäristön ominaisuudet sekä ulkoisen ympäristön ominaisuudet. Jotta työmotivaatioon voitaisiin vaikuttaa, jotakin näistä tekijäryhmistä täytyy muuttaa. (Porter & Miles 1974.)

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 312–313) löysivät johtamis- ja motivaatioteorioita vertaillen viisi työmotivaatiota selittävää tekijää: esimiehen odotukset alaisiltaan, yksilön tarve kuulua johonkin, työn merkityksellisyys, yksilöllisten erojen tunnistaminen motivoitumisessa sekä sosiaaliset vaikutukset. Ensimmäinen Torringtonin ym. (2005, 312–313) tunnistamista työmotivaatiota selittävästä tekijöistä, esimiehen odotukset alaisiltaan, viittaa esimiehen korkeisiin odotuksiin alaisiltaan. Kun työntekijöiltä odotetaan keskitasoa parempia suorituksia ja uskotaan näiden pystyvän saavuttamaan korkealle asetetut tavoitteet, työntekijät motivoituvat toimimaan tehokkaammin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Muita tekijöitä tässä kohdassa ovat työntekijöiden arvostus, tiedotus ja luottamus alaisiin. (Torrington ym. 2005, 312–313.) Toinen kohta, yksilön tarve kuulua johonkin, viittaa henkilökunnan sitouttamiseen organisaatioon ja siten osaksi yritystä. Tämä kohottaa työmotivaatiota, sillä yksilöllä on luontainen tarve kuulua johonkin (Torrington ym. 2005, 312–313). Kolmannen Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005, 312–313) löytämän työmotivaatioon vaikuttavan kohdan mukaan työn täytyy olla mielekästä ja tyydyttävää, jotta henkilökunta pysyisi motivoituneena.

Työn mielekkyyden voidaan ajatella pitävän sisällään työn hyödyllisyyden ja tuloksellisuuden kokemukset (Lehto & Sutela 2008, 26–203). Erityisesti palautteen antamisen, tiedottamisen, työmäärän optimaalisen mitoittamisen ja työn riittävän haasteellisuuden on todettu vaikuttavat koettuun työn mielekkyyteen palkansaajien keskuudessa (Antila 2006, 52–57). Neljäs Torringtonin ym. (2005, 312–313) mainitsema tekijä on yksilöllisten erojen tunnistaminen työntekijöiden motivoitumisessa. Yksilöiden motivaatitasossa, motivaation määrässä sekä suunnassa on usein eroavaisuuksia (Ryan & Deci 2000, 54). Eri ihmiset arvostavat eri asioita ja vain yksilön arvostamat ärsykkeet saavat nämä toimimaan. Näin ollen myös yksilöiden motivaatiotarpeet vaihtelevat. (Torrington ym. 2005, 313.) Henkilöstön erilaisten arvojen tunnistamisen ja niihin vastaamisen kautta voidaankin lisätä työmotivaatiota. (Torrington ym. 2005, 313.) Viides Torringtonin ym. (2005, 313) löytämä työmotivaatioon vaikuttava kohta, sosiaaliset vaikutukset, viittaa lähiympäristön motivaatiovaikutukseen: yksilön sosiaalinen ympäristö, samoin kuin kulttuuri, vaikuttavat työmotivaatioon (mt., 313). Mallin mukaan esimiehen odotukset alaisiltaan ja odotusten mukainen kohtelu vaikuttavat alaisten motivaatioon. Jos alaiselta odotetaan hyviä työtuloksia, on työntekijä helpommin motivoitunut uskomaan omaan kykyynsä hyvien tulosten saavuttamiseksi. Sosiaaliset tarpeet ilmenevät joukkoon kuulumisen tarpeena, jota pidetään muun muassa Maslowin teorian mukaan luonnollisena tarpeena yksilöille.

Esimiehen odotukset alaisiltaan liittyvät Porterin ja Milesin kolmijakoisessa työmotivaatiomallissa työympäristötekijöihin ja siinä sosiaaliin tekijöihin. Esimiehen korkeat odotukset alaisiltaan, usko ja luottamus näiden kykyyn selviytyä tehtävistään sekä esimiehen työntekijöitä kohtaan osoittama arvostus voidaan nähdä sosiaalisina palkkioina. Torringtonin jne. mallin työn mielekkyys on osa Porterin ja Milesin (1974) työn ominaisuudet –tekijäryhmää. Porterin ja Milesin (1974) persoonallisuustekijöistä mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet, saavat aikaan näitä yksilöllisiä eroja. Siksi ne tulisi-

kin ottaa huomioon henkilöstöä motivoitaessa. Torringtonin jne. mallin sosiaaliset vaikutukset puolestaan ovat osa Porterin ja Milesin (1974) työympäristö –tekijäryhmää. Esitellyistä tekijäryhmistä ulkoisen ympäristön ominaisuudet eroaa muista tekijäryhmistä siinä, että siihen organisaatio ei pysty suoraan vaikuttamaan. (Porter & Miles 1974.)

Työssä motivoitumiseen tarvitaan ylemmän tason tarpeiden: itsensä toteuttamisen ja kehittämisen (vrt. Maslow) täyttymistä. Herzbergin luokituksen mukaiset, itse työhön liittyvät tekijät: työn sisältö, työssä koetut saavutukset, saadut tunnustukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta ja uralla koetut etenemisen mahdollisuudet ovat varmasti tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen motivoituu työhönsä.

## 2.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri on subjektiivinen asia, eli asia, johon omat kokemukset vaikuttavat. Tässä kappaleessa käsittelen työilmapiirin ja organisaatioilmapiirin käsitteitä synonyymeina, koska alan kirjallisuudessa puhutaan päällekkäin molemmista.

### 2.4.1 Työilmapiiri suhteessa organisaatiokulttuuriin

Juutin (2006, 232) mukaan työilmapiiri tai organisaatioilmapiiri on organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena muodostunut kollektiivinen mielikuva eli sisäisten mielikuvien synteesi, tai yksilöiden käsitysten ja organisaatiossa omaksuttujen mielikuvien vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt kuvaus organisaation ominaispiirteistä. (Juuti 2006, 233–234) Myös Schein (1991) määrittelee ilmapiirin yksilöiden kokonaisvaltaiseksi ja subjektiiviseksi kokemukseksi omasta kulttuurista, eli näkee ilmapiirin organisaatiokulttuurin ilmentymänä (vrt. Juuti 2006, 237)

Organisaatiokulttuuri puolestaan on jo laajempi käsite. Koska yrityskulttuurin tai organisaatiokulttuurin käsite tulee aina esiin työilmapiiristä puhuttaessa, on käsitettä tarpeen hieman avata. Edellä todettiin, että organisaatioilmapiiri on osa organisaation kulttuuria.

Organisaatiokulttuuri on hitaammin ja vaikeammin muutettavissa oleva asia kuin ilmapiiri, koska kulttuurin muuttaminen edellyttäisi myös syvällä olevien arvojen ja asenteiden muuttamista. Kulttuuri on siis ilmapiiriä pysyvämpää ja syvemmällä, ikään kuin juurtuneena organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Vertaus kulttuurin olevan kuin jäävuori ja ilmapiiri vain veden pinnalla näkyvä osa, on hyvin asiaa selkiyttävä. (Vilkman 2015)

Ilmapiiriä voidaan myös kuvata työpaikan ilmastoksi, koska kuten sääkin koetaan yksilöllisesti, myös yksilöt voivat kokea saman ilmapiirin hyvin eri tavoin. Ilmapiirin kokeminen on siis subjektiivinen asia.

### 2.4.2 Ilmapiirin merkitys työyhteisössä

Ilmapiirin voimakkuuden on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestymiseen ja työntekijöiden poissaoloihin, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen (hyvä työilmapiiri mistä sen tunnistaa ja miten sitä kehitetään, blogi). Kun ilmapiiri on vahva, organisaation jäsenillä on yhteinen käsitys siitä, millaista on olla organisaation jäsen, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä, mikä on oleellista ja mikä vähemmän tärkeää. Myönteiseksi koettu ilmapiiri luo

1. positiivisen motivaatiojännitteen
2. motivoituneen asenteen
3. arvostusta positiivista käytöstä kohtaan

Ilmapiirin kielteiseksi kokevien kohdalla suurimmat ongelmat työssä liittyvät kiireeseen, vähäiseen palautteeseen, työn vähäiseen palkitsevuuteen, esimiesten antaman tuen vähäisyyteen, epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja töiden heikkoon organisointiin. Ilmapiiri vaikuttaa siis siihen, miten ihminen motivoituu työhönsä. Kaiken kaikkiaan, ilmapiiri vaikuttaa keskeisesti työn tulokseen sekä tyytyväisyyteen. (Vilkman 2015)

### 3 PELILLISYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Peliteollisuus on suhteellisen nuori, mutta yksi nopeimmin kasvavista teollisuuden aloista Suomessa. Ulkomailla suomalaiset pelinkehittäjät ovat arvostettuja. 2000-luvulla peliteollisuus on mullistunut radikaalisti. Yhtenä keskeisenä syynä tähän on ollut muun muassa Googlen kehittämä analytiikka, jonka keskeisiä hyödyntäjiä on ollut esimerkiksi viihde- ja linnuistaan lähes jokaiselle suomalaiselle tutuksi tullut Rovio. (Saarelainen 2015) Akateemisessa tutkimuksessa pelit ja niiden pelaajat ovat olleet kiinnostuksen kohteena jo vuosien ajan. Julkiseen keskusteluun digitaaliset pelit ja niiden vaikutukset ovat tulleet paljolti laajaa julkisuutta saaneiden väkivaltatekojen yhteydessä, mikä on tietenkin tuonut alalle myös negatiivista julkisuutta. (Mustikkamäki 2010, 99)

Pelaaminen työpaikoilla on kuitenkin suhteellisen tuore asia, eikä Suomessa tehtyjä tutkimuksia pelaamisen vaikutuksista työhön juurikaan ole tehty, tai ainakaan niitä ei ole juuri löydetty. Tässä luvussa ovat esitellyssä keskeiset pelillisyyteen liittyvät käsitteet, joita on edellä käytetty termi pelillisyyttä. Toinen avattava käsite on pelilukutaito. Peliteollisuuden merkitystä Suomelle sekä pelitutkimuksen nykytilannetta Suomessa kuvataan myös. Luvun lopuksi yritetään vetää yhteen, onko pelaamisella vaikutusta yksilön työmotivaatioon sekä työpaikan työilmapiiriin.

