

Eljas Mykrä & Joel Pulkinen

# PELILLISTÄMISEN VAIKUTUKSET MYYNTITYÖSSÄ

Pelillistäminen myyntityön motivaattorina

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Eljas Mykrä / Joel Pulkkinen	Tradenomi (AMK)	Joulukuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Pelillistämisen vaikutukset myyntityössä - pelillistäminen myyntityön motivaattorina		61 sivua 15 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
RainMaker SalesHow Oy		
<b>Ohjaaja</b>		
Pia Jääskeläinen, Mikael Pyrhönen (RainMaker)		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin ”Pelillistämisen vaikutukset myyntityössä”. Opinnäytetyön kohteena on toimeksiantajan, RainMaker SalesHow Oy:n, myyntikonsepti nimeltään Leijonaliiga. Kummallakin opinnäytetyön tekijöistä on kokemusta yrityksessä työskentelestystä, ja idea aiheesta saatiin suoraan toimeksiantajalta. Pelillistäminen on Leijonaliigan keskeinen tapa toimia ja ohjata työntekijöitä, minkä vuoksi sen vaikutuksia haluttiin selvittää toimeksiantajan toimesta.</p>		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pelillistämisen vaikutuksia myyntityöhön toimeksiantajayrityksessä ja saatujen tulosten perusteella luoda kehitysideoita Leijonaliigan toimintaan. Tutkimusongelmina opinnäytetyössä tutkittiin pelillistämisen yhteyttä myyjien motivointiin ja palkitsemiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa otetaan huomioon mahdolliset pelillistämisen uhat ja haitat.</p>		
<p>Teoreettinen viitekehys muodostuu pelillistämisen ohella motivoinnin, palkitsemisen ja palautteen pohjalle. Motivoinnin osa-alueella käsitellään motivoinnin keinoja, sitouttamista ja esimiehen vaikutusta työpaikalla. Palkitsemisen ohella yhtenä palkitsemisen muotona käsitellään palautteen merkitystä. Lisäksi palkitsemisen keinoja, hyötyjä ja muita vaikuttavia tekijöitä käsitellään kyseisessä osiossa. Pelillistämisen osa-alueessa avataan käsite, esitellään pelillistämisen vaikutuksia ja muotoja työympäristössä. Sen lisäksi tuodaan ilmi pelillistämisen yhteyttä muihin teoreettisen viitekehysten aiheisiin.</p>		
<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä kyselytutkimusta, joka teetettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kysely toteutettiin Webropolissa 18.9-24.9 julkisen linkin kautta WhatsApp –sovelluksen avulla. Vastauksia saatiin yhteensä 49 kappaletta. Vastausten perusteella tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niiden perusteella luotiin kehittämissideoita, jotka vastaavat opinnäytetyön tavoitteita.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Motivointi, palkitseminen, palaute, pelillistäminen		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Eljas Mykrä, Joel Pulkkinen	Bachelor of Business Administration	December 2017
<b>Thesis Title</b> The impacts of gamification in sales work - gamification as a motivator in sales work		61 pages 15 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>  RainMaker SalesHow Oy		
<b>Supervisor</b>  Pia Jääskeläinen, Mikael Pyrhönen (RainMaker)		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The subject of the thesis was RainMaker SalesHow and its sales concept called Leijonaliiga. Both of the authors of this theseis have worked for the company that assigned this thesis. Gamification is an important part of Leijonaliiga. Gamification impacts the way its personnel operates on a daily basis in their work environment. This thesis studies and measures its actual effects for the motivation of employees.</p> <p>The goal of this thesis is to study the impact of gamification in Leijonaliiga and what effects gamification has in helping sales workers achieve better results. By comparing theory and the results of the survey completed by employees, the thesis also gives suggestions to improve the operation in the future. The main research problem of the thesis was examining how gamification affects the motivation of employees.</p> <p>The theory part is divided in three parts, motivation, rewarding and feedback and gamification. In the part about motivation, this thesis examines different ways of motivating employees, engaging employees and the impact of superiors in improving employees' motivation. The thesis also studies feedback as a way to reward employees. This theory part also lists other ways to reward employees, their potential effects, and potential drawbacks and threats. The theory part on gamification introduces the term as a whole and presents different forms of gamification.</p> <p>The research method for this thesis was an open survey for the employees of RainMaker. The survey was done by using Webropol from september 18 through 24. Open link to the survey was given to the employees via WhatsApp. 49 persons replied to the survey. Based on these answers and the theory, the thesis found answers to the research problems. Based on the theory and the survey results development ideas were also made, which correspond to the goals of this thesis.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>motivation, feedback, rewarding, gamification</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MOTIVOINTI JA SISÄINEN VIESTINTÄ .....	7
2.1	Motivointi yleisesti.....	7
2.1.1	Motivoinnin toteutus .....	8
2.1.2	Ulkoinen ja sisäinen motivointi .....	10
2.2	Miksi motivoidaan? .....	11
2.2.1	Motivaatiota heikentävät tekijät .....	13
2.3	Sisäinen viestintä.....	14
2.3.1	Sisäisen viestinnän toteuttamisen keinot .....	15
2.4	Motivointi myyntityössä.....	17
3	PALKITSEMINEN JA PALAUTE .....	19
3.1	Palkitseminen yleisesti.....	19
3.2	Palkitseminen työyhteisössä.....	20
3.2.1	Palkitsemisen merkitys työnantajan näkökulmasta .....	21
3.3	Palkitsemisen erilaiset muodot .....	22
3.3.1	Aineellinen palkitseminen.....	23
3.3.2	Aineeton palkitseminen .....	24
3.4	Palautteen antamisen merkitys palkitsevana tekijänä.....	25
3.4.1	Palautteen antamisen muodot.....	26
3.5	Sosiaalinen media palautteen ja palkitsemisen kanavana.....	28
4	PELILLISTÄMINEN .....	29
4.1	Pelillistäminen käsitteenä .....	29
4.2	Pelillistämisen tarkoitus ja syyt .....	31
4.2.1	Pelillistämisen haasteet ja uhat.....	32
4.3	Pelillistäminen käytännön toiminnassa .....	33

