



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Pelillistämisen aikaansaaman motivaation muodostuminen

The formation of motivation caused by gamification

10.8.2020

Tekijä: Mohamed Ismail

Ohjaaja: Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mohamed Ismail

Tutkielman nimi: Pelillistämisen aikaansaaman motivaation muodostuminen

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatieteet/Talousjohtaminen

Ohjaaja: Heidi Olander

Hakusanat: Pelillistäminen, Motivaatio, seurantajärjestelmä, kehittäminen

Pelillistäminen on nähty olevan hyödyllinen keino tavoitteiden asettamisessa. Pelillistämisen avulla työnkuva ja tavoite saadaan viestittyä niin, että se auttaa motivaation ylläpitämisessä. Tässä kandidaattitutkielmassa syvennytään pelillistämisen aikaansaaman motivaation muodostumiseen niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös pelillistämisen tuoman motivaation vaikutusmekanismien selvittäminen. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin arvioimaan pelillistetyn työkuvan toimivuutta ja siihen kohdistuvia mahdollisia puutoskohtia, joista esitettiin kehitysideoita lopuksi.

Tutkimuksen toteuttaminen tapahtui kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa käyttäen ja aineiston kerääminen taas toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Aineiston analysoiminen ja jäsentelyssä käytettiin teema-analyysiä. Haastatteluissa esiintyvät kolme kohdeorganisaation työntekijää, joiden valinta tutkimukseen tehtiin harkinnanvaraisesti.

Tutkimustulokset osoittavat pelillistetyn työkuvan olevan tärkeä osa työntekijöiden motivaation ylläpitämisen kannalta. Motivaation rakentuminen pelillistetyssä työkuvassa nähtiin kilpailuhenkisyiden ja haastavuuden tuomana. Yksilöllinen ja myös oman tiimin onnistumisen halu nousi myös esille. Kehityskohteita löytyi kilpailujen monimuotoisuuden puuttumisena, Työntekijöiden ymmärryksen puutteena seurantajärjestelmän pisteytys muodostuksesta ja seurantajärjestelmässä esiintyvistä viasta, joka saattaa aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta kilpailutilanteessa.

ABSTRACT

Author: Mohamed Ismail

Title: The formation of motivation caused by gamification

School: LUT School of Business and Management

Degree Programme: Financial Management

Supervisor: Heidi Olander

Keywords: Gamification, motivation, monitoring system, development

The gamification has seen as a useful tool in setting goals. Gamification allows the job image and the goal to be communicated in a way that helps to maintain motivation. This bachelor`s thesis delves into the formation of motivation caused by gamification in terms of both internal and external motivation. The aim of the study was also to elucidate mechanisms regarding motivation in gamification. In addition to this, the study sought to assess the functionality of the gamified work image and possible shortcomings in relation to it, from which development ideas were finally presented.

The research was carried out using a qualitative research method, and the data was collected using semi-structured interviews. Thematic analysis was used to analyze and structure the data. Three employees of the target organization appear in the interviews, and their selection for the study was made with specific criteria.

Research results show that gamified work image is an important part of maintaining employee motivation. The construction of motivation in a gamified work image was seen to be brought by a sense of competition and challenge. The individual's desire for the success of their own team also came to the fore. Areas for improvement were found in the lack of diversity of competitions, the lack of understanding of employees, the scoring of the monitoring system, and the failure of the monitoring system, which may cause unfairness in the competitive situation.

LIITTEET:

LIITE I Haastattelurunko

LIITE II Ohjeistus

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

KUVIO 2. Pelillistämisen määrittelemine (mukaillen Marczewski 2015, 15)

KUVIO 3. Pelillistämisen implementointi (mukaillen Werbach & Hunter, 2012)

KUVIO 4. Motivaatioprosessin kulku (mukaillen Juuti, 1992, 32)

KUVIO 5. Herzbergin kaksifaktorigiteoria (mukaillen Herzberg, 1968, 58)

KUVIO 6. Esille nousseet motivaatiotekijät (mukaillen Herzberg, 1968, 58)

1. Johdanto

Läpi historian monet ovat nostattaneet pelien käytön parantavan ihmisten olemassaoloa. 2000-luvun puolivälissä verkkoteknologiat, digitaaliset liiketoimintamallit sekä online- ja sijaintipohjaisten pelien yhdistelmä sai aikaan perusajatuksen pelillistämistä nykyajan viimeisimmästä ilmentymästä. Tunnetut mobiilisovellukset, kuten Foursquare ja verkkosivustot kuten StackOverflow lainasivat pelimaailmasta tuttuja elementtejä kuten pisteitä, merkkejä ja tulostauluja käyttäjien motivoimiseksi. Tämän alan käytännöstä tuli gamification, joka tunnetaan suomen kielellä pelillistäminen. Pelillistäminen terminä tarkoittaa pelisuunnitteluelementtien käyttöä muussa kuin peliympäristössä. (Deterding et al. 2011)

Tämä kandidaatin tutkielma käsittelee pelillistämisen vaikutusta valitun työyhteisön motivaatioon. Miten saada henkilöstö tekemään valintoja ja työtehtäviä niin, että se on yritykselle kannattavaa. Pelillistäminen pyrkii vastaamaan kysymykseen, joka on tärkeä erityisesti työnantajille ja henkilöstöjohtajille. Yrityksen johto haluaa saada työntekijänsä mahdollisimman tehokkaaksi, mikä edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja parantaa työpaikan tuottavuutta. (Kim, Tae Wan 2018). Seaborn & Fels, (2015) mukaan jo pienellä empiirisellä tutkimustyöllä on onnistuttu osoittamaan pelillistämisen olevan merkityksellinen tapa, jolla voidaan motivoida ja sitouttaa henkilö ei-pelillisessä tietokoneavusteisessa ympäristössä.

Yksi perustelluista syistä pelillistämisen kasvavalle suosiolle ja sen odotuksille on se, että Y-sukupolvi, joiden arkeen kuuluu vahvasti digitaaliset pelit ja laitteet, tulevat muodostamaan tulevaisuudessa suurimman osan työikäisestä väestöstä (Perryer et al. 2016; Burke & Hiltbrand 2011). On ennustettu, että pelillistäminen tulee tulevaisuudessa vakiintumaan kaikkiin työtehtäviin ja samalla se tulisi sanelemaan, miten tulevaisuudessa työ määritellään (Burke & Hiltbrand 2011).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeyrityksen pelillistetyn työrakenteen aikaansaamaa motivaatiota. Tarkoituksena on selvittää, onko motivaatio peräisin pelillistamisestä ja onko työrakenteessa kehityskohteita. Pelillistämisen kytkeytymistä motivaatioon on tutkittu paljon. Tästä huolimatta on tiedostettava se, että pelillistäminen on aina räätälöity tietyn tyyppiseen käyttöön. Onnistunut pelillistäminen on todella haastavaa, sillä ihmisen motivaation syntyminen on yksilöllistä. Tämä luo

mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimukselle, jota lähdetään tarkastelemaan haastattelujen avulla.

1.1. Aiempaa tutkimusta aihepiiristä

Pelillistämisen tutkimuksen kentällä on keskitytty tutkimaan pelillistämisen ja motivaation yhteyttä. Aihealueen tutkimuksista voidaan nostaa esille sen, että motivaatiota on lähestytty ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja painottaen. Motivaation kaksijakoisuudesta puhuttaessa esille nousee ulkoiset palkkiot, mitkä saattavat vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen motivaatioon (Deci et al. 1999).

Motivaation kaksijakoisuudesta huolimatta on ymmärretty, että on hankalaa erotella motivaation lähdettä pelkästään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Syyksi tähän on nähty se, etteivät ne ilmene aina erikseen, vaan voivat olla samaan aikaan vaikuttamassa henkilön akteissa. (Usher et al. 2012; Hayamizu 1997.) Ulkoisen ja sisäisen motivaation tutkimuksen kentällä on myös huomattu se, että ulkoinen motivaattori voi jopa vahvistaa sisäistä motivaatiota (Hayamizu 1997, 99).

Hamari et al. (2014, 3025 & 3030) mukaan siitä huolimatta, että pelillistäminen aiheena saa hakukoneessa paljon osumia, yhtenäistä ymmärrystä käytetyistä menetelmistä ja tuloksista pelillistämisen nimissä teetetyistä tutkimuksista ei löydy. Myös pelillistämisen hyödynnettävyydestä on käyty laajaa keskustelua, kuitenkin keskustelusta päätellen käsitysten eroavaisuus asettaa pelillistämisen tehokkuuden ja onnistuneen käyttöönoton empiiriselle tutkimukselle aukon. (Seaborn & Fels 2015; Zichermann and Linder 2010) toteavat pelillistämisen tavoitteiden ja näkökulmien olevan tutkimuksissa kutakuinkin yhteneviä. Pelillistämistä on lähestytty motivaatiopsykologisesta näkökulmasta käyttämällä motivaation jakamista sisäiseen ja ulkoiseen. Mekler et al. (2017, 525) mukaan pelillistämisen tehokkuutta ja sen taustalla olevat motivaation mekanismit ovat vastikään saaneet huomiota empiirisenä tutkimuksen kohteena.

Pelillistäminen on kuitenkin nähty sisäisen motivaation aktivoijana, kun tarkastelussa on loppukäyttäjät. Hamari & Koivisto 2015; Cardador et al. 2017 tämä näkyy myös tehdyissä tutkimuksissa. Tutkimuksissa nousee usein esille sisäinen motivaatio. Syynä tälle on se, että sisäinen motivaatio nähdään pelimaailmassa sitouttamisen

kulmakivenä. (Przybylski et al. 2010; Habgood & Ainsworth 2011) Kuitenkin yleisestä näkemyksestä huolimatta eroavaisuuksia löytyy esimerkiksi Brigham (2015) esittää, että pelillistämisen tulisi hyödyntää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Perusteluna Brigham mainitsi pelielementit, joiden täytyy olla myös ulkoisesti motivoivia, jotta pelillistämisen onnistuttaisiin.

Sailer et al. (2017) mukaan pelillistämisen motivoivia tekijöitä ei tulisi tarkastella geneerisenä rakenteena, sillä pelisuunnitteluelementit ja motivaatio rakentuu jokaisessa kontekstissa eri tavalla. Pelillistämisen kontekstisidonnaisuus tekee tutkielmasta ainutlaatuisen. Myös näkemyserot käytetyistä menetelmistä tuo vapautta, sillä ei ole tiettyä motivaatioteoriaa tai kehikkoa mitä tulisi käyttää.

1.2. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Pelillistäminen on tuonut uuden tavan tehostaa ja muuttaa olemassa olevat työtehtävät pelinomaisiksi. Monet yritykset ovat nähneetkin tämän mahdollisuutena, mikä näkyy pelillistämisen palveluita tarjoavien yritysten muodostumisena. Tämä on myös saanut huomiota yritysmaailmassa, sillä jatkuvasti etsitään uusia tapoja ohjata työntekijöitä saavuttamaan organisaation tavoitteita tehokkaammin.

Tutkielma käsittelee pelillistämisen ja motivaation rakentumista kohdetyöyhteisössä. Tutkimuksessa pelillistettyä työrakennetta tarkastellaan työntekijöiden linssien läpi, jolloin selviää miten työntekijät tämän näkevät ja miten se tosiasiansa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tarkastelussa on myös pelillistetyn työtehtävän kehittämisen mahdollisuudet kohdetyöyhteisössä. Työntekijöiden näkökulman kautta pohditaan, auttaako pelillistetty sovellus ylläpitämään motivaatioita, samalla hakien vastauksia puutteista, joita voitaisiin korjata. Tarkastelussa on myös motivaation eri osat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Tällä haetaan vastausta siihen, onko oikeanlaisen pelillistetyn työkuva luomisessa onnistuttu. Motivaation rakentumisen analysoinnissa käytetään apuna myös Herzbergin kaksifaktoriteoriaa.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii organisaatio X, jota kuvataan tarkemmin myöhemmin kappaleessa 4.1. Tavoitteena on erityisesti ymmärtää, kuinka pelillistämisen sovellukset ovat vaikuttaneet henkilöstön työntekoon.