#### 3.1 Pelillisuus ja pelilukutaito

Leikit ja lelut ovat aiemmin kuuluneet selkeästi lastenkulttuurin alueelle, ja aikuisuus on määritelty niiden vastakohtana vakavuuden ja rationalisuuden alueilla. Myöhäismodernissa yhteiskunnassa työhön liittyvät kasvavat vaatimukset jatkuvasta uusiutumista ja kehittämisestä haastavat näitä perinteisiä määritelmiä. Pelilukutaito yleistyy yhteiskunnassa ja pelien piirteitä tai tuttuja pelimekanismeja aletaan soveltaa viihdepelien ulkopuolella erilaisissa palveluissa, sovelluksissa ja organisaatioiden toimintamalleissa. Samalla pelin ja ei-pelin, leikin ja työn rajat alkavat hämärtyä. Ilmiöstä kertoo myös aiheeseen liittyvien tutkimushankkeiden ja –seminaarien lisääntyminen, ja digitaalisiin peleihin liittyvien väitöskirjojen ja pro gradu –tutkielmien julkaiseminen aiempaa enemmän eri tieteenaloilla ja yliopistoissa. (Suominen, Mäyrä, Koskimaa, Sarikoski, Sotamaa 2014, 5)

Termin **pelillistäminen** on Deterding, Dixon, Khaled & Nacke määrittellyt seuraavasti: pelillistäminen tarkoittaa peleille ominaisen muotokielen ja pelimekaniikkojen hyödyntämistä pelien ulkopuolissa konteksteissa (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke 2011). Pelillistämistä on hyödynnetty laajalti, eniten kuitenkin koulutus- ja opetusmaailmassa (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014). (Siitonen ja Lounonen 2014, 42).

**Pelilukutaito** puolestaan on uudehko käsite, joka on etsinyt tietään pelitutkijoiden ja mediakasvatustajien sanastoon erityisesti viimeisen kuuden vuoden aikana. Aiemmin pelin lukutaito on liitetty esimerkiksi perinteisiin urheilulajeihin, kuten jääkiekkoon ja jalkapalloon. Pelilukutaito yhteenkirjoitettuna on oma käsitteensä, joka sijoittuu erityisesti interaktiivisen, digitaalisen median tutkimuksen ja mediakasvatuksen kentälle. Mediakasvatuksen näkökulman lisäksi pelilukutaidon käsitettä voidaan

lähestyä sosiokulttuurisesta ja pelisuunnittelun näkökulmasta. Sosiokulttuurinen näkökulma on tämän tutkimuksen valossa mielenkiintoinen. (Mustikkamäki 2014, 99,101)

Mustikkamäen (em.) mukaan sosiokulttuurinen näkökulma korostaa pelien luonnetta kulttuurisina artefakteina laajemmassa kulttuurisessa lukutaidon kontekstissa. Tämä kontekstuaalisuus voi olla joko lajityypin sisäistä tai muihin merkitysjärjestelmiin kiinnittynyttä. Myös pelimaailman ja reaali- maailman välinen suhde, sekä maailmojen välinen rajankäynti liittyy tässä näkökulmassa pelilukutaitoon. (Mustikkamäki 2014, 105)

Mustikkamäki (em.) on tutkinut muun muassa James Geen, Kurt Squiren ja Eric Zimmermanin ajatuksia pelilukutaidon sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Gee (2007, 109) puhuu pelilukutaidon kehittymisestä toiminnan kautta. Perustason osaaminen hankitaan peleissä alhaalta ylöspäin, pelaamalla yksittäisiä ja lajityyppiin kuuluvia muita pelejä. Mustikkamäki vetää toiminnallisuudesta vertailukohtia myös Squiren (2008) ja Zimmermanin (2008) ajatuksiin pelilukutaidosta, jossa keskeisellä sijalla on pelaajan toiminta. Mustikkamäen mukaan Geen (2007, 209) kantava ajatus hyvästä pelistä on, että se antaa pelaajalle mahdollisuuksia kokeilla erilaisia pelityyppejä ja ongelmanratkaisun keinoja, ja näin sopeuttaa omia kokemuksia parhaasta pelillisestä oppimistavasta. (Mustikkamäki 2014, 106)

Jos pelaamista halutaan kokeilla uudella alalla, on muistettava, että jonkin aktiviteetin muokkaaminen pelin kaltaiseksi esimerkiksi pistelaskun, saavutusten tai tasojen keräämisen kautta ei automaattisesti tee asiaa mielenkiintoisemmaksi. Onnistunut pelillistämiskokemus vaatii aina pelille ominaisten muotokielen ja pelimekaniikkojen tuntemusta. (Siitonen ja Launonen 2014, 42)

### 3.2 Pelitutkimuksesta peliteollisuuteen

Pelitutkimus on ymmärrettävissä laajemmin, kuin pelien tai pelitilanteiden tutkimuksena. Pelitutkimus on myös pelikulttuurien tutkimista. (Suominen ym. 2014, 4) Suominen, Mäyrä, Koskimaa, Sari-koski ja Sotamaa viittaavat kirjoituksessaan Niemisen ja Sihvosen (2001, 10-12) teokseen, jossa he ovat määritelleet mediakulttuurin käsitteen. Heidän mukaansa myös pelikulttuurin määrittely on johdettavissa mediakulttuurin käsitteestä. Pelikulttuurit sisältävät kaiken, joka ehdollistaa pelejä ja pelaamista, johon pelaamisella on vaikutuksia. Näin ollen ne käsittävät muun muassa peleihin liittyvän julkisen keskustelun, pelien hyödyntämisen eri alueilla, pelien markkinoinnin ja mainonnan, pelialan organisaatiot, säätelykeinot, erilaiset taloudelliset rakenteet, sekä peleihin liittyvän tutkimuksen. (Suominen ym. 2014, 4)

Kun aiemmin pelaajat olivat miehiä, ovat tutkimukset (Chalk 2014; Llamas 2014; Pelaajabarometri) osoittaneet, että entistä suurempi joukko pelaajia koostuu naisista. Yhdysvalloissa lokakuussa 2014 julkistetu tutkimuksen (Chalk 2014; Llamas 2014) mukaan tietokonepelaajien lievä enemmistö (50,2 %) on naisia. Mobiilipelien kohdalla naisenemmistö on vielä selvempi (58 %). Näiden ryhmien lisäksi esimerkiksi ikäihmiset, korkeasti koulutetut ja keski-ikäiset pelaajat tuovat oman haasteensa pelifirmoille, koska painotukset ja kiinnostuksen kohteet kullakin ryhmällä ovat erilaisia. (Suominen ym. 2014, 5)

Peliteollisuus on 2000-luvulla mullistunut radikaalisti. Yhtenä keskeisenä syynä tähän on ollut muun muassa Googlen kehittämä analytiikka. Suomalainen Rovio on ollut yksi alansa pioneeri, joka on osannut tätä analytiikkaa oikealla tavalla hyödyntää. (Saarelainen 2015)

Peliteollisuus on Suomessa yksi nopeimmin kasvavista aloista ja ulkomailla suomalaiset ovat arvostettuja pelinkehittäjiä. Tästä yhtenä esimerkkinä on se, että maailman maineikkaimpiin kuuluva pelikehittäjä, Googlen johtava pelisuunnittelija Noah Falstein, arvostaa Suomen pelialan korkealle. Hän kokee suomalaisten pelinkehittäjien lähestymistavan olevan hyvin luova ja tarkasti mietitty ja ennustaa suomalaiselle peliteollisuudelle valoisaa tulevaisuutta. Yhtenä esimerkkinä Falstein nostaa esille Applelle suunnitellun älykellopohjaisen pelin, joka Falsteinin Suomen vierailun aikaan oli vasta kehitysteleasteella, mutta joka sittemmin ilmestyttyään sai taakseen sijoittajia Piilaaksosta. (Saarelainen 2015, Talouselämä 2015-31-08)

### 3.3 Pelaaminen ja motivaatio

Pelaamisessa tarvitaan pelilukutaitoa. Yksi lähestymistapa pelilukutaidon kehittymiselle on kokemus ja toiminta. Aiemmin todettiin, että hyvässä pelissä annetaan pelaajalle mahdollisuuksia kokeilla erilaisia ongelmanratkaisun keinoja, jolloin pelaajalla on mahdollisuus sopeuttaa omia kokemuksia parhaasta pelillisestä oppimistavasta. Toisin sanoen, pelin sisällöllä on paljon merkitystä siihen, miten ihminen motivoituu peliin ja millaisen kokemuksen hän siitä saa.

Aiemmin on myös todettu, että yrityksen menestymisen kannalta on tärkeä saada työntekijät kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Jos pelaaminen työpaikalla saa aikaan motivoitumisen tunteen, oikein ajoitettuna pelaamisesta voisi olla jopa liiketaloudellista hyötyä.

## 4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA

Tässä pääluvussa on kuvattu tutkimuksen viitekehystä, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä pohdittu työn luotettavuutta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu pitkälti motivaatioteorioiden ja käsitteen pelillisuus ympärille.

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

#### 4.1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytey työ on tehty sitä varten, että tutkitaan, miten pelillisuus työpaikalla vaikuttaa henkilön motivoitumiseen työhönsä. Tutkimus on osa hanketta, jossa kokeiltiin pelillistämistä ja sen vaikutusta eräessä organisaatiossa. Hankkeen tilaajaorganisaatio toimii alalla, jota ei yleisesti työnä arvosteta kovin korkealle, puhelinmyynnissä.

#### 4.1.2 Tutkimusongelma

Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelma koostuu Heikkilän (2010, 23), mukaan kolmesta elementistä: tutkimusongelmasta, aineistosta ja menetelmästä, joista tutkimusongelma on hyvin keskeinen asia tutkimuksen onnistumisessa.

Tutkimusongelman tulee johtaa aineiston kokoamista, käsittelyä ja analysointia. Selkeästä ongelman muotoilusta huolimatta ei välttämättä päästä suoraan sen empiiriseen todentamiseen, vaan tutkimusongelma joudutaan usein paloittelemaan pienempiin osiin, alaongelmiin, jotka puetaan yhden tai useamman kysymyksen muotoon ja joihin esitetään vastaukset tutkimusraportin eri osissa (Heikkillä 2010, 23).

Tähän opinnäytetyöhön valittu tutkimusongelma on: Miten pelillisuus vaikuttaa henkilön työmotivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin?

Alaongelmina ovat:

- Mistä ihmisen motivaatio muodostuu?
- Mitä on työmotivaatio?
- Voiko ihmisen motivoitumista ohjata ulkoa?
- Mitkä seikat vaikuttavat työilmapiirin muodostumiseen?
- Miten pelaaminen työpaikalla vaikuttaa työmotivaatioon?

#### 4.1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa rajattiin tutkimustulosten analysointi vaikuttavuuskyselyyn. Itse pelaamiseen liittyvät kokemukset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle valitun näkökulman takia.