Tutkijan halu ja mielenkiinto ymmärtää pelillistämisen vaikutuksia työyhteisössä on ohjannut kyseisen aiheen valinnassa, ja myös toimii taustana tutkimukselle. Aihe ajankohtaisuudellaan houkuttelee pohtimaan asioita syvällisemmin. Nykyajan kehittyvässä maailmassa, jossa jatkuvasti tulee uusia tapoja ja käytäntöjä tehostaa työn tekemistä luo tutkimukselle mielenkiintoisen lähtökohdan.

1.3. Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen pelillistetyn työkuvan hyödyntämisen vaikutus on motivaatioon, sekä miten motivaatio rakentuu yksilö tasolla. Pääongelmaksi muodostuu pelillistämisen aikaansaaman motivaation rakentumisen selvittäminen. Pää tutkimuskysymys on:

"Mistä pelillistämisen aikaansaama motivaatio muodostuu?"

Pää tutkimuskysymyksellä sidotaan yhteen tutkimuksen teoria ja empiriaosuus. Tämän tarkoituksena on tarkastella pelillistämisen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen suorittamisen helpottamiseksi pää tutkimuskysymys erotellaan alatutkimuskysymyksiin, jotka esitetään yhden tai useamman kysymyksen muodossa. Näihin kysymyksiin saadaan vastaukset tutkimuksen edetessä tutkielman eri luvuissa (Heikkilä 2014, 21).

Alatutkimuskysymykset tarkentavat ja konkretisoivat varsinaista pää tutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymyksillä selvitetään, miten pelillistäminen on vaikuttanut motivaatioon, ja onko nykyisessä mallissa puutteita, joita voisi tehostaa. Tutkimuksen alakysymykset ovat:

"Miten pelillistäminen vaikuttaa työyhteisön motivaatioon?"

"(Case yrityksen) Miten käytössä olevaa järjestelmää/pelillistettyä työ rakennetta voidaan kehittää?"

Pelillistämistä ja sen hyödyntämistä koskevissa tutkimuksissa on keskitytty motivaatioon. Pelillistämisen olemassaolon tarkoitus nähdään sitouttamisen ja motivoinnin tuojana. Tämä on myös lähtökohta tutkimukselle. Tutkimuskysymyksillä haetaan vastausta siihen, onko onnistuttu luomaan motivoiva pelillistetty työn rakenne, ja mistä tämä pelillistämällä aikaan saatu motivaatio on peräisin. Samalla selvitetään, voidaanko pelillistettyä työn rakennetta kehittää. Tutkielman laajuusongelman välttämiseksi, on nähty tärkeäksi keskittyä ainoastaan motivaatio puoleen jättämällä palkitseminen pois tutkimuksesta. Tutkimuksessa huomioidaan ainoastaan työntekijöiden näkemys, sillä he ovat kontaktissa päivittäin tutkittavan ilmiön kanssa. Haastateltavien näkemykset tuodaan esille kokemustensa kautta.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimusmenetelmässä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullinen analyysi vaatii, että kaikki selvitettävään ongelmaan liittyvät seikat tulee selvittää niin että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2011,38-39) Hirsärvi, Remes & Sajavaaran (2004, 152) mukaan on yleisesti todettua, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita pikemmin kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Tarkemmin määriteltynä käytettävä tutkimustapa on tapaustutkimus. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, & Saari (1994, 10) mukaan tapaustutkimukseen viitataan, kun tutkimuksen keskiössä on ihmisjoukot, yhteisöt, laitokset, jokin tapahtuma tai laajempi ilmiö.

Haastattelut toimivat tutkimuksen aineistona. Aineiston keruu suoritettiin keräämällä haastatteluvastaukset yrityksen työntekijöiltä. Saatu aineisto analysoidaan tutkimuksen empiriaosuudessa. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa syvällisen tiedon saannin ja on myös menetelmänä hyvin joustava. Tutkimuksessa käytetään yhtä haastattelumuotoa validin tutkimustuloksen valoon tuomiseksi. Työntekijöiden haastattelu suoritetaan puolistandardoidulla haastattelulla, jossa kysymykset ovat kaikille samat. Haastateltava saa vastata vapaasti omin sanoin ilman mitään rajoituksia. Haastattelukysymykset ovat ennalta määriteltä, tästä

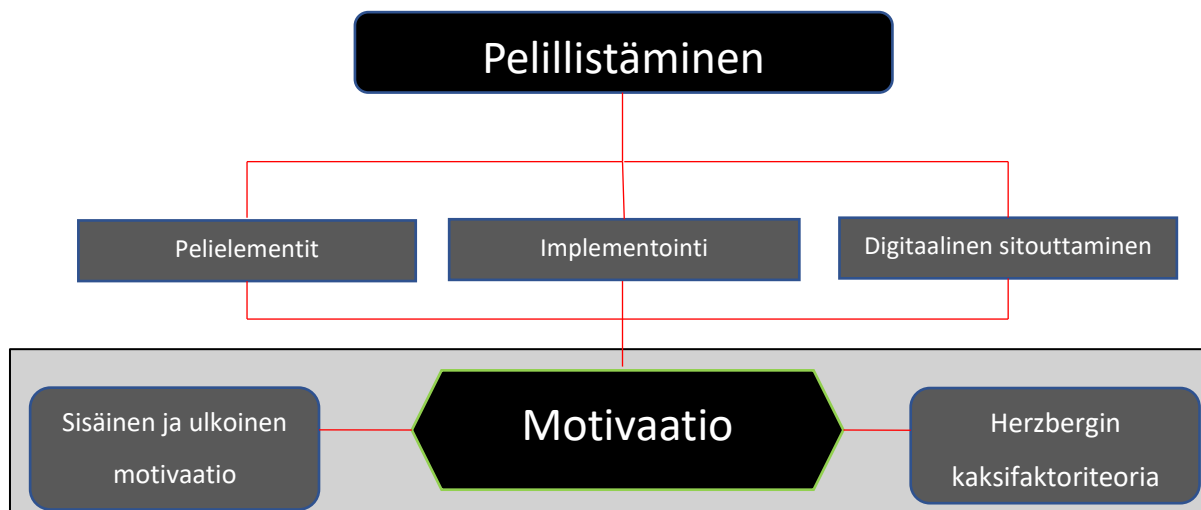
huolimatta kysymysten järjestys saattaa vaihdella riippuen haastattelutilanteesta. (Hirsijärvi & Hurme 2008 17, 47-48) Käytettävissä olevien haastattelukysymysten muodostuttua ne annetaan tarkastettavaksi ohjaajalle, jotta kysymysten asettelu on oikea ja aiheita avaava.

Analysointi alkaa jo haastattelutilanteessa, jossa on mahdollista tehdä havaintoja ilmiöstä ja sen toistuvuudesta. Pyrkimyksenä on kuitenkin säilyttää kerättävä aineisto alkuperäisessä sanallisessa muodossa. Käytettävä päättely on induktiivinen, jonka keskiössä on aineistolähtöisyys. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 136)

1.5. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu pelillistämisen teorioiden lisäksi motivaatioteorioihin. Tarkoituksena on pelillistämisen kappaleen avulla avata tutkielman aiheita. Samalla pyritään tuomaan esille teoreettista keskustelua pelillistämisen tutkimusten saralla havaituista näkemyksistä pelillistetyn työrakenteen luonnissa. Motivaatiokappaleessa avataan tutkimuksen kannalta oleellisimpia motivaatioteorioita, jotka on valittu tukemaan tutkimuksen suorittamista. Valittuja teorioita ovat sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi Herzbegin kaksifaktoriteoria.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu yllä olevan kuva 1 mukaan, jossa tarkastellaan pelillistetyn työkuva luonnin onnistumista, kun vaikuttavina tekijöinä ovat pelielementtien implementointi päivittäiseen työhön ja digitaalinen sitouttaminen. Seaborn & Felsin (2015, 14) mukaan pelillistäminen liitetään interaktiivisten järjestelmien piirteisiin, joissa tavoitteena on motivoida ja sitouttaa loppukäyttäjää erilaisten pelielementtien ja mekaniikoiden avulla. Tan & Hew (2016) selventävät pelillistämisen päätarkoituksena olevan käyttäjän motivointi ja sitouttaminen. Tällä he viittasivat loppukäyttäjän motivaation lisäämistä suoritettavaa tehtävää kohtaan. Motivaation rakentumista tarkastellaan tutkielman viitekehysten puitteissa sisäistä ja ulkoista motivaatiota ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa hyödyntäen.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

1.5. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joka on jaettu teoria- ja empiria osioihin. Ensimmäisessä osiossa johdatellaan aiheeseen pitäen sisällään tutkimuksen taustan, teoreettisen viitekehysten, tutkimusmenetelmän kuvauksen. Toinen luku käsittelee pelillistämistä, jossa käydään ensiksi läpi pelillistämisen määritelmää, ja sen jälkeen pelillistämisen kohderyhmää ja hyödyntämistä, ja lopuksi pelillistämisen sisältöä. Kolmannessa luvussa käydään valittuja motivaatioteorioita, joiden avulla avataan motivaation sisäistä ja ulkoista puolta.

Neljäs ja viides luku käsittelee tutkielman empiiristä osiota, joka alkaa tutkimuksen toteuttamisen läpikäymisellä käsitellen aineiston ja haastattelusta saadut vastaukset. Viidennessä kappaleessa analysoidaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia peilaten niitä teoriaan. Viimeisessä luvussa käydään tutkielman keskeisimmät löydökset ja tulokset. Samalla pohditaan millä tavalla kohdeyritys voisi kehittää pelillistettyä työkuva entisestään.

2. PELILLISTÄMINEN

Videopelit nähdään interaktiivisina järjestelminä, joiden luomisen tarkoitus on ollut ruokkia motivaatiota ja nautintoa. Viime vuosikymmeninä tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat alkaneet kiinnostua motivoivien ja nautinnollisten pelien ominaispiirteiden yhdistämisestä ei-pelillisissä konteksteissa. Tätä alkanutta trendiä on alettu kutsumaan pelillistämiseksi. (Deterding, 2015 s.295-296) Dale (2014) mukaan pelillistämässä on kyse ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisestä ja siihen vaikuttamisesta. Pelillistetyn sovelluksen luomisessa otetaan huomioon pelien eri piirteet kuten hauskuus, nautinnollisuus ja haastavuus. Näitä nautinnollisia ja tunteita herättäviä piirteitä yhdistelemällä luodaan tosielämään ja liiketoimintaprosesseihin soveltuva sovellus. Dale 2014, 82)

Pelillistämistä käsittelevä kappale lähtee liikkeelle esittelemällä tunnettuja ja vakiintuneita pelillistämisen määritelmiä. Samalla selkeyttäen, mihin pelillistäminen asettuu muiden samoja elementtejä hyödyntävien sovellusten rinnalla. Tarkastelussa on myös pelillistämisen hyödyntämisen ehdot ja sen soveltuminen eri konteksteihin.

2.1.1 Pelillistämisen määritelmä

Huotari & Hamari (2017) mukaan pelillistämälle ei löydy yhtä oikeaa määritelmää vaan niitä on monta. Kuitenkin vertaisarvioitujen määritelmien määrän voi rajata muutamaan. Yhden Deterding et al. (2011) esittämän määritelmän mukaan, pelillistäminen on pelin omaisten piirteiden käyttäminen ei-pelillisessä yhteydessä. Kyseinen määritelmä syntyi tutkimuksen tuloksena. Toinen Kevin Werbachin (2014, s.267) esille tuoma määritelmä, jonka mukaan pelillistäminen on prosessi, jossa kohteena olevista toiminnoista tehdään pelinomaisia. Näin ollen määritelmässä mainittu toiminto voi olla enemmän tai vähemmän pelimäinen ilman mitään rajoituksia. Werbach mainitsee myös edellä mainitun Deterdingin määritelmän, joka on hänen mukaansa hieman epäselvä. Tämä johtuu hänen mukaansa määritelmän käsitteistä ”ei-pelillinen” ja ”pelilliset piirteet”. Syynä tälle on se, ettei kaikkia pelillisiä elementtejä kokoavaa listaa ole. Samalla myös kaikki ei-pelillinen mutta pelielementtejä käyttävä

asia ei ole pelillistämistä. Esimerkkinä hän käytti kouluissa pidettäviä kokeita, joista saa pisteitä mutta eivät kuitenkaan lukeudu pelillistämisen sovelluksiin. Marczewski (2015, s.15) On laatinut kuvio 2, joka selventää pelillistämisen määrittelyä, samalla eritellen eri käsitteet ja niiden sisällön.

	Pelillinen ajattelu	Pelilliset elementit	Virtuaalimaailma	Pelaaminen	Ei hyötytarkoitusta
Pelien inspiroima suunnittelu	X				
Pelillistäminen	X	X			
Simulaatio	X	x	X		
Hyöty pelit	X	X	X	X	
Pelit	X	X	X	X	X

Kuvio 2. Pelillistämisen määrittelemine (mukaillen Marczewski 2015, 15)

Pelillistämisen termi usein sekoitetaan pelaamiseen ja useaan pelillisiä elementtejä hyödyntäviin sovelluksiin. Pelielementtejä hyödyntäviä sovelluksia on paljon, joista voitaisiin mainita hyötypelit (Game based learning) ja simulaatiopelit. Erityisesti nämä pelillisiä elementtejä hyödyntävät mallit edelsivät pelillistämistä. Pelillisiä elementtejä hyödyntäviä sovelluksia on paljon, jonka takia näiden sekoittuminen on yleistä. Eri pelillistämisen määritelmät ovat viime vuosikymmeninä tuoneet esille pelillistämisen suunnittelun kriittisyyden. Yleinen teema, joka nousee esille, on käyttäjän sitouttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Kyseisten tavoitteiden täytyy olla ohjenuorana pelielementtien valinnassa. (Liu et al. 2017)

Ruhi (2015) käyttää termiä ”meaningful gamification”, jolla hän viittaa pelillisten työkalujen ja ajattelun hyödyntämistä liiketoiminnassa niin, että ne integroidaan olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin ja tietojärjestelmiin. Eri pelillisten

elementtien yhdistelyä käytetään strategisesti niin, että ne auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Ruhi 2015, 7).

2.1.2 Pelillistämisen kohderyhmä ja hyödyntäminen

Yleinen myytti johon törmää on, että pelejä pelaavat ainoastaan teini-ikäiset. Tosin pelien motivointikeinot vaikuttavat sukupuolesta ja iästä riippumatta. Tästä syystä pelillisiä elementtejä on myös ruvettu hyödyntämään liiketoiminnassa. (Kumar & Herger 2013) teetetyistä pelaajabarometrissa selvisi, että suomalaisista 89% pelaa jotakin peliä kuukausittain. Suomalaisten pelaajien keski-ikä oli yli 42 vuotta. Taas digitaalisten pelien pelaajia oli noin 60%, heidän keskimääräisen iän ollessa 38 vuotta. (Mäyrä, Karvinen & Ermi 2016, 2-4.) Psykologisen näkökulman mukaan pelillistämässä käyttäjä on passiivinen, jonka takia häntä voidaan manipuloida. Kuitenkin palveluperspektiivin mukaan pelillistäminen on keino luoda käyttäjälle kokemuksellista arvoa, integroitua pelillisiä elementtejä hyödyntäen. (Leclercq et al. 2020)

Karimi & Nickpayamin (2017, 34) mukaan melkein kaikki ovat törmänneet elämänsä aikana jonkinlaiseen pelillistämisen muotoon. Pelillistämisen esimerkkinä Karimi & Nickpayamin käyttävät matkustuspäätöksen tekemistä bonuspisteiden tai kanta-asiakastilan perusteella. Pelillistämistä näkyy myös kamppailulajien yhteydessä. Noustessa uuteen tasoon vyönväri vaihtuu, mikä kuvaa kehittymistä. Vaikka pelillistäminen on terminä suhteellisen uusi, sillä on silti vankat juuret organisaation motivaatiossa, asiakasuskollisuuden luonnissa ja liiketoiminnan kehittämisessä (Karimi & Nickpayamin (2017, 34).

Dalen (2014) Mukaan pelillistämällä on vahva potentiaali tulla osaksi työntekoa toisaalta oikeanlaisen työyhteisöön sopivan mallin kehittäminen ei ole yksinkertaista. Vertauskuvana voidaan käyttää menestyneen pelin luomista, joka on todella vaikeaa. Pelin luomisessa on enemmän epäonnistumisia kuin onnistumisia. Pelillistämisen pyrkimyksenä on yhdistää motivaation molempia sisäistä ja ulkoista puolta käyttämällä ulkoisia palkintoja kuten eri tasoja, pisteitä, pistetaulukoita ja arvomerkkejä. Pelillistämisen integroimisessa on vaarana se, että suunnittelussa pääpaino siirtyy käytettävissä oleviin pelielementteihin. (Dalen, 2014) Werbach & Hunter (2012) mukaan pelillistämisen toteuttamisessa tulisi huomioida alla olevaan (kuvio 3) kootut näkökulmat.

1. Liiketoiminnan tavoitteiden määrittely
2. Toivottujen käyttäytymisten määrittely
3. Kohteena olevien käyttäjien tunnistaminen ja kuvailu
4. Suunnittele aktiviteettien kiertokulku
5. Älä unohda hauskanpidon tärkeyttä
6. Käytä sopivia työkaluja

Kuvio 3. Pelillistämisen implementointi (mukaillen Werbach & Hunter, 2012)

Pelillistämisen suunnittelun on oltava käyttäjäkeskeinen, eikä mekanismikeskeinen. On kuitenkin huomioitava käyttäjien erilaisuus, sillä jokainen ihminen on erilainen. Toiselle toimiva motivointikeino ei välttämättä päde taas toiseen. (Dale, 2014) Pelillistämisessä on tarkoituksena nostattaa käyttäjän sitoutumisen, yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden tunteita. Näitä tuetaan pelillistämisen jatkuvalla kehittämisellä ja palautteenannolla. (Karimi & Nickpayam 2017) Larson (2020) mukaan monet yritykset ovat vältelleet pelillistämisen käyttöönottoa. Tämä johtuu Larsonin mukaan haasteista, jotka tuovat muutoksia organisaatiohierarkioihin. Samalla epäonnistuneet pelillistämisen yritykset ovat myös tässä jossain määrin vaikuttavana tekijänä.

2.1.2 Pelillistämisen sisältö

Liu et al. (2017) mukaan pelillistämisen tavoitteena on sisällyttää pelilliset elementit reaali maailmaan uhraamatta niiden toimivuutta. Tämä luo haastavan ja ainutlaatuisen mahdollisuuden pelillisten sovellusten suunnittelussa. Pelillistämisen kehityksessä käytetään usein pelillisiä elementtejä. Niin kuin mainitsinkin edellä, kaikkia pelillisiä elementtejä ei ole koottu tietyn listan alle. Tästä huolimatta useimmat tutkijat ovat nostaneet esille pisteet, tulostaulut ja arvomerkit.

Moni asiantuntija on ruvennut käyttämään pelillistämisen sisällön luokittelussa laajasti tunnettua MDA-viitekehystä, joka tulee sanoista Mechanics, Dynamics & Aesthetics. Liu et al. (2017) Pelillistämisen mekaniikka mahdollistaa pelin säännöt ja rungon, jonka puitteissa se etenee. Dynamiikka tuo pelin ja pelaajan välisen vuorovaikutuksen. Estetiikka on se näkyvä osa pelistä, joka on pelaajille esillä. (Deterding 2015, 300.)

Dale (2014) mukaan pelillistämisen on kyse digitaalisesta sitouttamisesta. Tällä tarkoitetaan kohteena olevan käyttäjän vuorovaikutusta digitaalisen välineen kanssa, helpottaen asetettujen tavoitteiden tai tietyn taidon saavuttamista. Tärkeäksi muodostuu pelillistämisen prosessissa se, että työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat yhtenevät. (Dale, 2014) Morat et al. (2017) nostavat esille kolme lähestymistapaa pelillistetyn sovelluksen suunnittelussa. Yksi niistä on käyttäjäläheisyys, jonka keskiössä on loppukäyttäjän ohjaaminen kohti tavoitteita pelillistämisen avulla. Toinen niistä on pelikeskeisyys, jossa keskitytään pelisuunnitteluun ja pelillisiin elementteihin. Kolmas on teknologiakeskeisyys, jossa keskiössä on pelillistämisen suunnittelu ja tekniset ominaisuudet. Lähestymistapojen arvioinnissa he tunnistivat 40 eri viitekehystä. Näiden lähestymistapojen luokittelussa huomattiin, että yli puolet olivat käyttäjälähtöisiä. Morat et al. 2017 mukaan tämä ei tarkoita pelisuunnitteluperiaatteiden tai tekniikan käytön rajoittuneisuutta, vaan sitä, että käyttäjä on suunnitteluprosessin keskipisteenä. (Morat et al.2017)

3. TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT MOTIVAATIOTEORIAM

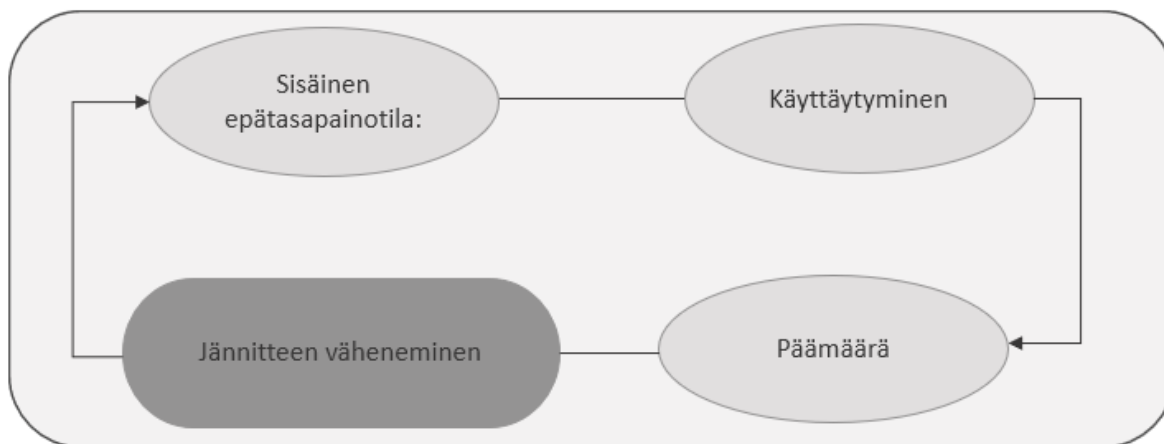
Kappaleessa syvennyttään tarkemmin tutkimukselle oleellisiin sisältöteorioihin eli työmotivaatioteorioihin. Valittuja työmotivaatioteorioita ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio ja Herzbergin kaksifaktori teoria. Ennen työmotivaatioihin syventymistä käydään läpi kuitenkin motivaation ilmentymistä.

3.1 Motivaatio

Motivaatiolle, samalla tavalla kuin monella tärkeäksi muodostuneella käsitteellä psykologiassa, ei löydy yksittäistä universaalia määritelmää. Vaikkei tietäisi, mitä motivaatio tarkoittaa, se saattaisi herättää jonkinlaisen vihjeen sanana. Juridisesta näkökulmasta tarkasteltuna sana "motiivi" tarkoittaa syytä tehdä jokin teko. Tästä voi jo päätellä, että tarkastelussa on tekijät, jotka saavat meidät käyttäytymään tietyllä tavalla. (Arnold et al. 1992, 171-172) Kolme motivaatioon vaikuttavaa yhtenäistä ominaisuutta ovat suunta, vireys ja systeeminomaisuus. Suunta antaa tekemiselle päämäärän, sillä on tiedostettava mihin ollaan menossa. Vireys taas kuvaa motivaatiota energian lähteenä avustaen tekemisessä. viimeiseksi systeeminomaisuus, jossa yksilö ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa muovaten tekemisen suuntaa ja tehokkuutta. (Juuti, 1992, 30)

Juutin (1992, 30-32) mukaan motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan järjestelmää, joka muodostuu käyttäytymistä virittävistä ja ohjaavista tekijöistä. Tällöin käyttäytymistä kuvaa päämäärähakuisuus ja tavoitteellinen käyttäytyminen. Motivoitunut käyttäytyminen liitetään usein vapaaehtoisuuteen ja yksilön tahdonvapauteen, jossa tekeminen on suunnitelmallista. Yksilön ja hänen ympäristönsä välinen vuorovaikutusprosessi saa aikaan motivaatioprosessin syntymisen. Tässä kontekstissa ympäristöllä tarkoitetaan sosiaalista ja fyysistä ympäristön muotoa. Juuti kuvailee kyseistä motivaatioprosessin kulkua (kuvio 3) avulla.