Tutkimusongelman rajaamisessa joudutaan usein ottamaan huomioon myös taloudelliset seikat. Jos tutkimukseen tarvittava rahoitus tulee ulkopuolisista lähteistä, on rahoittajalla oma sanansa sanottavana ongelmaa valittaessa. Ongelman valinnassa yhdistyvät näin tutkijan omat ja rahoittajan intressit. (Heikkilä 2010, 23) Tässä tutkimuksessa tilanne oli juuri tämä, eli tutkimusongelmat määräytyivät niin toimeksiantajan kuin tutkijan intresseistä. Tulin mukaan hankkeeseen vaiheessa, jossa tutkimusongelmaa oli aloitettu jo määritettelemään ja kyselylomaketta suunnittelemaan.

## 4.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Asiakasyrityksen työntekijöille tehtiin kaikkiaan kolme eri kyselyä: ennen pelaamista, sen aikana ja sen jälkeen. Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä Webropolin kautta. Tämän lisäksi tehtiin haastattelututkimus yksikön esimiehille pelaamisjakson jälkeen. Haastattelu kohdistui asiakasyrityksen yksikön esimiehiin. Kyselyn tutkimusmenetelmä on siis kvantitatiivinen, mutta sitä on syvennetty kvalitatiivisella haastatteluosuudella.

Yhdistettäessä eri tutkimusmenetelmiä saatiin aikaan menetelmätriangulaatio. Termi triangulaatio tarkoittaa yksinkertaistetusti erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa (Eskola ja Suoranta 2008, 68).

Denzin (1978) esittää neljä eri tapaa trianguloida tutkimuksessa:

- aineistotriangulaatio
- tutkijatriangulaatio
- teoriatriangulaatio ja
- menetelmätriangulaatio

Tässä tutkimuksessa triangulaatiota on käytetty aineistotriangulaationa, teoriatriangulaationa ja menetelmätriangulaationa. Aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaista aineistoa keskenään. Tässä tutkimuksessa on yhdisteltävät aineistot olivat edelläkerrotun mukaisesti www-kysely sekä haastattelu. Lisäksi on käytetty esimerkiksi tilastotietoa ja lehdistä artikkeleita. Teoriatriangulaatiossa tutkimustietoa tulkitaan erilaisilla teorioilla. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tulkitaan useilla eri tutkimusmenetelmillä. Teoriapohjaa tutkimuksessa käytettyyn menetelmätriangulaatioon löytyy esimerkiksi Eskolan jne. menetelmäoppaasta, jossa kerrotaan yleisimmin menetelmien yhteiskäytössä toimittavan niin, että kvantitatiivisilla menetelmillä kerätään tutkimuksen runko, jonka jälkeen kvalitatiivisilla menetelmillä syvennetään saatua kuvaa. Siitä, onko menetelmätriangulaatio välttämättä tutkimuksessa toimiva menetelmä, löytyy montaa mielipidettä (vrt. Eskola ja Suoranta. 2008, Heikkilä 2010). Tärkeintä Eskolan mukaan on kuitenkin, että pystyy perustelemaan tekemänsä ratkaisut ja painotukset. Heikkilän (2010) mukaan erilaisia toteutustapoja voi yhdistellä, sillä opinnäytteen yhtenä tavoitteena on rohkaista opiskelijaa monimuotoiseen ajatteluun (Heikkilä 2010, 29).

### 4.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytettiin osittain strukturoitua, osittain avointa lomaketta. Ensimmäisessä kyselyssä, joka toimi taustakyselynä ennen pelaamisjakson aloitusta, kyselylomake oli kokonaan strukturoitu. Pelaamisjakson jälkeen tehty kysely oli identtinen alkukyselyn kanssa. Pelaamisjakson aikana kysyttiin eri asioita kuin taustakyselyssä ja siinä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tähän opinnäytetyöhön käytetty kyselylomake on liitteenä lopussa.

Vilkan (2007) mukaan määrällisessä tutkimuksessa tärkeimmät valinnat ja ratkaisut keskittyvät tutkimuksen suunnitteluun. Keskeisiä asioita ovat asiaongelman ja/tai tutkimusongelman määrittely, mahdollisen hypoteesin määrittäminen, teorian operationalisointi, teoreettisten ja konkreettisten käsitteiden määrittely, kysely-, haastattelu ja/tai havainnointilomakkeen eli mittarin suunnittelu ja testaaminen. Myös saatekirjeen huolellinen suunnittelu on tärkeää. (Vilka 2007, 167-170) Hypoteesin tekeminen on määrällisessä tutkimuksessa Vilkan mukaan tavanomaista, joskaan ei välttämätöntä. Hypoteesin eli väitteen asettaminen on ominaista selittävissä ja vertailevissa määrällisissä tutkimuksissa. Koska tämä tutkimus on enemmän kartoittava eikä pyri vertailemaan ilmiöitä, myöskään hypoteeseja ei tehty. (Vilka 2007, 24)

Aineiston keruumenetelmän suunnittelu ja valinta on tehtävä huolellisesti, sillä nopeasti kyhättyllä lomakkeella ei useinkaan päästä vastaamaan tutkimusongelmaan. Jo suunnitteluvaiheessa on mietittävä analyysiä ja tulosten esittämistapaa, koska muuten mittaristosta voi tulla sellainen, ettei tuloksia tarkoituksenmukaisesti voida mitata (Vilka 2007, 167-170)

Vasta tämän jälkeen kerätään aineisto, jonka jälkeen aineisto tarkistetaan, käsitellään ja analysoidaan. Aineiston tulokset esitetään yleensä raportissa, tuloksia verrataan tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin, tulokset tulkitaan ja tehdään johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus. (Vilka 2007, 167, 170)

#### 4.2.2 Haastattelu

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 41).

Tutkimuksessa haluttiin syventää kvantitatiivista tutkimusta laadullisella otteella. Menetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu, ja yleensäkin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen oli tutkijan oma näkemys, jota myös toimeksiantaja puolsi. Asiasta keskusteluamme myös asiakasyritys oli innolla lähdössä tämänkaltaiseen, eri menetelmiä yhdistävään tutkimukseen mukaan. Pelaamisjakson jälkeen haastateltiin asiakasyrityksen yksikön kahta esimiestasolla työskentelevää henkilöä. Haastattelulomake on liitteenä lopussa.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilä (2010) on nimennyt perusvaatimukset hyvälle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Niitä ovat valideetti eli pätevyys, reliabiliteetti eli luotettavuus, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoi-

muus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ja sopiva aikataulu. (Heikkilä, 2010, 29, 30, 31, 32, 33) Näitä kriteerejä pohdin alempana ja vertaan niitä tutkimukseeni.

Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin selvittää (Heikkilä 2010, 29). Tutkimuksen validiutta on hankala tarkistella jälkikäteen. Se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkituilla tiedonkeruumenetelmillä. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteuttamista. (Heikkilä 2010, 30)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta.

Tutkimus on luotettava siinä ajassa ja paikassa, missä se on tehty, joten tutkimustuloksia ei pidä yleistää esimerkiksi toiseen aikaan ja toiseen yhteiskuntaan. (Vilka, 2005, 161). Tämä tarkoittaa, että jos tutkimus on esimerkiksi tehty Suomessa 90-luvulla, se ei voida luotettavasti käyttää toisessa maassa tai kulttuurissa tai eri yhteiskunnallisena ajanjaksona. Laadullisessa tutkimuksessa, josta tässäkin tutkimuksessa on piirteitä haastattelun muodossa, tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. (Vilka, 2005, 158). Tutkijan objektiivisuus korostuu laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan puolueettomuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkimuksen tekijästä. Varsinkin haastattelututkimuksessa tämä on haaste, joka on saavutettavissa haastattelijoiden hyvällä koulutuksella. (Heikkilä 2010, 31) Mielestäni tämä on myöskin haaste, mutta koulutuksen tässä vaiheessa, opintojen ollessa loppusuoralla, asia on lähtökohta eli objektiivisuus kuuluu olennaisena osana tutkimukseen.

Tutkimus on taloudellinen, kun sen hyöty ja kustannukset ovat oikeassa suhteessa. Opinnäytetöissä hyötyä ei voi useinkaan rahallisesti mitata, mutta niissäkin tarpeeksi suuri panostus tutkimuksen tekemiseen voi maksaa itsensä takaisin arvostettuna työnä ja mahdollisesti enimmäisenä koulutusta vastaavana työpaikkana. (Heikkilä 2010, 31) Opinnäytetyössä mielestäni tämä toteutuu varsin hyvin, sillä harvoin tutkimukseen on varattu rahaa juurikaan, mutta tulosten hyödyt ovat usein toimeksiantajalle suuria. Tutkimuksen tulee olla myös hyödyllinen ja käyttökelpoinen, jotakin uutta esiin tuova, relevantti (Heikkilä 2010, 32).

Avoimuuteen kuuluu, että tietoja kerätessä tulee tutkittavalle selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Tutkimusraportissa esitetään kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset eikä rajoituta vain toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin. Käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit kerrotaan sekä niiden vaikutus tulosten yleistettävyyteen pyritään selvittämään. (Heikkilä 2010, 31)

Tuloksia raportoitaessa on huolehdittava, ettei kenenkään yksityisyyttä tai liike- tai ammattialaisuutta vaaranneta (Heikkilä 2010, 32). Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä, ja yksittäistä vastaajaa ei tuloksista pysytnyt tunnistamaan, koska sellainen asetus oli Webropolin kautta mahdolli-

nen asettaa. Näin myös tietosuojaja, eräs tärkeä hyvän tutkimuksen periaatteista, pystyttiin säilyttämään.

Tutkimuksen tietojen pitää olla käytössä silloin, kun niitä tarvitaan. Tietojen tulee olla tuoreita ja täsmällisiä. Aikataulussa pysyminen on usein toimeksiantajan ehdoton vaatimus. (Heikkillä 2010. 32).

Tässä tutkimuksessa kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja hyvissä ajoin. Työnantaja oli velvoittanut vastaajat eli koko työyksikön henkilöstön vastaamaan kaikkiin hankkeessa mukana oleviin kyselyihin. Kyseessä oli pilottihanke, eli vastaavanlaista hanketta ei yrityksessä oltu aiemmin toteutettu. Silti valitettavaa oli se, että vaikuttavuuskyselyistä, eli pelaamista ennen ja pelaamisjakson jälkeen tehdyistä kyselyistä saatiin lopulta eri määrä vastauksia. Tästä voi ehkä tehdä sen päätelmän, että vaikka työnantaja olisi velvoittanut vastaamaan kyselyyn, voi vaihtuvuus alalla johtaa siihen, että kuukauden sisällä samat henkilöt eivät enää jatka työssä. Saatujen vastausten vaihtelevuus voi vaikuttaa tässä tutkimuksessa luotettavuuteen. Saatesanoina kyselyssä kerrottiin vastaajille, mistä tutkimuksessa on kysymys. Näin tutkimuksella pyrittiin avoimuuteen. Samoin avoimuuden periaatteen mukaisesti kaikki tutkimustulosten eri osa-alueet pyrittiin tuomaan esiin tasapuolisesti.