Kuviossa käyttäytyminen aiheutuu eräänlaisesta epätasapainotilasta. Motivoitunut henkilö yrittää omalla toiminnallaan vähentää kyseistä epätasapainoa. Syy epätasapainon olemassaololle on henkilön nykyisen tilan ja tavoitteellisen päämäärän ero. Suhteuttamalla oikeanlainen käyttäytyminen haluttuun tavoitteeseen johtaa jännitteen vähenemiseen.



Kuvio 4. Motivaatioprosessin kulku (mukaillen Juuti, 1992, 32)

3.2. Työmotivaatio

Van knippenbergin (2000) mukaan motivaation vaikutus on huomattava työntekijöiden suoriutumisessa. Kun puhutaan työsuoriutumisesta, tämä heijastuu tällöin organisaation tulokseen. Tieteellisen tutkimuksen valossa ihmisen työtä kohtaan kokemaa motivaatiota voidaan jakaa kahteen eri osaan, tällöin kyseessä on sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Amabile 1993, 186-187).

3.2.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

(Deci & Ryan, 1985) ovat erotelleet motivaation eri tyypit kehittäessään itseohjautuvuusteoriaa (Self-Determination Theory), kyseessä on motivaatiotutkimuksessa laajalti tunnettu teoria. Erottelussa he ovat käyttäneet syitä ja tavoitteita, jotka johtavat tiettyyn toimintaan. Tyypillisin erottelu, johon törmää motivaatiotyyppien luokittelussa nykypäivänä, on sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Itseohjautuvuus teoriassa on myös eroteltu autonominen ja kontrolloitu motivaatio. Kontrolloitua motivaatiota kuvastaa painostuksen alla tai pakotettuna toimiminen. Kontrolloitu motivaatio sisältää ulkopäin tulevaa sääntelyä ja samaistetun motivaatio lähteen, joka on kanssa ulkopuolelta lähtöisin. Autonomisessa motivaatiossa toimintaan liitetään valinnan vapaus. Esimerkki autonomisesta motivaatiosta on, kun henkilö toimii puhtaasti oman mielenkiinnon takia. Autonominen motivaatio on ryhmitelty sisäiseen motivaatioon ja hyvin sisäistettyyn motivaatioon. (Gagne & Deci 2005, 334-340)

(Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Decin, (2000a) mukaan aina kun esimies tai johto vaatii jotain tiettyä toimintaa työntekijöiltään, voi ulkopuolelta tulevat vihjailut ja ohjeistukset saada aikaan sen, että motivaation puute ja haluttomuus muuttuukin aktiiviseksi henkilökohtaiseksi sitoutumiseksi. Se, miten motivaatio lopulta rakentuu, riippuu työntekijän sisäistämisprosessista ja miten hän tämän seurauksena asettaa tehtävän itselleen toteutettavaksi. Tärkeää on se, mitä työntekijän omaksumisprosessissa tapahtuu. Työntekijä voi muuttaa ulkopuolelta tulleen ohjauksen ja muuntaa sen omakseen niin, että se ohjaa häntä sisältäpäin. Ryan & Decin, (2000a, 71), (Gagné & Deci (2005, 340) luonnehtivat kyseisen toiminnan olevan "integroituja motivaatioita" eli hyvin sisäistettyjä motivaatioita. Tällä he tarkoittavat ihmisen kykyä muuttaa tietty ulkopuolelta annettu ohjeistus omaksi motivaationlähteeksi.

Ryan & Decin, (2000, 55-56) määrittivät sisäisen motivaation toimimisena, jossa ohjaavana piirteinä on toiminnan mielekkyys, eikä mikään havaittavissa oleva ulkoinen motiivi. Sisäisesti motivoituneen ihmisen toiminta liitetään hauskanpitoon tai haastavuuteen. Tällöin toimimisen motiiveista ulkopuolelle jäävät ulkoisten palkkioiden takia tai paineen alla toimiminen. Ankli & Palliamin (2012) määritelmä tukee myös

aikaisempia ulostuloja. Heidän määritelmässään sisäinen motivaatio rinnastetaan spontaanisuuteen, jossa nautinto tulee itse tehtävän suorittamisesta.

Tyagin (1985) mukaan myyntityön luonteen ja myyntityöntekijän yhteensopivuuden onnistuessa jää tarpeettomaksi työntekijöiden painostaminen, jotta heidän työnsä suorituskyky paranisi. Työn luonteen ja myyntityöntekijöiden yhteensopivuuden onnistuessa työn suorituskyky paranee huomattavasti. Suorituskyvyn paraneminen on sisäisen motivaation tulosta, sillä työnteko nähdään mieluisana. Tällöin suoriutumisen tuloa tulee positiivinen sisäistä motivaatiota ruokkiva työmotivaatiosykli, joka ei synny ulkoisen tekijän ansiosta. (Tyagi 1985, 41)

Ryan & Decin, (2000b) selventävät, että tietyssä mielessä sisäinen motivaatio esiintyy yksilön sisällä. On olemassa myös toinen näkökulma, jonka mukaan sisäinen motivaatio on olemassa ihmisten ja aktiviteettien välisissä suhteissa. Ryan & Decin tuovat esille myös sen, että sisäinen motivaatio eroaa ihmisten välillä. Tällä he tarkoittivat, ettei ole tiettyä työtehtävää, joka motivoisi kaikkia työntekijöitä. He nostavat myös esille sen, että välttämättä ei ole mitään työtehtävää, joka motivoisi työntekijää. Ryan & Decin, (2000b)

Ryan & Decin, (2000b) mukaan sisäinen motivaatio ei ole ainoa motivaation muoto ihmisessä, mutta kuitenkin todella kriittinen osa kognitiivista, sosiaalista ja fyysistä kehitystä. Syynä tälle on heidän mukaansa se, että tietämystä ja taitoja kasvatetaan omien luontaisten intressien avulla. Ulkoinen motivaatio on rakenne, jossa toiminta liittyy jonkin erotettavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Ero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on se, että sisäisessä motivaatiossa toiminta perustuu toiminnasta saatavaan nautintoon, kun taas ulkoisessa motivaatiossa toimintaa ohjaa instrumentaalinen arvo. (Ryan & Deci 2000a)

Amabile (1993, 188,191) määritteli ulkoisen motivaation kumpuavan tahdosta saada jokin tietty palkinto, joka ei itsessään liity mitenkään suoritettavaan työhön. Yksi työmotivaatiotutkimuksen eniten puhutusta ilmiöstä on sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde toisiinsa. Mielenkiintoista tässä on se, että tutkijoiden ulostulot sisäisen ja ulkoisen motivaation osalta ovat olleet hieman eriäviä. Joidenkin mukaan ne voivat olla toisiaan täydentäviä, taas joidenkin mielestä ne eivät ole yhteensopivia, eivätkä ne voisi esiintyä samanaikaisesti.

Amabile (1993,191-193) kollegoidensa kanssa teettivät tutkimuksen, jossa tutkimuksen keskipisteenä oli yksilötason sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden suuntautuneisuuden erot. Apuna he käyttivät teettämäänsä WPI (Work Preference Inventory) työkalua, joka mittasi motivaation suhdetta työhön. Tutkimuksen havainnot osoittivat sisäisen ja ulkoisen motivaation voivan esiintyä yksilössä samanaikaisesti. Tulokset osoittivat myös sen, että molemmat motivaation piirteet voivat olla positiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään.

3.2.2. Hertzbergin kaksifaktoriteoria

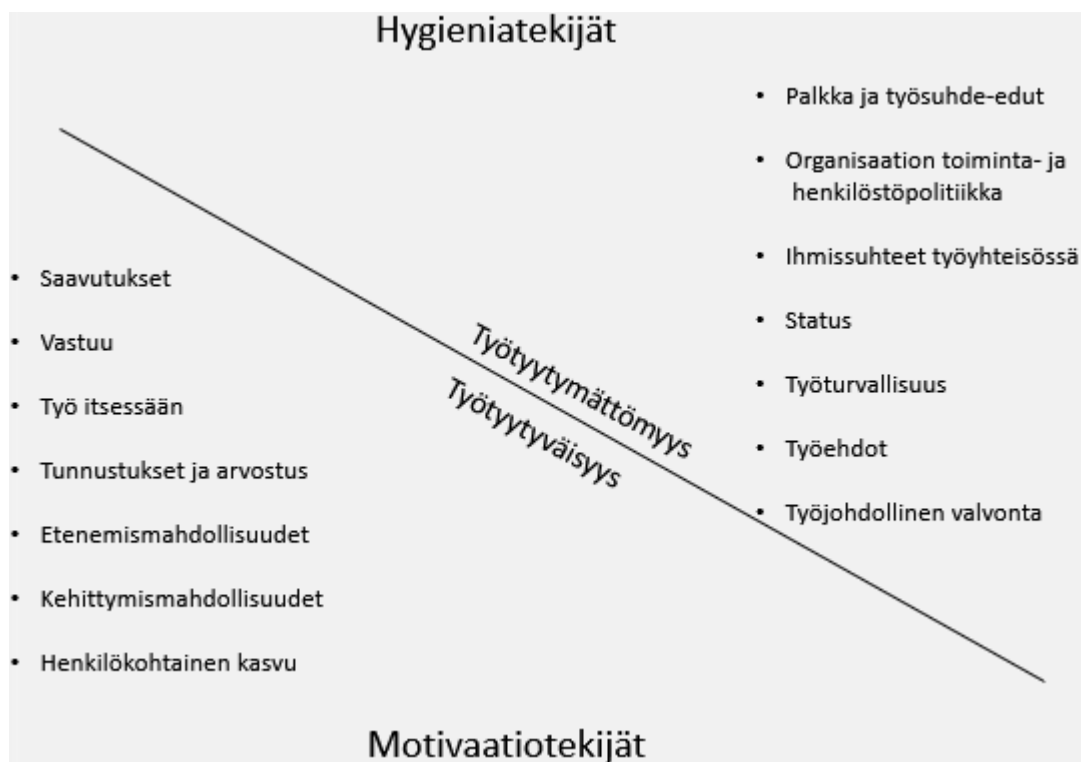
Tunnetuimpiin työmotivaatioteorioihin lukeutuva Hertzbergin (1966) Motivaatiohygieniateoria on yksi vaikuttavimmista teorioista, kun puhutaan työmotivaatiotutkimuksesta. Teoriassa motivaatiotekijät jaetaan kahteen eri kategoriaan. Ensimmäinen näistä kategorioista on ”motivaatiotekijät”, sisältäen itse työn ja työntekijän suhteen kyseiseen työhön. Puhuttaessa motivaatiotekijöistä niihin on liitetty autonomisuus ja merkityksellinen työ, jossa suoriutumisesta seuraa mielihyvää. Toinen kategoria on ”hygieniatekijät” jotka liittyvät työympäristöön. Niihin lukeutuvat palkka, turvallisuuden tunne ja yleinen työilmapiiri. (Amabile 1993, 187)

Hertzberg lähestyi tutkimusta tutkimalla ihmisten tunteita ja asenteita työtä kohtaan. Vastausta hän haki asenteiden syntymiseen ja seurauksiin keskittyen työaspektiin. (Tietjen & Myers 1998, 226) Herzbergin mukaan työmotivaatioon vaikuttaa suuresti missä määrin työ on itsessään haastavaa. Hänen mukaansa uusien uramahdollisuuksien olemassaolo ja huomionosoitukset ovat myös isossa roolissa. Hygieniatekijät nähdään kestoaltaan ajallisesti heikompina motivaation lähteinä. (Steers et al. 2004, 381).

Motivaatiotekijät voivat saada aikaan positiivisen työasenteen, sillä ne tyydyttävät työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeen, joka on nähty olevan ihmisen perimmäinen tavoite (Maslow, 1954). Motivaattorittekijöiden läsnäolo voi luoda vahvan

työtyytyväisyyden. Herzbergin mukaan kuitenkin motivaatiotekijöiden puuttuminen ei synnytä tyytymättömyyttä. Hygieniatekijät, jotka ovat ajallisesti heikompia motivaation lähteitä, saattavat kuitenkin synnyttää tyytymättömyyttä. Kuitenkin niiden läsnäolo ei tarkoita, että ne synnyttäisivät työtyytyväisyyttä. Herzberg selvensi esimerkiksi tämän ristiriitaisen näkemyksen. Hänen mukaansa, jos hygieniatekijä olisi esimerkiksi työolot ja ilmanvaihto ei toimisi kuumana kesäpäivänä, työntekijät olisivat todella epätyytyväisiä. Taas jos ilmanvaihdossa ei olisi minkäänlaista ongelmaa, ei sen toimimisen tärkeyttä tiedostettaisi. (Tietjen & Myers 1998, 227)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa motivaatio voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Jako perustuu siihen, että motivaatiotekijät nähdään sisäisesti motivoivina liittyen itse työhön. Hygieniatekijät taas ovat työn ympärillä vallitsevia tekijöitä, jotka ovat itse työn ulkopuolella. Kyseisen jaottelun selkeyttämiseksi kuvio löytyy alta.



Kuvio 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg, 1968, 58),

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi kohdeorganisaatiota. Samalla tarkastellaan käytettyä tutkimusmenetelmää ja kuvaillaan aineistoa. Luvussa tarkastellaan myös organisaatiosta valittuja haastateltavien taustatietoja. Tutkimuksen validiteetin kannalta osoittautuu tärkeäksi kuvailla haastattelujen toteuttamisen prosessia. Samalla käsitellään tutkielman luotettavuus ja havaintojen yleistettävyys muussa kontekstissa.

4.1. Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa on yksi suomen johtavista myynnin ja asiakaspalveluja tuottavista yrityksistä. Yrityksen liiketoiminta ei rajoitu pelkästään suomeen. Yksityisomistuksessa olevan yrityksen liikevaihto on noin 60- miljoonaa euroa. Työnantajana yritys työllistää noin 2000 työntekijää vuosittain.

Työnantajana yritys on kansallisella tasolla hyvin merkittävä. Kohdeyrityksen kuvailussa on huomioitava tietosuojasääntelyt, joiden takia kuvailu ei voi olla hyvin yksityiskohtaista. Tutkimus keskittyy ennalta rajattuun kohderyhmään yrityksen sisällä. Haastattelijoiden valinta on suoritettu tutkijan vaatimusten mukaan, mutta on myös huomioitu yrityksen kanta. Valinnassa on huomioitu työntekijöiden työsuhteen pituus, sillä luotettavan tutkimus tuloksen saamiseksi se on hyvin tärkeä.

Tutkimuksen kohteena on yrityksen pelillistetty työkuva, joka on rajattu yhteen myyntikonseptiin. Pelillistäminen näkyy työntekijöiden arjessa päivittäin. Työntekijät on jaettu eri joukkueisiin ja näin he käyvät päivittäin kilpailua. Kilpailun seurannan helpottamiseksi käytössä on sarjataulukko, josta näkyy yksilö sekä joukkuekohtaiset pisteet. Sarjataulukko on interaktiivisen luonteensa ansiosta jatkuvasti ajan tasalla.

Seurantajärjestelmä auttaa seuraamaan kilpailun tilannetta ja on läsnä jokaisen työntekijän arjessa. Järjestelmän käyttäminen tapahtuu tietokoneen välityksellä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä merkitsee itse tekemisensä seurantajärjestelmään. Työntekijöiden pisteet jokaiselta päivältä ja myös sarjataulukon tilanne on näkyvillä. Myös jokaisen asiakaskohtaamisen merkitseminen tapahtuu seurantajärjestelmän avulla, joka kanssa auttaa mittaamaan aktiivisuutta. Kilpailuja

käydään pääosin kvartaaleittain, jolloin aina uuden kauden alkaessa järjestelmä nollataan.

4.2. Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisesti eli laadullista menetelmää hyödyntäen. Menetelmänä on käytetty haastatteluja ja myös omaa havainnointi. Suoritettu tutkimus on tapaustutkimus eli case. Empiiriset tutkimukset käsittelevät usein tiettyjä tapauksia. Tapaustutkimuksessa kuitenkin tapaus on tunnettu. Tapaustutkimus käsittelee yleensä monimutkaisia ja pitkään kestäviä ilmiöitä tästä syystä se soveltuu hyvin vastaamaan laadullisiin kysymyksiin, jossa on tarkoituksena lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Laine et al. 2015 s.9-10)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Kerätyt ongelmat, jotka ovat tarkastelussa tulee selvittää niin että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulinnan kanssa. Laadullisessa analyysissä ei kelpaa yksittäiset havainnoista saadut tilastolliset todennäköisyydet, sillä haastateltavien määrä on rajoittavana tekijänä. (Alasuutari 2011, luku2)

Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen. Aineistonkeruumenetelmänä se on yleensä valittu tutkittavan ilmiön esille tuomiseksi, kun kyseessä on ihmisen omat kokemukset ja ajattelun kulku. Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu tilanne, jossa tutkia pyrkii saamaan selville aihepiirin asiat. Kysymysasettelu ja haastattelu teemojen valinta osoittautuu avainasemaan, siinä minkälaista aineistoa haastatteluiden avulla onnistutaan keräämään. (Valli & Aarnos, 2018, luku 3)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada haastateltavien oma näkemys, miten pelillistäminen on vaikuttanut työmotivaatioon. Haastateltavien näkemykset ovat kukin yksilöllisiä ja tutkittavan aiheen luonteen takia vastaukset eivät ole yleistettävissä. Kuitenkin jokaisen yksilön omien kokemusten ja ajatuksien kautta pyritään avaamaan tutkimus kysymyksiä. Ennen haastatteluja jokaiselle haastatteluun osallistuvalla henkilölle lähetettiin etukäteen haastattelu kysymykset (liite 1) mukana oli myös ohjeistus haastattelun tarkoituksesta ja läpikäymisestä (liite 2).

Haastattelut äänitettiin nauhalle, jonka jälkeen ne kirjoitettiin auki litteroimalla. Tutkimuksessa haastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoidaan teema-analyysin avulla. Teema-analyysi voidaan luokitella olevan laadullisen sisällönanalyysin yksi muodoista. (Hsieh & Shannon 2005, 1278.) Teema-analyysin tarkoituksena on esiintyvien aineiston teemojen tunnistaminen ja analysoiminen. Tämä helpottaa järjestelemään informaatiot niin, että niistä saa minimalistisen ja yksityiskohtaisen otoksen. (Braun & Clarke 2006, 79) Itse analyysi vaiheessa esiintyvät teemat ovat jo teoreettisesta viitekehystä asti mukana. Tutkimuksen aineisto koostuu pelkästään haastatteluiden avulla kerätystä aineistosta.

4.3. Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, joihin valittiin sopivat kohde henkilöt. Teemoihin jaetut kysymykset on muodostettu pelillistämisen ja motivaatioteorioiden pohjalta. Tavoitteena oli mahdollistaa mutkaton ja helppo haastattelun kulku. Tästä syystä kysymykset esitettiin yhden saman haastattelun aikana niin, että kysymysten esittäminen määräytyi itse luonnollisen keskustelun yhteydessä.

Haastateltavien valinta suoritettiin painottamalla työkokemusta, jotta haastateltavilta kerätyt vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Yhdessä Kohdeorganisaation kanssa valittiin haastateltaviksi kolme työntekijää, joiden ikähaarukka oli 20-26. Haastateltavat kuuluvat eri tiimeihin, joiden koko on pyritty pitämään kooltaan saman suuruisina noin kymmenen työntekijää per joukkue.

Haastattelu kysymysten muodostamisessa on käytetty jaottelua, jossa kysymykset jaettiin kolmeen eri teemaan. Ensimmäinen teeman oli pelillistämisen aikaansaaman motivaation muodostumisen tarkastelu. Toisessa osassa keskityttiin saamaan tietoa millä tavalla pelillistäminen on vaikuttanut työntekijöiden motivaatioon. Edellisissä osioissa tarkastelun keskipisteenä oli yksilöiden henkilökohtainen näkemys, miten tämä on vaikuttanut haastateltavien työskentelyyn. Kolmannessa osiossa haettiin vastausta työyhteisön käytössä olevan seurantajärjestelmän mahdollisten puutoskohtien olemassaolosta.

Maailmanlaajuisen pandemia tuomasta etäsuosituksista, johtuen haastattelut suoritettiin puhelimitse. Kuitenkin tämä tapa osoittautui hyvin tehokkaaksi, sillä haastattelujen pitäminen vei vähemmän aikaa. Haastatteluiden suorittaminen kävi mutkattomasti tallenteen ansiosta. Haastattelu tilanteessa jatkokysymysten esittäminen oli helppoa, kun kysymys teemat olivat valmiiksi valittu etukäteen. Työyhteisö oli vallitsevan tilanteen takia kokenut suuren muutoksen kuitenkin tällä ei ollut vaikutusta tutkimukseen ollenkaan. Haastattelu kysymykset ja ohjeistus oli etukäteen lähetetty haastateltaville. Tämä mahdollisti etukäteen tutustumisen. Samalla haastattelun onnistumisen kannalta pidettiin jokaisen haastateltavan kanssa noin kymmenen minuutin pituinen tutustuminen, jossa käytiin samalla haastattelu kysymykset läpi. Toimenpiteen ansiosta vältettiin mahdolliset epäselvyydet, jotka olisivat voineet ilmetä haastattelun aikana. Vastaukset haastatteluihin kerättiin huhtikuun aikana, jonka jälkeen haastateltavilta saadut vastaukset ryhmiteltiin niin että analysoiminen olisi helppoa.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaiheen luonteen takia haastateltavien valinnassa on pysytty hyvin tarkkana. Valinnassa on katsottu tärkeäksi työsuhteen pituus, jotta luotettavan haastatteluaineiston kerääminen olisi mahdollista. Tutkimus aiheena on yksilöiden kokemukseen ja omaan näkemykseen perustuva, jonka ansiosta pieni aineisto on sovelias. Tarkoituksena ei ole löytää uutta informaatiota pelillistämisestä vaan enemmänkin on kyse tutkimuksesta, joka keskittyy pelillistetyn työkuvan hyödyntämisen vaikutusta motivaatioon. Saaduista tuloksista voidaan ottaa osviittaa laajemmasta jatkotutkimuksen tarpeesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mistä pelillistämisen vaikutusta ja sen aikaansaaman motivaatio on peräisin valitussa työyhteisössä. Sekä etsiä haastatteluiden avulla mahdollisia kehityskohteita, jos semmoisia nousee esille.

Luotettavuuden arvioissa on käytetty Lincoln & Cuba (1985) kriteerejä, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus. Tutkimusta arvioidaan edellä mainittujen kriteerien pohjalta. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ristiriidattomuutta ja tulkinnan oikeellisuutta. Tämä tutkimus on suoritettu huolellisesti läpi koko tutkimusprosessin. Samalla myös haastateltaville on esitetty heidän omat vastauksensa, jotta on voitu varmistua siitä, että on ymmärretty oikein. Haastateltavien huolellisella valinnalla on pyritty lisäämään luotettavuutta samalla tutkimuksen kulku ja valittujen menetelmien perustelulla on pyritty lisäämään läpinäkyvyyttä tutkimusprosessista. Myös haastattelujen nauhoittaminen lisää luotettavuutta, kun niihin voi aina palata tarvittaessa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole yleensä tarkoituksen mukaista siirtää tuloksia toiseen viitekehykseen varsinkin on kyseessä yksilökohtaisen motivaation rakentuminen. (Lincoln & Cuba 1985) Vahvistettavuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan objektiivisuutta ja ennako oletuksien vaikutusta tutkimustulokseen. Kuitenkin täydelliseen objektiivisuuden pääseminen on hyvin hankalaa. (Lincoln & Cuba 1985) Tästä huolimatta tutkimuksen aineiston keräys ja analysointi on pyritty suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti.