Uskoisin tästä työstä hyötyvän niin toimeksiantaja kuin asiakasyritys. Sovitut aikataulut pitivät. Työhön ei tarvinnut käyttää juurikaan taloudellisia resursseja, joten myös tutkimuksen tehokkuus ja taloudellisuusaspektit täyttyvät.

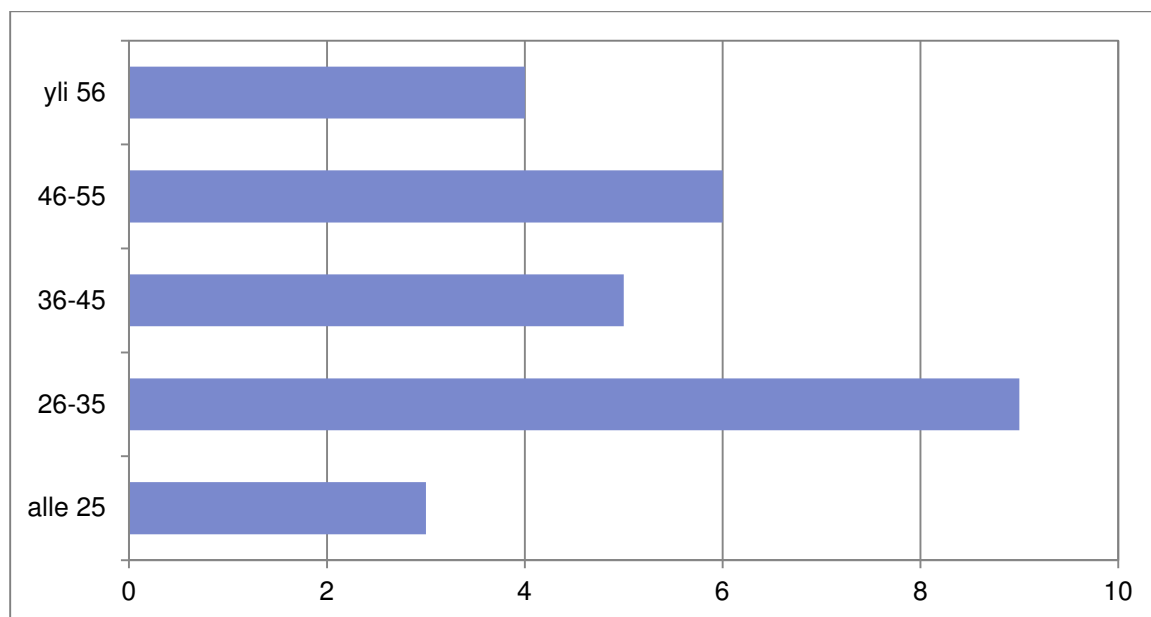
## 5 TULOKSIA PELAAMISEN VAIKUTUKSISTA

Taustakyselyssä haluttiin selvittää kaikkiaan 16 erilaisen väittämän tai kysymyksen muodossa työhön liittyviä asioita, kuten palautteen saamista esimieheltä, kollegalta tai asiakkailta, työn kiinnostavuutta, tavoitteellisuutta ja haastavuutta. Olen jakanut väittämät neljään kategoriaan sen mukaan, onko taso, jolla väittämissä liikutaan yksilölähtöinen, esimieslähtöinen, työyhteisö- tai ilmapiirilähtöinen vai työnkuvaan ja -arvostukseen liittyvä. Koska tutkittava yksikkö, oli koko yhden työpaikan osaston henkilöstö, esitellään ikäjäkauma ja sukupuoli tässä vain taustatietona. Tuloksia ei luokitella iän tai sukupuolen mukaan, koska kiinnostus on pelien vaikuttavuudesta kokonaisuutena, ei sen mukaan, miten eri ikäiset tai sukupuolta edustavat henkilöt kokevat kysytyt asiat. Väittämätaso, jolla liikutaan, on kaikissa kysymyksissä 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Muut vastausvaihdot olivat 2 = osittain samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä ja 4 = osittain samaa mieltä.

Alkukyselyn taustamuuttujina kysyttiin ikää ja sukupuolta. Ne jakautuivat seuraavasti: naisia kyselyyn vastanneista oli suurin osa, 23 henkeä. Miehiä vastaajista oli vain viisi. Suurin osa (9 henkeä) vastaajista oli iältään 26- 35 vuotiaita. Muutoin ikärakenteessa huomattavaa oli, että päinvastoin kuin yleinen käsitys puhelinmyyntialan opiskelijavaltaisuudesta on (viittaus!), tutkimuksen kohteista vain n. 10 % oli alle 25 vuotiaita ja seuraavaksi suurin ikäryhmä (6 henkeä) oli 46- 55 vuotiaita.

Pelaamisjakson loputtua tehtyyn kyselyyn vastasi lopulta 16 henkilöä, kolme miestä ja 13 naista. Ikäjäkauma noudatti kutakuinkin samaa kuin ensimmäisessä kyselyssä.

KUVIO 1. Vastaajien ikärakenne (tilanne 1.kyselyn jälkeen)



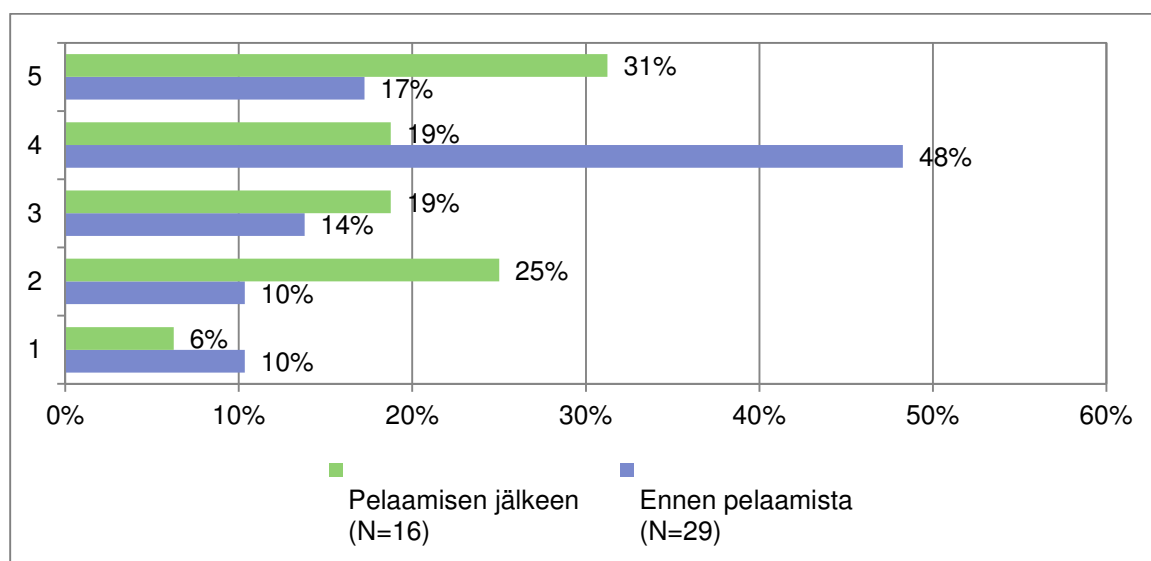
### 5.1 Asiat, joihin on mahdollista vaikuttaa omalla toiminnalla/ oma toiminta

Motivaatiosta kertovia ja siihen vaikuttavia asioita, joihin henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, olivat väittämät ”Asiakkaalle soittaminen on miellyttävää”, ”Työni tuntuu minusta useimmiten hyvältä”, ”Kykenen saavuttamaan työssäni hyviä tuloksia”, ”Haluan jatkaa nykyisessä työssäni vielä useamman vuoden”, ”Olen usein niin uppoutunut työhöni, että päivät tuntuvat rientävän” ja ”Haluaisin kokeilla pelillistämistä työssäni”.

Väittämästä ”Asiakkaalle soittaminen on miellyttävää” pelaaminen oli vaikuttanut siten, että ennen pelaamista lähes puolet työntekijöistä (45 %) olivat osittain samaa mieltä väittämästä. Pelaamisen jälkeen osa vastaajista oli vaihtanut mielipidettään vaihtoehtoon viisi, eli koki nyt soittamisen asiakkaalle täysin miellyttävänä.

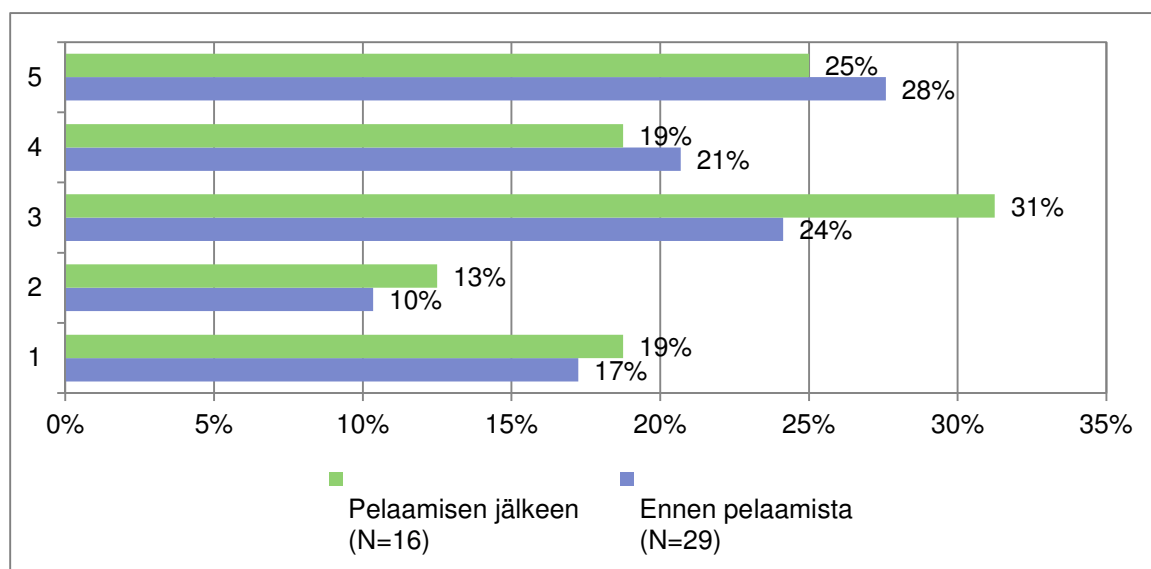
Työn tunteeseen hyvänä vastauksissa oli melko paljon hajontaa lopputilanteessa alkutilanteeseen verrattuna. Kun lähtötilanteessa 48 % vastaajista oli osittain sitä mieltä, että työ tuntuu pääsääntöisesti hyvältä, niin pelaamisen jälkeen osuus oli 19 %. Siinä vastaajat olivat vaihtaneet mielipidettään tasaisesti muihin vastausvaihtoehtoihin.