5. PELILLISTETTY TYÖKUVA KOHDEORGANISAATIOSSA

Tämän luvun tarkoituksena on syventyä empiirisen tutkimuksen avulla pelillistetyn työkuvan aikaansaaman motivaation alkuperään työyhteisössä ja samalla käydä läpi, miten se on vaikuttanut itse motivaation näkökulmasta. Haastatteluista kerätyt tutkimusaineistot avataan aikaisemmin käytyjen teoria osioiden mukaan. Jotta läpi käyminen olisi selkeää analyysi tapahtuu samassa järjestyksessä, kun teoria osio ja haastattelu kysymykset. Haastatteluista kerätyt vastaukset erotellaan niin että viittauksissa käytetään haastateltavista eri kirjaimia A, B ja C niin että eri henkilöiden vastauksien seuraaminen olisi helpompaa. Yksityisyyden suojaamiseksi tutkimuksessa ei esitetä demograafisia tietoja, joka saattaisi paljastaa haastateltavan identiteetin.

Empiirisen osion ensimmäisessä kappaleessa käydään pelillistetyn työrakenteen toimivuutta läpi työntekijöiden vastausten pohjalta. Tämän jälkeen keskitytään itse pelillistetyn järjestelmän eri tekijöiden vaikutusten tarkasteluun. Kolmannessa osiossa käydään läpi työntekijöiden motivaation rakentuminen pelillisessä työrakenteessa. Lopuksi käydään läpi työntekijöiden kehitysideat, joita tarkastellaan analysoitujen vastausten pohjalta. Kehitysideoita arvioidaan samalla realistisesta näkökulmasta.

5.1 Pelillistetyn työrakenteen toimivuus

Kohdeorganisaation työkuva on hyvin simppele pelillistetyssä konseptissa työntekijät on jaettu eri joukkueisiin riippuen asuinalueista ja näin ollen he käyvät päivittäin kilpailua. Päivittäinen kilpailu ja pistetilanteen seuranta tapahtuu interaktiivisessa seurantajärjestelmässä. Haastateltavilta kysyttäessä miten he kokevat pelillistetyn työkuvan vastaukset olivat positiivisia. A kuvailee sen olevan motivaationlähde, joka on aikoinaan häntä auttanut aloittaessaan työt organisaatiossa. Hän myös mainitsee pistepörssin eli käytössä olevan seurantajärjestelmän. B ymmärtää sen, että kyseessä on tapa lisätä kilpailua ja tuottoa samalla. Tästä kuitenkin riippumatta hän on huomannut siitä syntyvät hyödyt. C kertoo sen olevan syy, miksi haki alkuaikoina töihin organisaatioon.

A

”Koen että se sillä tavalla, että kun alussa oli aloitti aikoinaan se oli se mikä auttoi motivoimaan tekemään. Aika nopeasti huomasi kuinka se auttoi suoriutumaan työssä. Se antoi lisää potkua, kun huomasi että on vaikka noussut pistepörssissä ylöspäin. ”

B

”Yleisesti ehkä koen sen organisaation tapana lisätä kilpailua ja tottakai tuottoa. Koen sen hyvänä asiana ja huomaan sen tulokseni parantumisena ja toimii myyntityössä todella hyvin. ”

C

”Joo meikän mielestä se on todella hyvä ja mun kohdalle osunu tosi hyvin. Pari vuotta sitten hain töihin sen takia.”

Ruhin mukaan pelillisiä elementtejä käytetään niin että ne auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Ruhin 2015, 7) Myyntityöstä puhuttaessa organisaation ja työntekijän tavoitteet ovat yleensä yhteneviä. A kertoi sen auttaneen häntä suoriutumaan työstä ja samalla antaneen motivaatiota. B taas kertoo näkevänsä organisaatio puolen hyödyt kuitenkin tiedostaen sen positiivisen vaikutukset omassa suoriutumisessa. Tämä tukee hyvin Dalen (2014) toteamaa, jonka mukaan on hyvin tärkeää, että työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat yhtenevät.

Haastateltavien vastauksista ilmenee, että pelillistetty työkuva on vaikuttanut heidän työhönsä. Jokainen haastateltavista kokee sen olevan syynä paremman tuloksen saavuttamiseen. A:n mukaan se on auttanut häntä pitämään motivaatiota korkealla eikä hän pystyisi ajatella voivansa työskennellä myyntiorganisaatiossa, jossa ei olisi käytössä pelillistettyä työkuva. B:n vastauksesta ilmenee kilpailu puolen tärkeys ja sen tuoma voitontahto. Hänen mukaansa tiimin auttaminen omalla tekemisellä on yhtä tärkeää. C kertoo seurantajärjestelmän auttavan tavoitteiden ja jaksamisen kanssa.

A

”Pelillistetty työkuva on suurin asia mikä on vaikuttanut työhöni sillä se on juuri mikä erottaa meidän konseptin, muista saman alan yrityksistä. Se on auttanut minua pitämään motivaation korkealla ja en voisi tällä hetkellä kuvitella olevani myyntiorganisaatiossa, jossa ei olisi pelillistettyä työkuva.”

B

”Koen että se lisää itsellä ainakin voitontahtoa ja tekemistä just sen takia että se ajaa eteenpäin ihan eri tavalla. Samalla koko organisaation välillä on kilpailua se motivoi koska sä haluat viedä itsesi eteenpäin mutta mikä tärkeämpää niin viedä tiimi eteenpäin.”

C

”Kyllä se on vaikuttanut siihen, että jaksaa painaa. Itse kanssa painan tosi pitkiä päiviä ja jos ei olisi tavoitteita, jota havitella niin ei sitä jaksaisi. Päiväkohtaiset tulokset ja pistepörssin seuraaminen tuo siihen sen halun.”

Haastateltavien vastauksista puoltavat Seaborn & Felsin (2015, 14) ; Tan & Hew (2016) määritelmiä joiden mukaan pelillistäminen liitetään usein interaktiivisiin järjestelmiin joiden tavoitteena on motivoida ja sitouttaa käyttäjää. Vastauksista käy ilmi, että on onnistuttu lisäämään motivaatiota suoritettavaa työtä kohtaan. Esimerkkinä haastateltavaa C:tä lainaten ”se on vaikuttanut siihen, että jaksan painaa... päiväkohtaiset tulokset ja pistepörssin seuraaminen tuo siihen sen halun”

5.2 Pelillistetyn työkuvan vaikutusmekanismit

Haastateltavat nostavat pelillistetyn työkuvan tekijöistä eniten esille seurantajärjestelmän ja kilpailun. Kuitenkin vastaukset viestivät eri tekijöiden vaikutuksen olevan yksilöllistä. Kuitenkin yhtäläisyyksiä löytyi A:n ja B:n vastauksista, joissa nousee esille vahvasti kollektiivinen ajattelutapa esiintyen vastauksissa oman joukkueen menestymisen haluna. Samalla haastateltavilta kysyttiin näkevätkö he pelillistetyn työkuvan parantavan suoriutumista työssä ja vastaukset olivat kaikilla lähes samat.

A

”Ihan konkreettinen esimerkki tästä oli tammikuussa järjestetty kilpailu, jossa palkintona oli viidelle parhaiten suoriutuneelle viikon matka. Juuri tällaiset auttaa motivoimaan tekemään parempaa tulosta.”

”Itselläni pelillistetty työkuva on tosi tärkeä, ja näen että saan itse tehtyä mahdollisimman hyvän tuloksen ja että tiimi tekee hyvän tuloksen”

A:n vastauksesta käy ilmi kilpailujen tärkeys, jossa on jaossa jokin tietty palkinto. Haastateltava mainitsee myös sen, että on tärkeää nähdä missä mennään myyntituloksen kannalta.

B

”Voitonhalu ja työntekemäärä on lisääntynyt. Esimerkiksi jos katsoo seurantajärjestelmää, jos siellä on joku toinen henkilö sijoituksessa minun edellä haluan päästä ohi. Sama pätee myös, jos oma tiimi on muutaman pisteen päässä voitosta, niin haluaa edistää voittoa.”

”Ehdottomasti on parantanut työntekemistä hyvänä esimerkkinä, kun aloitin heinäkuussa tulini uuteen myynti-konseptiin niin kun pääsi listalle ja näki oman nimen niin se toi lisää boostin ja se vaikutti omiin lukuihin kyllä. Joskus saatoin jäädä ylitöihin jopa, jotta saisin paremman tuloksen ja jos ei olisi näkyvillä vertailukohdetta niin olisihan se työ aivan erilaista.”

Haastateltavan vastuksesta käy ilmi seurantajärjestelmän tuoma motivoiva vaikutus, joka toimii ajurina parempaan suoriutumiseen. B kertoo vastauksessaan, kuinka seurantajärjestelmä auttoi häntä uutena työntekijänä tuoden motivaatiota tekemiseen. B mukaan hän saattoi joskus jopa jäädä ylitöihin paremman tuloksen toivossa.

C

”Päiväkohtaiset tulokset ja pistepörssin seuraaminen tuo siihen sen halun.”

”Joo on se varmasti parantanut saa itsestään irti kaiken, kun tavoittelee parempaa tulosta. Motivaatio ja tulos ei olisi samalla tasolla, kun nyt ilman seurantajärjestelmää ja konseptia.”

Haastateltava kertoo sen, ettei motivaation taso ja tulos olisi hänen mielestään samalla tasolla ilma seurantajärjestelmää. Tekijöistä kysyessä haastateltava nostaa esille saman kuin B eli seurantajärjestelmän.

Haastateltavat näkivät pelillistetyn työkuvan vaikuttavan heidän työhönsä positiivisella tavalla. Vastauksista ilmenee se, että seurantajärjestelmä on auttanut ohjaamaan heitä kohti parempaa tulosta. Tämä on linjassa Dale (2014) pelillistämisen määritelmän kanssa, jonka mukaan pelillistämässä on kyseessä digitaalisesta sitouttamisesta. Tämän tarkoituksena on luoda vuorovaikutus käyttäjän ja digitaalisen välineen välillä, niin että tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Vastauksissa tämä ilmenee A:lla kilpailujen tuomana motivaationa, jossa on ulkoinen palkinto. B mukaan voitonhalun lisääntyminen on havaittavissa seurantajärjestelmän tuoman seurannan ansiosta. C toteaa päiväkohtaisen tuloksen ja pistepörssin seuraamisen tuovan tekemiseen halun. Tämä on täysin linjassa haastateltava B:n vastauksen kanssa. Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että pelillistetyn työkuvan tarkoituksena on selvästi ohjata henkilöä kohti tavoitteita pelillistämisen avulla. Näin ollen voidaan todeta Morat et al. (2017) esittämän pelillistämisen suunnittelu lähestymistavan olevan käyttäjäläheisyys kohdeorganisaatiossa.

5.3 Motivaatio

Haastattelijoiden motivaatio ei ole kiinni ainoastaan yhdestä tekijästä vaan se on monen tekijän summa. Yhtäläisyyksiä kilpailun tärkeydestä kuitenkin näkyy vahvasti kaikkien haastateltavien vastauksissa. Vastauksissa nousee myös esille vahva yhteisöllisyys ja oman joukkueen menestymisen halu. Haastattelijat kuvailevat motivaatiotaan seuraavasti.

A

”Oma motivaationi koostuu kisoista, jossa ollaan yksilönä, että joukkueena. Myös yksi iso tekijä on palkinnot, jotka ovat pääosin rahallisia mitä saa suoriutumisesta hyvin näissä kilpailuissa. Mielestäni on hienoa, että ei ole yhtä tekijää vaan niitä on monta.”

B

”Motivaationi perustuu oman tiimini menestymiseen ja koen että haluan olla esimerkillinen muille tiimin jäsenille.”

C

”Mulla on aina ollut hyvä motivaatio ja tahto näyttää muille esimerkkiä joskus saattaa olla vaikeaa, kun on töitä paljon mutta kyllä siitä nopeasti pääsee eteenpäin.”