KUVIO 2. Työni tuntuu minusta useimmiten hyvältä ( $n=29$ ) ja ( $n=16$ )



Tuntemukseen, että kykenee saavuttamaan työssä hyviä tuloksia, pelikokeilu ei suuresti vaikuttanut. Huomattavin asia oli, että asiasta täysin samaa mieltä olevien osuus oli pelaamisen jälkeen laskenut 24 %:sta 13 %:iin. Vastaajat näyttivät siirtyneet olemaan enemmän sitä mieltä, että pystyy saavuttamaan hyviä tuloksia työssä, vain osittain. Kun osittain samaa mieltä olevien osuus ennen pelaamista oli 48 %, oli se pelaamisen jälkeen 63%. Haluan jatkaa nykyisessä työssä useampia vuosia täysin ja osittain eri mieltä olevien osuus oli kasvanut, ja täysin tai osittain samaa mieltä olevien osuus vastaavasti laskenut. Näin ollen halukkuuteen jatkaa työssä oli tulosten valossa pelaaminen vaikuttanut negatiivisesti.

KUVIO 3. Haluan jatkaa nykyisessä työssäni vielä useamman vuoden



Työhön uppoutumiseen ei pelaaminen yleisesti ollut vaikuttanut paljoa. Täysin samaa mieltä olevin osuus oli pysynyt lähes samana (14 % vastaajista ennen ja 13 % jälkeen pelaamisen). Niiden osuus, joista päivät ennemminkin matelivat, eikä uppoutumista tapahtunut, oli hieman kasvanut pelaamisen jälkeen, kuten myös niiden, jotka uppoutuivat työhönsä, osuus oli lievästi laskenut. Osittain samaa mieltä olevissa vaihtuvutta oli eniten. Pelaamisen jälkeen osuus oli kasvannut 24 % 31 %:iin. Halukkuuteen peltistämimisen kokeiluun työssä oli tulokset hieman ristiriitaisia. Osittain samaa mieltä olevien osuus oli kasvanut (ennen pelaamista 56 % ja pelaamisen jälkeen 21 %), mutta muissa vastausluokissa osuudet olivatvastaavasti pienentyneet. Toisaalta myös vaihtoehtoa, että pelaamista ei halua kokeilla lainkaan, ei ollut valinnut kukaan pelaamisen jälkeen. Näin ollen pelaaminen toisaalta ruokki mielenkiintoa pelaamisen jatkamiseen, toisaalta löytyi niitä, jotka eivät kiinnostuneet siitä.

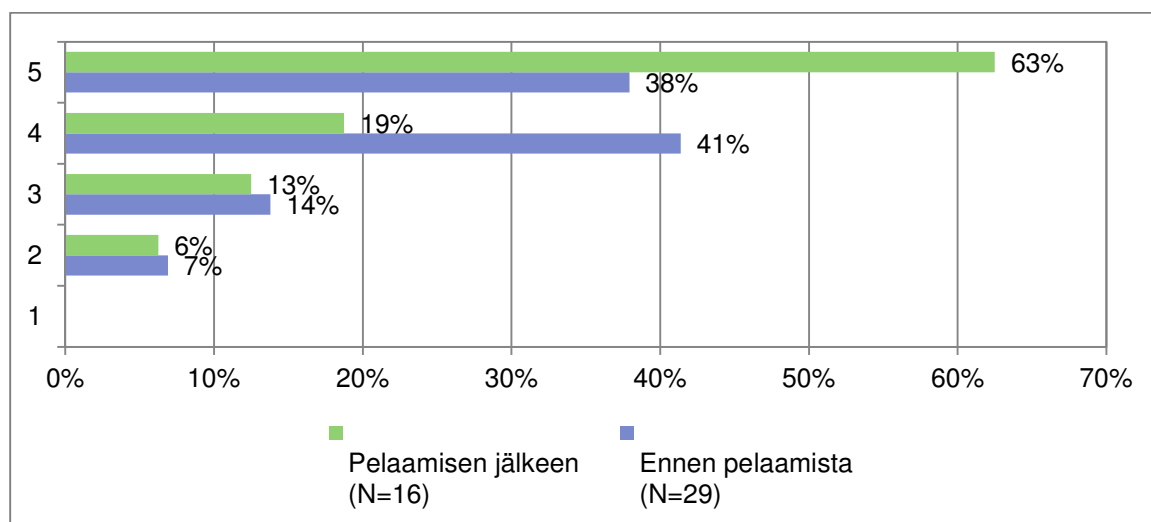
## 5.2 Asiat, joihin esimies voi toiminnallaan vaikuttaa tai joihin ulkopuoliset tekijät vaikuttavat

Väittämät, joihin esimies voi vaikuttaa, tai joihin voidaan vaikuttaa ulkopuolelta, olivat ”Työtäni kehitetään riittävästi”, ”Saan työssäni riittävästi palautetta esimiehiltä, asiakkailta ja kollegoilta”, ”Minulla on selkeät tavoitteet työlleni”, ”Esimiesteni odotukset työtäni kohtaan ovat realistiset” ja ”Esimieheni ymmärtävät työtäni”. Tuloksista voi sanoa yleisesti sen, että vastaajien mielestä työn kehittäminen on jokseenkin riittävällä tasolla, tavoitteet ovat pääosin selkeitä, esimiesten odotukset työtä kohtaan ovat realistisia ja esimiehet ymmärtävät alaisiaan ja heidän tekemää työtään. Palautteen saamista varsinkin esimiehiltä ja kollegoilta toivottiin lisää. Asiakkailta saatu palaute sen sijaan oli vastaajien mielestä riittävä.

Siihen, kehitetäänkö vastaajan mielestä työtä ja työtehtäviä riittävästi, ei jälleen pelaamisella ollut yleisesti juurikaan vaikutusta. Yleinen tilanne oli se, että vastaajat tunsivat, että heidän työtänsä kehitetään jokseenkin riittävästi. Huomattavaa tässä oli myös se, että kukaan ei ollut valinnut pelaamisen jälkeen vaihtoehtoa, että on täysin eri mieltä asiasta, kun vielä alkutilanteessa heitä oli muutama.

Työn tavoitteellisuudesta ja tavoitteiden selkeydestä oltiin sitä mieltä, että tavoitteet ovat pääosin selkeitä. Niiden selkeyteen pelaaminen oli vaikuttanut siten, että ne, jotka olivat olleet osittain samaa mieltä asiasta, olivatkin pelaamisen jälkeen täysin samaa mieltä tavoitteiden selkeydestä.

KUVIO 4. Minulla on selkeät tavoitteet työlleni



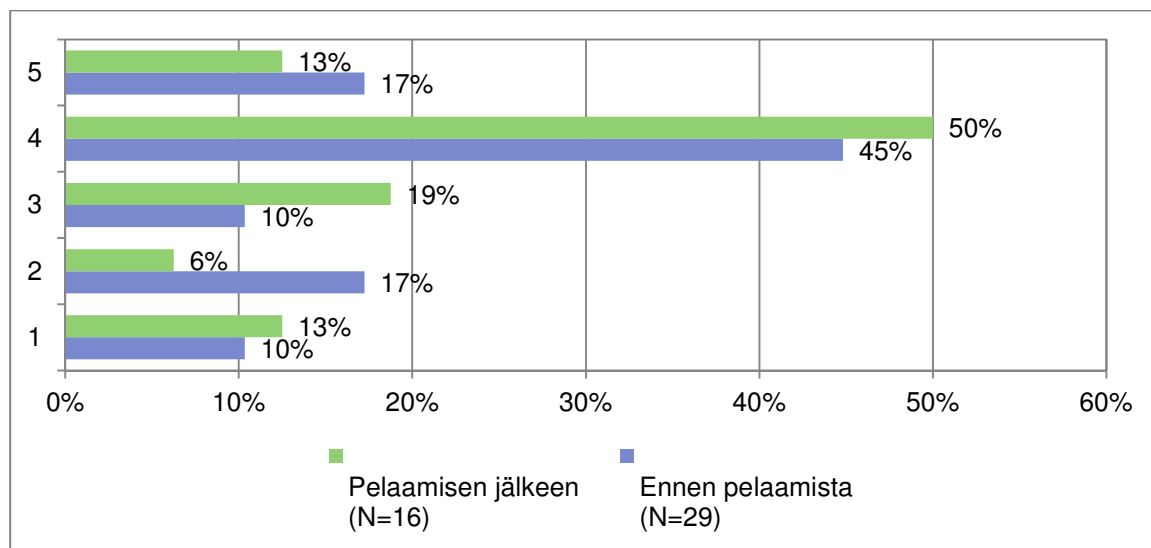
Palautteen saamista asiakkailta, esimiehiltä ja kollegoilta eri tahoilta kysyttiin myös. Palautteen saamisesta esimiehiltä ei pelaamisella ollut juurikaan vaikutusta. Sitä toivottiin enemmän, lähes 40 % vastaajista olivat täysin eri mieltä siitä, että palautteen saaminen esimiehiltä olisi riittävää. Osittain eri mieltä olevienkin osuus molemmilla vastauskerroilla oli 40 % kahta puolta. Pelaamisen jälkeen eri mieltä olevien osuudet olivat kasvaneet. Palautteen saamisesta kollegoilta oltiin myös sitä mieltä, että sitä voisi saada enemmänkin. Kukaan ei ollut väittämistä täysin samaa mieltä kummallakaan vastauskerralla. Pelaaminen oli tulosten mukaan vaikuttanut siten, että vastaajat olivat hiukan enemmän vaihtaneet mielipidettä siihen suuntaan, että toivoivat saavansa palautetta kollegoilta enemmän. Palauteen saamisesta asiakkailta oli vastauksissa eniten hajontaa. Kun ennen pelaamista selkeästi suurin osa, 45 %, oli osittain samaa mieltä väittämistä, niin pelaamisen jälkeen suurin osa oli valinnut vaihtoehdon 3, ei samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä olevien osuus oli myös pelaamisen jälkeen suurempi (25 %), kun ennen pelaamista eri mieltä oli 7 %.

Esimiesten odotuksista työtä kohtaan oltiin pääosin sitä mieltä, että ne ovat realistisia. Reilusti suurin osa (45 % vastaajista ennen pelikokeilua ja 50 % sen jälkeen) oli jokseenkin samaa mieltä väittämistä. Odotusten realismiin ei pelaamisella ollut merkittävää vaikutusta.

Esimiesten ymmärryksestä työtä kohtaan tuli yleisesti vastaajilta kiitosta. Huomattavaa kysymyksen tuloksissa kuitenkin oli se, että jokseenkin eri mieltä olevien osuus oli kasvanut (7 % ennen pelaamista ja 19 % sen jälkeen) ja täysin samaa mieltä olevien osuus laskenut (38 % ennen pelaamista ja 25 % pelaamisen jälkeen) eli yleisesti työntekijöiden ajatukset esimiehen ymmärryksestä olivat muuttuneet negatiivisempaan suuntaan pelaamisen myötä.



KUVIO 5. Esimiesteni odotukset työtäni kohtaan ovat realistiset

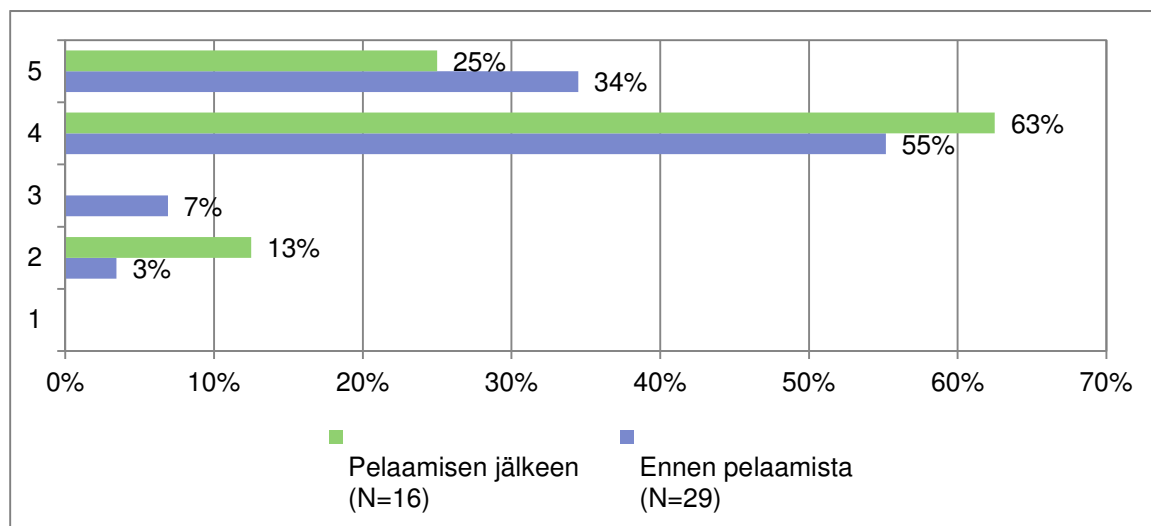


### 5.3 Työyhteisö/ilmapiiirivaikuttiset asiat

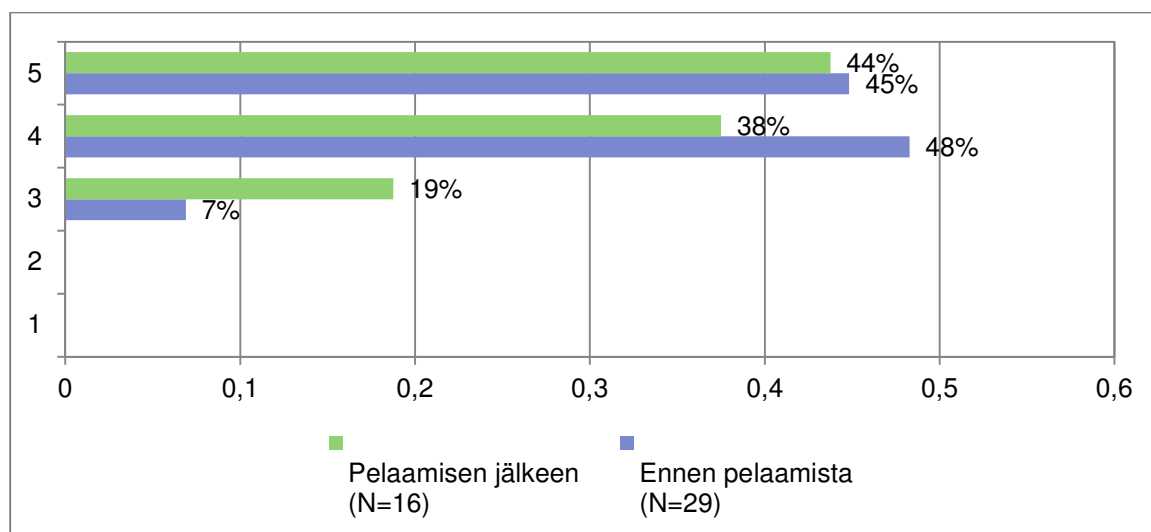
Työyhteisökeskeisiä ja ilmapiirikeskeisiä väittämiä olivat ”Työyhteisössä keskustellaan työhön liittyvistä asioista riittävästi” ja ”Työpaikallani vallitsee avoin ja rento ilmapiiiri”. Ilmapiiirin koettiin olevan avoin ja rento jo lähtötilanteessa, samoin työhön liittyvä keskustelu koettiin yleisesti hyväksi ja riittäväksi.

Työyhteisössä keskustelun riittävydestä oltiin sitä mieltä, että pääosin se on riittävää. Keskustelun riittävänä kokevien osuus oli hieman laskenut lähtötilanteesta, ja sen vastausvaihtoehdoista valinneista osa oli vaihtanut mielipidettään olemaan osittain samaa mieltä keskustelun riittävydestä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä keskustelun riittävydestä. Ilmapiiirin hyväksi ja rennoksi kokevien osuus puolestaan oli hieman laskenut lähtötilanteesta. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että ilmapiiiri olisi huono tai sulkeutunut.

KUVIO 6. Työyhteisössä keskustellaan työhön liittyvistä asioista riittävästi



KUVIO 7. Työpaikallani vallitsee avoin ja rento ilmapiiri



#### 5.4 Työn arvostukseen liittyvät asiat

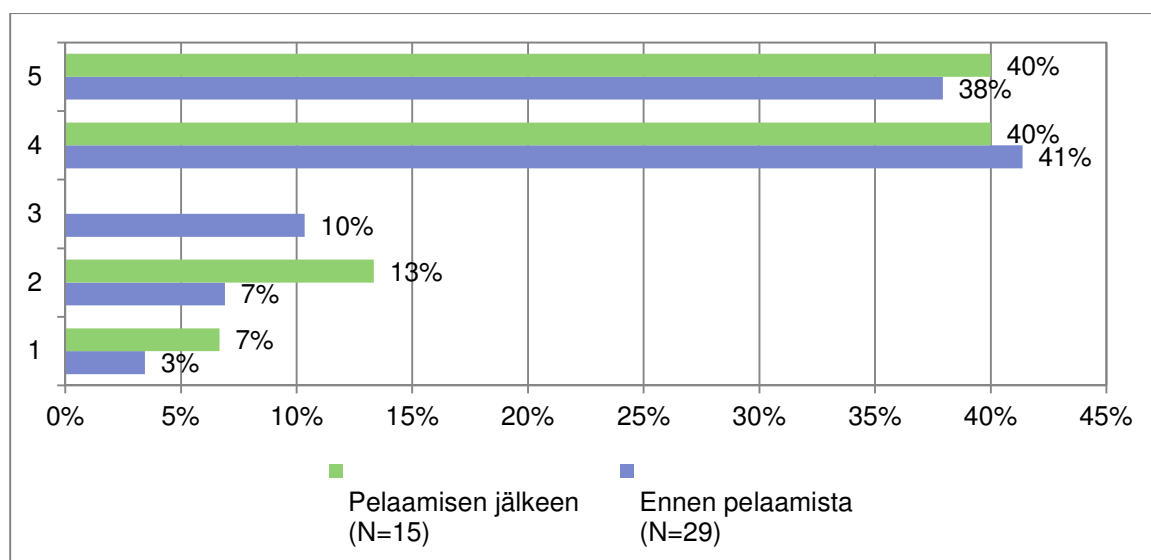
Henkilön arvostuksesta työtänsä kohtaan haluttiin selvittää väittämien ”Työni on mielenkiintoista”, ”Työni on haastavaa” ja ” Olen hyvin tyytyväinen työpaikkaani” avulla. Työn haastavana ja mielenkiintoisena kokemiseen ei pelaaminen juurikaan ollut vaikuttanut. Tyytyväisyydessä työpaikkaan kokonaisuutena sen sijaan oli enemmän hajontaa vastauksissa.

Yleisesti ottaen työtä pidettiin varsin haastavana, muttei välttämättä niin mielenkiintoisena. Työn haastavuuden kokemiseen ei pelaamisella ollut juurikaan vaikutusta. Työ koettiin haastavaksi lähtötilanteessa siten, että suurin osa, 41 % vastaajista oli osittain samaa mieltä asiasta, ja 38 % täysin samaa mieltä väittämästä. Vastaavat luvut loppukyselyssä olivat 40 % sekä täysin että osittain samaan mieltä olevissa, eli hienoista laskua oli havaittavissa.

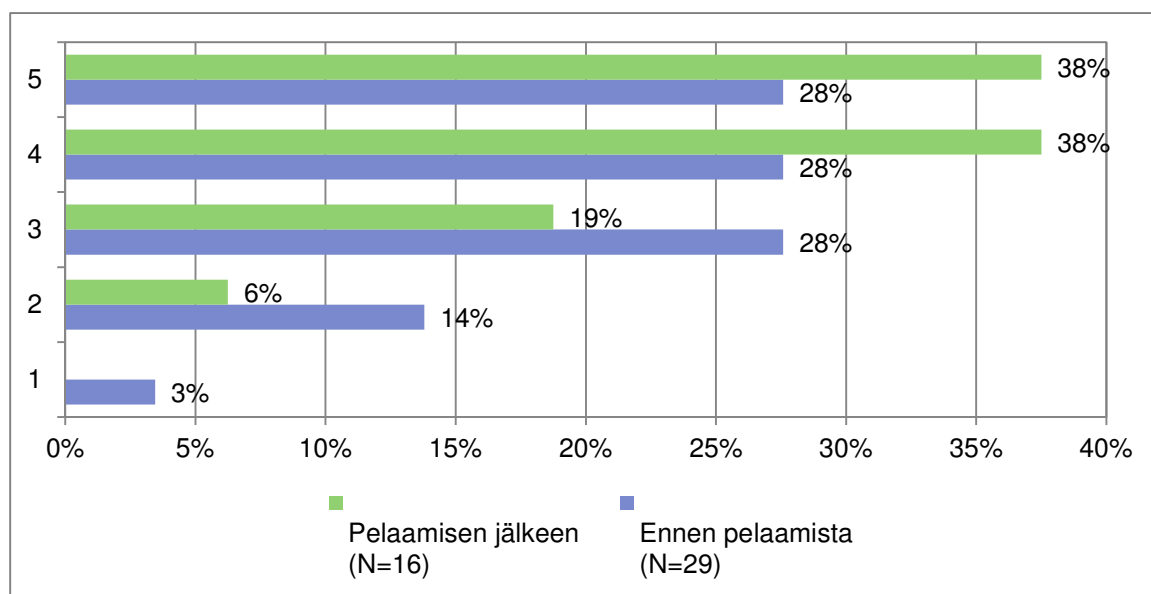
Työn kiinnostavuudesta oli eri mieltä olevien osuus suurempi kuin muissa väittämässä molemmissa tapauksissa. Eniten vastauksia, 34 % kaikista vastauksista, sai lähtötilanteessa vaihtoehto ”osittain samaa mieltä”. Pelaamisen jälkeen eniten, 25 % vastauksista, oltiin jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä työn kiinnostavuudesta. Pelaamisella ei siis ollut tutkimuksen mukaan vaikutuksia työn kiinnostavuuden kokemiseen ainakaan positiivisesti, hienoista laskua oli havaittavissa vastauksissa. Koska hajontaa oli tässä väittämässä niin paljon, ja vastakkaista mieltä olevien osuus suurempi kuin muissa väittämässä, voi tehdä sen johtopäätöksen, että työn kiinnostavuuden kokeminen seurailee pitkälti yleistä käsitystä puhelintyöstä (*vrt. Ripanoja, 2015*).

Tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan kokonaisuutena oli näissä vastauksissa se, missä selkeästi pelaamisella oli positiivinen vaikutus. Kun lähtötilanteessa työhön oltiin täysin tai pääosin tyytyväisiä 28 %:sesti, niin lopussa kokonaan ja osittain tyytyväisten osuus oli kasvanut 38 %:iin.

KUVIO 8. Työni on haastavaa



KUVIO 9. Olen hyvin tyytyväinen työpaikkaani



### 5.5 Esimiesnäkökulma

Yksikön esimiehiltä kysyttiin, liittykö pelaamiseen joitain epäilyksiä ja varauksia, mitä pelaamisella haluttiin saavuttaa ja onnistuttiinko tavoitteissa. Lisäksi kysyttiin, miten esimiehet näkevät pelaamisen johtamisen työvälineenä.

*Nostattavana tekijänä lähdettiin positiivisesti, avarakatseisesti kokeiluun mukaan. Odotettiin että siitä saataisi nostetta tulokseen sekä myös positiivisena henkenä. Kun tiedostetaan (meidän) ikä- ja sukupuolijakaumaa niin ymmärretään kyllä että heti pelin alussa kaikki ei lähde välttämättä samalla tarmolla peliin mukaan kuin esimerkiksi minä ja X. Kuitenkin se nähtiin hyvin positiivisena asiana.*

*Pelaamisella haluttiin saavuttaa parempia tuloksia ja piristystä työhön. Ja myöskin vaihtelua arkirutiineihin.*

Kysymykseen, miten kommentoisitte henkilöstön pelaamiskokemuksia heiltä saadun palautteen perusteella, oli että ristiriitaista palautetta on tullut. Ei ehkä ole uskallettu näyttää tiimin (työyksikön ihmisten) edessä todellisia tunteita, tai sitä että pelaamisesta on nautittu. Esimiesten silmin pelaajat olivat kuitenkin nauttineet hetkistä, jolloin pelit olivat käynnissä.

Pelaamisesta nähdystä vaikutuksista jakson jälkeen vastattiin muun muassa seuraavasti:

*Ei siinä mielestäni niin tulosta nostavia vaikutuksia ole nähtävissä. Juuri sen takia, että siellä (pelitilanteissa) on yksilöitä ---- joku saattaa lähteä ehkä sillä ajatuksella, että lähtee omaa tulosta petraamaan, mutta sitten on päinvastaisia tuloksia, jolloin kokonaistulos jää ihan perustasolle. Koska siellä oli myös juuri tätä, että sitten kun siellä*

*tulee niitäkin, jotka kokevat sen pelin ja tilanteen ahdistavaksi ja sulkeutuvat koko pelitilanteesta. ---- Ja sitten toinen puoli joka innostui ja oli hyvinkin kilpailuhenkisiä. Että sitä molempaa puolta löytyi.*

Yksilöllisyyttä painotettiin vastauksissa paljon. Todettiin, että mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Kokonaisuutena kuitenkin nähtiin, että pelaamisella on mahdollista vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen ja työmotivaatioon. Ilmapiiriin peleillä ei nähty olevan suurta vaikutusta. Ilmapiiri oli tutkittavassa työyksikössä lähtötilanteessa korkea, ja tulokset puolsivat esimiesten käsitystä asiasta jokseenkin hyvin: ilmapiiri oli edelleen melko rento ja avoin pelaamisjakson jälkeen.

Kysymykseen, aikovatko esimiehet hyödyntää pelaamista johtamisen työvälineenä jatkossa ja pyydetessä esimerkkejä, saatiin vastaukseksi mm. seuraavia asioita: kisoja haluttiin pitää jatkossakin. Esimerkiksi silloin, kun tulee uusia työntekijöitä, tai viimeisenä työpäivänä ennen juhlapyhää. Pelaaminen toimisi tällöin fiiliksen nosttajana ennen kotiinpääsyä, kun tehdyistä kaupoista saisi uusia pisteitä peliin. Esimiehen rooli voisi tällöin olla pisteiden antajan rooli, ja se, mistä asioista pisteitä saa, onkin ensiarvoisen tärkeä miettiä huolellisesti.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, motivaatio lähtee ihmisestä sisältä päin. Työpaikat ja niiden johtajat voivat luoda oikeanlaisia puitteita ja kasvu ympäristöjä, mutta ilman työntekijän omaa panosta motiivointi ei tuota tulosta. Tutkimuksen teoriaosuudessa kävi ilmi, että motivaatio koostuu niin sisäisistä kuin ulkoisistakin tekijöistä. Pelaaminen on ulkoapäin annettu yritys motivoida henkilöstöä. Aito motivaatio lähtee ihmisestä sisältä päin. Työpaikat ja niiden johtajat voivat luoda oikeanlaisia puitteita ja kasvu ympäristöjä, mutta ilman työntekijän omaa panosta motiivointi ei tuota tulosta.

Pelaaminen vaikutti tuloksiin positiivisesti siten, että työn tavoitteiden selkeys oli työntekijöiden mielestä kasvanut ja tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan kokonaisuutena noussut. Nämä tekijät ovat osittain ulkoisen motivaation, eli esimiestoiminnan tekijöitä ja osittain (työtyytyväisyys) yleiseen työn arvostukseen liittyviä tekijöitä. Työn arvostukseen liittyviä asioita ei voi täysin liittää pelkästään sisäiseen tai ulkoisen motivaation tekijöihin, vaan ne liittyvät osittain työilmapiiriin ollen subjektiivinen asia, johon kuitenkin vaikuttaa moni tekijä. Kyselyn mukaan työn tavoitteiden selkeyteen pelaamisella oli merkittävää vaikutusta. Esimiesten vastaukset vahvistivat tätä näkemystä, sillä he uskoivat, että virkistykseen ja virikkeellisyys myötä pelaamisella voidaan vaikuttaa myöskin työn tuloksellisuuteen.

Aiemmin on todettu, ettei jonkin aktiviteetin muokkaaminen pelin kaltaiseksi esimerkiksi pistelaskun, saavutusten tai tasojen keräämisen kautta ei automaattisesti tee asiaa mielenkiintoisemmaksi. Onnistunut pelillistämiskokemus vaatii aina pelille ominaisten muotokielen ja pelimekaniikkojen tuntemusta. Esimiesten haastattelusta kävi ilmi myös yksilöllisyyden korostaminen. Mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Pelejä suunniteltaessa joudutaan tekemään kompromisseja ja pyritään suunnittelemaan pelit niin, että ne sopisivat mahdollisimman monelle. Olisikin tärkeä muistaa suunniteltaessa pelillistämistä jollekin uudelle alueelle, että esimiehet, jotka tuntevat alaisensa, olisivat mukana suunnittelutyössä, jotta mahdollisuuksien mukaan ihmisten välisiä eroja voitaisiin ottaa huomioon. Toinen huomioon otettava asia on ajoitus. On mietittävä tarkasti, mihin pelillistämällä tähdätään. Jos tavoite on henkilöstön aktiivointi ja hauskuuden lisääminen työhön, ajoitus ennen pitkää viikonloppua ja juhlapyhää on varmasti paikallaan. Jos taas tavoitellaan työmotivaation kasvatamista, pelien pitää olla sopivassa suhteessa työhön tiettyinä ”annospaloina”, ettei pelaamisesta mene hohto.

Esittelen luokitteluni tuloksista sekä niiden yhteydestä työmotivaatiota selittäviin tekijöihin, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa, tässä. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa, olivat Porter ja Milesin (1974) tutkimuksen mukaan yksilölliset ominaisuudet, työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet. Yksilöllisiä tekijöitä olivat mallin mukaisesti mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä tarpeet. Työn ominaisuuksia olivat työn sisältö sekä työstä saadut saavutukset, kuten työssä eteneminen ja kehittyminen. Työympäristön ominaisuuksia puolestaan olivat taloudelliset ympäristötekijät, kuten työstä saatu palkka ja sosiaaliset edut sekä sosiaaliset tekijät. Muun muassa ilmapiiri ja johtamistapa lukeutuivat sosiaalisiin tekijöihin.

Yllä esiteltyjen luokitusten mukaisesti oleellisin motivaation osa-alue, johon peleillä voidaan vaikuttaa, on työn sisältö, joka tulee työn mielekkyyden lisäämisen ja vaihtelevuuden kautta.

Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005, 312–313) eri johtamisteorioista johdettu malli oli toinen työssä esitellyistä työmotivaatiota selittävästä teorioista. Mallin mukaan jokaisessa työtehtävässä on havaittavissa viisi motivaatioon vaikuttavaa tekijää, jotka olivat 1) esimiehen odotukset, 2) sosiaaliset tarpeet, 3) työn merkitys, 4) yksilöllisten erojen havaitseminen ja 5) sosiaalisten tekijöiden vaikutus. Esimiesten haastattelussa korostui yhtenä edellä mainitun mallin tekijöistä yksilöllisten erojen havaitseminen. Pelejä suunniteltaessa on arvoitava tarkasti, mikä sopii kenellekin ja muodostettava jonkinlainen kompromissi yksilölliset erot huomioiden.