A:n vastauksessa nousee esille vahvasti ulkoisen motivaattorin vaikutus. Haastateltava kertoo rahallisen palkinnon olevan tärkeä motivaattori hänelle. Amabile (1993, s.188,191) määritteli ulkoisen motivaation olevan tahto saada jokin työhön liittymätön palkinto. Dalen (2014) mukaan yksi pelillistämisen tarkoituksista on kasvattaa käyttäjien yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä näkyy myös vahvasti haastateltavien B ja C:n vastauksista, jossa oman tiimin menestyminen nähdään olevan se mikä motivoi. Tarkentavana kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin kuvailemaan ”millä tavalla työ motivoi?”

A

"Itse tykkään siitä, että elämässä on tavoitteita ja haasteita, jotka vaativat työtä ja onnistuminen ei ole niin helppoa vaan jatkuva tekemisen tulosta."

B

"Se motivoi onnistumisien kautta henkilökohtaset ja tiimin sisäiset onnistumiset."

C

"Kun miettii niin koskaan ei ole samaa työpäivää, joka on haastavaa. Samalla joka päivä täytyy pystyä pysymään omalla tasolla niin se tuo kanssa lisää."

Haastateltavien vastauksissa näkyy vahvasti sisäisen motivaation piirteitä. Ryan & Decin, (2000, 55-56) toteavat sisäisesti motivoituneen ihmisen tekemisen liittyvän hauskanpitoon ja haastavuuteen. A:n ja C:n vastaukset puoltavat Herzbergin tutkimuksen tuloksia, jossa työn haastavuus nähtiin vaikuttavan suuresti työmotivaatioon. (Steers et al. 2004, 381) Haastateltavaa C:tä lainaten "koskaan ei ole samaa työpäivää" tämä viestii työn dynaamisesta luonteesta, jonka puuttuminen saattaa aiheuttaa työtyytyväisyyden laskun. Haastateltavia kysyttiin "kokevatko he motivaation olevan sisäistä vai ulkoista?" samalla haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tätä.

A

"Minun mielestäni sen on kumpaakin onnistumiset tuovat minulle iloa, sillä haluan olla mahdollisimman hyvä työssäni ja toisaalta myös kisojen voittaminen, tiimiraha ja pistepörssin sijoitus on semmoinen mikä motivoi"

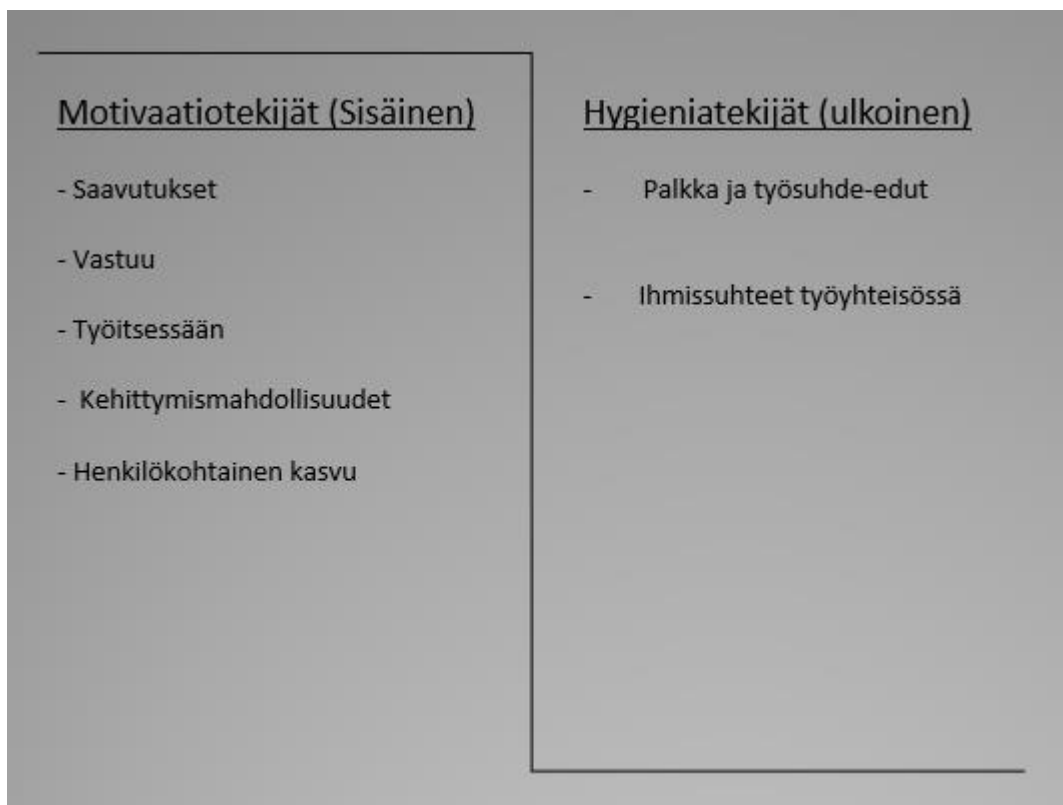
B

"Ulkoisen on kyllä tärkeämpää, kun olen tällä hetkellä tiimiesimiehenä ja se että tiimi menestyy ajaa minua eteenpäin, mutta myös oma suoriutuminen on kanssa tärkeää, jotta voi motivoida muita"

C

”Se on minun mielestäni puolet ja puolet alussa ei niin paljoa kiinnosta pistepörssi ja tiimien väliset kisat. Kuitenkin kun esimiehet ovat siinä motivoimassa ja saa itsekin siitä irti sen, että tää on hyvä juttu niin sisäistää ja suoriutuu hyvin”

Vastausten perusteella on nähtävissä motivaation molempien puolien sisäisen ja ulkoisen motivaatio samanaikainen vaikutus. Haastateltavat A ja C kertovat, että heidän motivaationsa olevan yhtäläillä sisäistä että ulkoista. B:n toimiminen lähiesimiehenä on saanut hänet nostamaan ulkoisen motivaation tärkeämmäksi, sillä oman tiimin menestyminen on hänelle tärkeää. Jokaisen haastateltavan vastauksesta käy ilmi, että työtä tehdään oman intressin ja tavoitteiden takia kuitenkin ulkoisten hygientekijöiden vaikutusta ei voida pois sulkea sillä ne nousevat vahvasti esille vastauksissa. Haastateltavien vastaukset tuovat esille, ettei motivaation suhde työhön ole yksiselitteinen. Vastaukset puoltavat Amabilen (1993, 191-193) teettämän tutkimuksen havaintoja joiden mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaation voidaan nähdä esiintyvän samanaikaisesti yksilössä. Tutkimustulosten mukaan molemmat motivaation piirteet voivat myös olla komplementaarisessa suhteessa toisiinsa. Samalla Brigham (2015) esittää, että pelillistämisessä tulisi hyödyntää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Brigham perustelee tätä pelielementtien avulla, joiden on oltava myös ulkoisesti motivoivia, jotta pelillistämisessä onnistuttaisiin. Kuvion avulla on esitetty kaikki motivaatiotekijät, jotka nousivat esille haastateltavien vastauksissa.



Kuvio. 6 Esille nousseet motivaatiotekijät (mukaillen Herzberg, 1968, 58),

Haastateltava C kuvailee motivaation rakentumisen prosessia seuraavasti "kun esimiehet ovat siinä motivoimassa ja ymmärtää itsekkin, että tämä on hyvä juttu niin sisäistää ja suoriutuu hyvin". Kyseistä prosessia Ryan & Decin, (2000a, 71); (Gagné & Deci (2005, 340) nimittivät "integroiduksi motivaatioksi" tässä ihminen ottaa ulkopuolelta tulevan ohjauksen ja muuttaa sen omaksi motivaation lähteeksi.

5.4 Kehitysehdotuksia pelillistettyyn työrakenteeseen

Haastateltavat nostavat kukin eri kehityksen kohteita, kuitenkin kehityskohteiden olemassaolo tiedostetaan vahvasti. Haastateltava A ja B vastaukset olivat hyvin selkeitä ja kohdistuivat järjestelmään. C: n vastaus kuitenkin on vielä idea tasolla, jonka takia siitä ei hirveästi saa irti.

A

” Tällä hetkellä siinä on mahdollista huijata järjestelmää mikä parantaa tiimin lukuja tämä saattaa auttaa voittamaan päivän skaban vilpillisesti. Tämän lisäksi olisi kiva, jos olisi useammin pienempiä kisoja, jotka saattaisivat buustata yksilöiden tekemistä. Yksi mielenkiintoinen skaba olisi se, että kun tällä hetkellä ollaan menty määrä edellä niin kilpailu joka perustuisi myyntien peruuntumisprosentteihin.”

B

” Tämä on vaikea kysymys mutta jos jotain pitäisi sanoa niin se järjestelmä mitä käytetään on hyvin monimutkainen. Esimerkiksi kun puhutaan yksilötasosta se pisteytys ja luvut saattavat aiheuttaa epäselvyyttä, kun ei tiedä mistä se muodostuu.”

C

”Kaikissa järjestelmissä on se, että ne ei kaikille sovi, jonkun mielestä se saattaa olla hyvä, vaikka se ei minun mielestäni ole. Mutta jonkinlainen järjestelmä, joka saisi kaikki sykkimään olisi hyvä saada. Ei kaikkia mielestäni motivoi pelaaminen toisia kaupunkeja vastaan.”

Haastateltava A kertoo seurantajärjestelmän juuri uudistuneen kuitenkin hänen mukaansa järjestelmään ei tullut minkäänlaista huomattavaa muutosta. Haastateltava kuitenkin nostaa esille seurantajärjestelmässä esiintyvän vian. A:n mukaan on mahdollista huijata järjestelmää niin että tämä antaa vääristynyttä kuvaa tiimin suoriutumisesta. Tämän avulla voi hänen mukaansa voittaa päiväkohtaisen kisan. Haastateltava A ehdottaa myös toisen kehitysidean, joka on kilpailuluonteinen kuitenkin keskittyen myynnin laatuun niin että kilpailun voittaminen vaatisi mahdollisimman alhaista peruuntumisprosenttia. Peruuntumisprosentteihin perustuvan kisan vaikutukset olisivat A:n mukaan parempi asiakastyytyväisyys. Tällöin asiakkaat eivät peru sopimuksia ja myös tämä olisi kannattavaa työntekijälle sillä se näkyisi palkitsemisessa.

Haastateltava B näkee käytössä olevan seurantajärjestelmän monimutkaisena. Haastateltavan mukaan järjestelmässä itsessään ei ole minkäänlaista vikaa, vaan työntekijöiden ymmärrys seurantajärjestelmän antamasta pisteytyksestä on puutteellista. B:n mukaan tämä saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epäselvyyttä. Haastateltava B kertoo pisteytyksen ja lukujen muodostumisen selkeyttäminen voisi lisätä motivaatiota työntekijöiden keskuudessa.

Haastateltava C:n ehdottaa muuta tapaa motivoida työntekijöitä kuin kilpailla eri kaupunkien tiimien välillä. C:n mukaan kyseinen tapa kilpailla ei kaikkia työntekijöitä motivoi tästä syystä tulisi löytää toisenlainen järjestelmä, joka motivoisi kaikkia työntekijöitä. Molempien haastateltavien B ja C vastauksista on nähtävissä Dale (2012) huomauttaman kulmakiven tärkeys pelillistämisen suunnittelussa. Tämän mukaan suunnittelu prosessin on oltava käyttäjäkeskeinen eikä mekanismikeskeinen. Tällöin tärkeäksi muodostuu työntekijöiden ymmärrys käytettävästä järjestelmästä. On myös ymmärrettävä, ettei kaikkia motivoivaa mallia ole helppo luoda. Tästä syystä ongelmaksi saattaa muodostua juuri kaikkien työntekijöiden huomioiminen, joka saattaa osoittautua jopa mahdottomaksi.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia pelillistämisen rakentumista kohdeorganisaatiossa. Pelillistäminen on nähty motivaatiota lisäävänä välineenä. Tästä syystä tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata pelillistämisen toimivuutta kohdeorganisaatiossa, jota lähestyttiin pelillistämisen ja motivaatioteorioiden avulla. Samalla selvitettiin kohdeorganisaatiolle mahdollisten puutoskohtien olemassaolo ja niihin kehitys ehdotukset.