Esimiesten odotukset alaisiltaan vaikuttavat mallin mukaan motivaatioon. Pelaaminen ei juuri vaikuttanut odotusten realismiin. Molemmissa kyselyissä esimiesten odotukset alaisten tekemää työtä kohtaan koettiin olevan melko realistisia. Mallissa korostuu myös odotusten mukainen kohtelu, johon kysymyksellä esimiesten ymmärryksestä työtä kohtaan voidaan vetää yhteneväisyys. Tulosten mukaan esimiehet ymmärsivät alaisten tekemää työtä melko hyvin. Pelaamisen sosiaalista luonnetta ei tässä tutkimuksessa valitun näkökulman takia käsitelty, ja siinä olisikin hyvä jatkotutkimuksen paikka. Sosiaalisia tarpeita esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisillä kuitenkin on ihan luonnostaan. Raportilla, joka pelit kehittäneelle yritykselle toimitettiin eri pelaamisjaksojen välissä, tuli ilmi ihmisten kokemuksia ja tuntemuksia pelaamisesta ja toi niiden kautta esiin myös pelin sosiaalisen luonteen.

Ilmapiirikysymyksestä saatu tulos kertoo osaltaan sosiaalisten tekijöiden vaikutuksesta. Ilmapiiriin koettiin olevan hyvä jo ennen pelaamista. Tuloksissa oli hienoista laskua havaittavissa ilmapiiriin osalta. Teorioissa korostui myös työn mielekkäisyys motivaatiota lisäävänä tekijänä. Piirainen (2014) toteaa Lehdon & Sutelan kirjoituksen mukaan työn mielekkyyteen kuuluvan työn hyödyllisyyden ja tuloksellisuuden kokemukset (Lehto & Sutela 2008, 203). Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005) mallin mukaisesti työn merkitykseen kuuluvan työn mielekkyyden alle lukeutui suuri osa kyselyssä tiedustelluista asioista.

#### Työn onnistumisen arviointi

Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, ettei tutkittava joukko ollut lopulta yhtenäinen alkutilanteeseen nähden. Näin ollen, näen kyselytutkimuksen tulosten olevan suuntaa antavia, kun taas haastattelulle annan painoarvoa. Se, ettei kaikkia kyselyyn vastanneita henkilöitä tavoitettu enää kuukauden mittaisen pelijakson jälkeen, kertoo osaltaan alan yleisestä myyntityön arvostuksesta ja väen vaihtuvuudesta. Alalle tyypillistä on henkilöstön suuri vaihtuvuus, mikä tietenkin toi tutkimukselle oman haasteensa. Kuitenkin kokoamalla yhteen työn teoriapohjan voidaan olettaa pelillistämisen vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon ja aktiivisuustasoon. Näiden asioiden kautta peleillä voidaan vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen.

Vilkan (2007) mukaan määrällinen tutkimus on vaativa tutkimusmenetelmä eikä etene käytännössä aivan niin lineaarisesti kuin ne vaihekuvauksissa esitetään. (Vilka 2007, 168) Suunnittelulle on annettava aikaa, sillä mittaristo vaikuttaa paljon tulosten analysointiin ja esittämistapaan. Mielestäni tässä tutkimuksessa eri vaiheet etenivät loogisesti, suunnittelu sai valtaosan ajankäytöstä ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa sujui hyvin. Koska aihe oli uuden pelisovelluksen käytön ja vaikuttavuuden arvointi, riippui oma aikataulutukseni suuresti koko verkoston aikataulutuksesta. Siihen pisteeseen, että pelit olivat työntekijän työpisteellä pelattavissa, meni huomattavasti kauemmin, kuin mitä aluksi oli suunniteltu. Hyvää oli se, että oli aikaa viilata mittaristo kuntoon.

Aiemmin todettiin, että työilmapiirin kielteisenä kokevilla suurimmat ongelmat työpaikalla liittyvät kiireeseen, vähäiseen palautteeseen, työn vähäiseen palkitsevuuteen, esimiesten antaman tuen vähäisyyteen, epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja töiden heikkoon organisointiin. Olisikin mielenkiintoista tutkia organisaatiota, jossa tiedostetaan olevan ilmapiiriin liittyviä ongelmia. Löytyisikö peleistä ratkaisuja ainakin osaan koetuista ongelmista? Pelaaminenhan liittyy palkitsemiseen ja viihtymiseen. Voisiko pelaamisesta löytyä ratkaisu kiireisenä ja stressaavanakin koettuun työtilanteeseen silloin, kun pelaaminen tuodaan esiin työpaikalla tauotusta ja hengähtämistä varten olevana toimintona, jota työnantaja suosittelee työntekijöilleen?



## LÄHTEET

- ESKOLA, J. ja SUORANTA, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- HEIKKILÄ, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Oy
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- HIRSJÄRVI, S. ja HURME, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- MUSTIKKAMÄKI, Mika. 2014. Pelilukutaidon lähteillä. Pelitutkimuksen vuosikirja 2010. Tampereen yliopisto [digilehti]. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa: <http://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2010/ptvk2010-09.pdf>
- PIIRAINEN, Anna 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsingin Yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, taloustieteen laitos. Pro Gradu –tutkielma. [Viitattu 2015-04-19.] Saatavissa: <http://users.metropolia.fi/~mikalem/johtaminen/Piirainen.pdf>
- RIPANOJA, Matti 2015. Pelin keinoin pirteämpi ote. Savon Sanomat 11.9.2015 [Viitattu 2015-09-17.]
- SIITONEN, M. ja LAUNONEN, S-K. 2014. Viihteen ja vakavuuden rajoilla – käyttäjien kokemuksia uutispeleistä. Pelitutkimuksen vuosikirja 2014. Tampereen yliopisto [digilehti]. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa: <http://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2014/ptvk2014-04.pdf>
- SUOMINEN, J., MÄYRÄ, F., KOSKIMAA, R., SAARIKOSKI, P., SOTAMAA, O. 2014. Pelimaailmoista maailman pelillistymiseen – pelitutkimuksen ja pelikulttuurin muutoslinjoja. Pelitutkimuksen vuosikirja 2014. Tampereen yliopisto [digilehti]. [Viitattu 2015-08-25.] Saatavissa: <http://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2014/ptvk2014-01.pdf>
- VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Talouselämä 2015. Piilaaksosta kova sijoittajanimi mukaan: Suomalaisyhtiön älykellopelillä lupaava alku. 31.8.2015 [digilehti]. [Viitattu 2015-08-31.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/Kasvuyritykset/piilaaksosta+kova+sijoittajanimi+mukaan+suomalaisyhtiön+älykellopelillä+lupaava+alku/a2321439>
- SAARELAINEN, A. 2015. Googlen periguru ihailee Suomen pelialaa – kutsuu Tangoon. Tivi [digilehti]. [Viitattu 2015-08-31.] Saatavissa: [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/2015-04-17/Googlen-peliguru-ihaillee-Suomen-pelialaa---kutsuu-Tangoon-3219887.html](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/2015-04-17/Googlen-peliguru-ihaillee-Suomen-pelialaa---kutsuu-Tangoon-3219887.html)
- TORRINGTON, D., HALL, L. & TAYLOR, S. 2005. Human Resource Management. Pearson Education Limited. Harlow. 6th ed. [Viitattu 2015-08-31.] Saatavissa: <http://www.thehousekeepingdirector.com/uploads/6/8/2/6/6826042/18959996-human-resource-management-6th-edition.pdf>
- VARTIAINEN, M. ja NURMELA, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Nurmi, J-E ja Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. s.188-212. Keuruu: PS-Kustannus
- VILKMAN, Ulla 2015. Hyvä ilmapiiri ja mistä sen tunnistaa. Blogi, LinkedIn [Viitattu 2015-08-31.] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-mist%C3%A4-sen-tunnistaa-ja-miten-sit%C3%A4-ulla-vilkman?trk=hp-feed-article-title>

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Vastaa seuraaviin työtäsi koskeviin väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Väittämiin ei ole "oikeita" tai "väärää" vastauksia, vaan oma kokemuksesi työstäsi ratkaisee.

1= Täysin eri mieltä 2= Osittain eri mieltä 3=En samaa enkä eri mieltä 4=Osittain samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

1. Työni on mielenkiintoista
2. Työtäni kehitetään riittävästi
3. Saan työssäni riittävästi palautetta

esimiehiltä

asiakkailta

kollegoilta

4. Minulla on selkeät tavoitteet työlleni
5. Asiakkaille soittaminen on minusta miellyttävää
6. Työni tuntuu minusta useimmiten hyvältä
7. Työni on haastavaa
8. Kykenen saavuttamaan työssäni hyviä tuloksia
9. Haluan jatkaa nykyisessä työssäni vielä useamman vuoden
10. Esimiesteni odotukset työtäni kohtaan ovat realistiset
11. Olen usein niin uppoutunut työhöni, että päivät tuntuvat rientävän
12. Olen hyvin tyytyväinen työpaikkaani
13. Haluaisin kokeilla pelillistämistä työssäni
14. Työyhteisössä keskustellaan työhön liittyvistä asioista riittävästi
15. Työpaikallani vallitsee avoin ja rento ilmapiiri
16. Esimieheni ymmärtävät työtäni

Kiitos vastaamisestasi!

## LIITE 2: HAASTATELURUNKO ESIMIEHILLE

Pelillisyyttä työelämässä on tutkittu Suomessa melko vähän. Vertailututkimuksia ei siis ole kovin helposti löydettävissä. Aihetta syventääkseni haastattelen teitä yksikön esimiehiä liittyen siihen, miten näette pelaamisen johtamisen työvälineenä sekä selvittääkseni, liittyykö sen käyttöön tiettyjä ehtoja, epäilyksiä ja varauksia.

1. Millaisia odotuksia teillä oli lähtiessänne mukaan kokeilemaan pelaamista työyksikössänne? Millaisia tunteita siihen liittyi. Liittyykö siihen esimerkiksi jonkinlaisia epäilyksiä tai varauksia?
2. Miten kommentoisitte henkilöstön pelaamiskokemuksia heitä saadun palautteen perusteella?
3. Näettekö, että työyksikönne naisvaltaisuudella on vaikutusta siihen, miten pelaaminen koettiin?
4. Miten kommentoitte pelaamisen vaikutuksia pelitestauksen jälkeen?
5. Minkätyyppiset pelit näette kehittävimpinä suhteessa toivottuihin vaikutuksiin? Yksilöpelit, tiimin kesken pelattavat kisat jne.
6. Puhelinmyyntityöhön liittyy tietty negatiivinen leima. Taustakyselyssä saatujen vastausten perusteella työntekijänne olivat pääosin tyytyväisiä työhönsä sekä esimiesten odotuksiin työn tuloksista ja kokivat, että työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri. Miten kommentoitte tätä?
7. Millaisia vaikutuksia odotatte pelaamisella saavuttavanne?
8. Näettekö, että pelaamisella voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja henkilöstön työmotivaatioon?
9. Aiotteko hyödyntää pelaamista johtamisen työvälineenä? Jos aiotte, niin miten?
10. Hyödynnättekö itse esimiestasolla pelaamista jollain tavoin? Osallistutteko itse pelaamiseen?