Pelillistetty työkuva on nähty toimivan kohdeorganisaatiossa, sillä se on tuonut mahdollisuuden seurata omaa tekemistä luoden motivoivan vaikutuksen kilpailujen aikana. Tutkimuksen perusteella pelillistetty työkuva nähtiin lisäävän voitonhalua ja jaksamista. Työntekijät nostavat seurantajärjestelmän tärkeäksi osaksi työtä. Pelillistetty työkuva on nähty suoriutumisen parantajana. Kohdeorganisaatiossa on onnistuttu luomaan pelillistetty työkuva, jossa seurantajärjestelmä on lisännyt kilpailun tärkeyttä. Ilman seurantajärjestelmää motivaation taso ei varmasti olisi samalla tasolla eikä kohdeorganisaation työkuva yhtä mukaansa vetävä.

Motivaatioteorioiden avulla tarkasteltiin pelillistetyn työkuvan aikaan saaman motivaation rakentumista. Esille nousi yhteisöllisyyden tärkeys työyhteisössä ja oman vastuun kantaminen joukkueen suoriutumisesta. Työntekijät nostivat haastavuuden tärkeäksi motivaattoriksi. Tutkimuksen perusteella motivaation rakentuminen ei keskity tiettyyn motivaation puoleen vaan sisäisen ja ulkoisen motivaation piirteet ovat molemmat läsnä. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös molempien toisiaan täydentävän vaikutuksen. Motivaation muodostuminen voidaan nähdä kilpailuhenkisyiden ja haastavuuden tuomana. Seurantajärjestelmä on tuonut kilpailuun vielä reaaliaikaisen seurannan, jonka takia jatkuva ponnisteleminen on mahdollista. Tiivis työyhteisö ja oman joukkueen tärkeys tekemisessä on nähtävissä. Yksilöllinen voiton halu ja kilpailuista saatavien palkintojen tuoma motivoiva vaikutus on myös läsnä työntekijöiden toiminnassa. Tästä syystä voidaan sanoa, että kohdeorganisaatio on onnistunut yhdistämään sisäisen ja ulkoisen motivaation puolet yhdeksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Esille nousseet motivaatiotekijät on listattu kuvio 6:ssa.

Tutkimuksen perusteella esiin nousseiden kehityskohteiden korjaus on mahdollista. Seurantajärjestelmässä esiintyvän vian korjaaminen on hyvin tärkeää. Vilpillisen toiminnan avulla voittaminen voi viedä pohjan koko järjestelmästä, jos sitä jatkuu pitkään. Vian korjaaminen on todella tärkeää kohdeorganisaation työnluonteen takia. Työkuvan perustuminen kilpailuun ja seurantajärjestelmän tärkeys osana työntekoa saattaa, vääristyneen tuloksien takia vaikuttaa alentavasti työntekijöiden motivaatioon. Monimuotoisten kilpailujen järjestäminen on mahdollista, joissa palkittaisiin muusta kuin määrällisestä tuloksesta. Vaikka määrällisen suoriutumisesta palkitseminen nähdäänkin olevan tärkeää liiketoiminnallisista syistä, peruuntumisprosentteihin perustuvan kilpailun vaikutukset olisivat lähes samat. Kilpailujen voittaminen vaatisi määrällisen suoriutumisen lisäksi myös laatu edellä toimimisen. Kuitenkin keskittyminen työntekijöillä olisi tällä kertaa laadullisessa puolessa. Tämä olisi hyvä myös kohdeorganisaatiolle, sillä tämä tarkoittaisi tyytyväisempiä asiakkaita. Esille nousi myös seurantajärjestelmässä näkyvän pisteytyksen epäselvyys työntekijöiden keskuudessa. Tämä tietämättömyys saattaa aiheuttaa haitallisesti motivaatioon, jotta työntekijät kokisivat kilpailun ja itse työ merkityksellisenä on oltava ymmärrys seurantajärjestelmästä. Tämä ymmärryksen puute on korjattavissa helposti perehdytyksen avulla.

Jatkotutkimus voisi koskea laajemmin koko organisaatiota, ja samalla mukaan voitaisiin ottaa tarkasteluun toinen myyntiorganisaatio, jolla ei ole käytössä pelillistettyä työkuva. Tässä tutkielmassa pois rajattu palkitseminen voitaisiin sisällyttää tutkimukseen myös. Tutkimuksessa voitaisiin suorittaa haastattelujen lisäksi myös määrällisen tutkimuksen keinoin aineiston keruuta. Tämä mahdollistaisi laajemman tutkimus aineiston saannin. Tutkimus keskittyisi myyntiorganisaatioiden eroihin mitä tulee motivaation rakentumisen ja tuloksen kannalta. Tutkimuksen avulla selviäisi tosiasiallinen ero myyntiorganisaatioiden välillä, kun on vertailukohdetta.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 3, nro. 3, sivut 185-201.

Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101.

Brigham, T. 2015. An Introduction to Gamification: Adding Game Elements for Engagement. *Medical Reference Services Quarterly*. Vol. 34, No.4, pp. 471-480.

Burke, M., & Hiltbrand, T. (2011, Second). How gamification will change business intelligence. *Business Intelligence Journal*, 16, 8-16.

Cardador, M. T., Northcraft, G. B. & Whicker, J. 2017. A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, vol. 27, pp. 353–365.

Dale, S. 2014. Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, vol. 31, no 2, pp. 82–90.

Deci, E.L. Koestner, R. Ryan, R.M. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 6, pp. 627-668.

Deterding, S. 2015. The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design. *Human–Computer Interaction*, vol. 30, no. 3-4, pp. 294-335.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference* (pp. 9–15).

Habgood, M.P. & Ainsworth, S.E. 2008. Motivating children to learn effectively: exploring the value of intrinsic integration in educational games. *Journal of the Learning Sciences*. Vol. 20, No. 2, pp. 169-206.

Hamari, J. & Koivisto, J. 2015. Why do people use gamification services? *International Journal of Information Management*. Vol. 35, pp. 419–431.

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*. 6-9 January, Hawaii, USA.

Hayamizu, T. 1997. Between intrinsic and extrinsic motivation: examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research*, Vol. 39, No. 2, pp. 98-108.

Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9 p. Porvoo, Bookwell Oy.

Herzberg, F. (1968) One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46(1), 53-62.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Hsieh, H., & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15(9), 1277-1288.

John Arnold, Ivan T Robertson, Cary L Cooper. (1993) *Understanding human behaviour in the workplace*. Pitman

Juuti, P. (1992) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu, Otava.

Karimi, K. & Nickpayam, J. 2017. Gamification from the Viewpoint of Motivational Theory. *Italian Journal of Science & Engineering*, Vol. 1, No. 1, 34-42.

Kim, T.W. *J Bus Ethics*. (2018) 152: 27. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1007/s10551-016-3304-6>

Kim, Tae Wan. (2018). Gamification of Labor and the Charge of Exploitation. *Journal of Business Ethics*. 152. 10.1007/s10551-016-3304-6.

Kumar, J. & Herger, M. 2013. *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*. Aarhus: The Interaction Design Foundation.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. *Tapaustutkimuksen taito*. 3. painos. [Helsinki]: Gaudeamus Helsinki University Press. [E-kirja]. [Viitattu 10.08.2010]. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524956970>

Larson, K. Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. *TechTrends* 64, 319–328 (2020)

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Liu, D., Santhanam, R. & Webster, J. 2017. Toward Meaningful Engagement: A Framework for Design and Research of Gamified Information Systems. *MIS Quarterly*. Vol. 41, No. 4, pp 1011-1034

Marczewski, A. 2015. *Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, New York, NY

Mekler, E.D., Brühlmann, F., Tuch, A.N. & Opwis, K. 2017. Towards Understanding the Effects of Individual Gamification Elements on Intrinsic Motivation and Performance. *Computers in Human Behavior*. Vol. 71, pp. 525-534.

Mora, A., Riera, D., Gonzalez, C. & Arnedo-Moreno, J. 2017. Gamification: a systematic review of design frameworks. *Journal of Computing in Higher Education*. Vo. 29, No.3, pp. 516–548.

Mäyrä, F., Karvinen, J. & Ermi, L. 2016. *Pelaajabarometri 2015* [Viitattu 19.12.2019]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/-99003/978-952-03-0153-8.pdf?sequence=1>

Palliam, R. & Ankli, R. 2015. The cultural similarities of work as dignity: Bringing sense of community in business organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(4), pp. 6-9.

Przybylski, A. Rigby, S. & Ryan, R. 2010. A Motivational Model of Video Game Engagement. *Review of General Psychology*, Vol. 14, No. 2, pp. 154–166.

Ruhi, U. 2015. Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification. *Technology Innovation Management Review*, vol. 5, No. 8, pp. 5-16.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, nro. 1, sivut 68-78.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, pp. 54–67.

Sailer, M., Hense, J.U., Mayr, S.K. & Mandl, H. 2017. How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, vol 69, pp. 371-380.

Seaborn, K. & Fels, D.I. 2015. Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human Computing Studies*, vol. 74, pp. 14-31.

Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme. (2008) Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press 2008

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). *The Future of Work Motivation Theory*. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.

Syrjälä, L. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.-2. p. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, vol. 36, nro. 4, sivut 226-231.

Usher, A. Kober, N. Jennings, J. & Rentner, D. 2012. What is motivation and why does it matter? Center on Education Policy, The George Washington University Graduate School of Education and Human Development.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. [E-kirja]. [Viitattu 10.08.2010] <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-516-0>

Van Knippenberg, D. (2000) Work motivation and performance: A Social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.

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

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.

Zichermann, G. and Linder, J. Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests. Wiley, Hoboken, NJ, 2010.

Liitteet

Liite 1

Haastattelunkysymykset:

1. Miten koet pelillistetyn työnkuvan?
2. Miten kuvailisit omaa motivaatiota?
3. Millä tavalla työ motivoi? Onko työ haastavaa ja tarpeeksi mielenkiintoista?
4. Koetko että pelillistetty työkuva on vaikuttanut työhösi?
5. Mitkä tekijät pelillisessä työssä ovat vaikuttaneet työhösi ja miten?
6. Näetkö että pelillistetty työkuva on parantanut suoriutumista, Jos on miten?
7. Millä tavalla pelillistetty työkuva on vaikuttanut motivaatioosi?
8. Ohjaako pelillistetty työkuva kohti sinun omia tavoitteita? Ja miten?
9. Miten koet pelillistetyn työkuvan vaikuttavan motivaatioosi, onko motivaatio sisäistä vai ulkoista? kuvaile tätä.
10. Seuraatko jatkuvasti käytössä olevaa seurantajärjestelmää? Ja auttaako se ylläpitämään motivaatiota (Pelillistetty seuranta järjestelmä) *kuvailtu 4.1 kohdeorganisaatio osiossa*
11. Onko motivaatiosi peräsin jostain muusta kuin itse työstä, jos on niin mistä?
12. Onko mielestäsi työpaikallasi mahdollisuus edetä uralla?
13. Mitä kehityskohteita näet pelillistetyssä työrakenteessa?
14. Miten näet kehitysideasi vaikuttavan työhön ja motivaatioon?

LIITE 2

Ohjeistus ja haastattelun tarkoituksen läpikäynti:

- Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelillistämisen vaikutusta motivaatioon ja sen kehittämismahdollisuuksia.
 - Tarkoituksena on ymmärtää avata asiaa haastateltavien omien kokemusten kautta
- Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineistoa kandidaatin tutkielmaa varten
- Tutkijana toimin minä
- Haastattelu ja sen vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön
- Vastausten antaminen on nimetöntä ja luottamuksellista (anonyymisyys)
- Tulosten esittäminen lainauksissa on nimetöntä
- Haastattelu nauhoitetaan litteroinnin helpottamiseksi (litterointi=puhtaaksi kirjoittaminen)
- Haastattelu vastausten toivotaan olevan täysin rehellisiä.

Ennen tutkimuksen julkaisua se tulee myös teidän kaikkien nähtäväksi ja luettavaksi. Haastattelu kysymyksiä ja vastauksen antoa kannattaa miettiä etukäteen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Pyydän vastaamaan mahdollisimman avoimesti, sillä tämä tutkimus saattaa auttaa kehittämään pelillistä työkuva työpäikassanne.

Kiitän jo etukäteen!