5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	34
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
6.1	Kysely .....	37
6.2	Aineiston hankinta .....	38
6.3	Aineiston analysointi .....	41
7	KYSELYN TULOKSET .....	41
7.1	Vastaajien taustatiedot .....	42
7.2	Motivoinnin merkitys Leijonaliigassa.....	45
7.3	Palkitsemisen ja palautteen merkitys Leijonaliigassa .....	47
7.4	Leijonaliiga ja pelillistäminen .....	49
7.5	Avoimet kysymykset .....	53
8	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
8.1	Johtopäätökset taustatiedoista .....	54
8.2	Johtopäätökset motivoinnista .....	54
8.3	Johtopäätökset palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen .....	55
8.4	Johtopäätökset Leijonaliigasta ja pelillistämistä .....	56
9	KEHITYSIDEAT .....	57
10	PÄÄTÄNTÖ .....	60
	LÄHTEET .....	62

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Taulukkoluetelo

## 1 JOHDANTO

Myyntityö on tehtävä, jossa työssä onnistumista mitataan yleensä työnantajan näkökulmasta tuloshakuisesti. Tästä syystä myynnin alalla on tärkeää, että työntekijöiden päivittäinen motivaatio tuloksen tekemiseen on kunnossa, mikä edellyttää työnantajalta erilaisia ratkaisuja motivaation ylläpitämiseksi. Työntekijän tekemää työtä on hyvä arvostaa palkitsemalla erilaisilla keinoilla onnistumisista. Motivoinnin ja palkitsemisen tueksi on kehitetty erilaisia toimintatapoja työntekijöiden ohjaamisen helpottamiseksi. Yksi näistä tavoista on pelillistäminen.

Tämä opinnäytetyö käsittelee pelillistämisen vaikutuksia ja yhteyttä motivointiin, palkitsemiseen ja palautteen antamiseen. Pelillistämistä käsitellään opinnäytetyön aiheena, ja tarkoituksena on selvittää, auttaako pelillistetty toimintatapa myyjä heidän päivittäisessä työssään. Pelillistämisen hyötyjen lisäksi opinnäytetyössä käsitellään toimintatavasta mahdollisesti aiheutuvia haittoja työyhteisölle.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii RainMaker SalesHow Oy ja tarkemmin tässä työssä tarkastellaan sen pelillistettyä myyntikonseptia Leijonaliigaa. Aiheeksi pelillistäminen on valittu, koska tämän opinnäytetyön tekijät ovat työskenneleet Leijonaliigassa. Idea opinnäytetyön aiheesta on peräisin toimeksiantajalta. Tutkimusongelmana on selvittää Leijonaliigan pelillistetyn toimintatavan vaikutukset myyjien työskentelyyn, ja saatujen tulosten avulla tavoitteena on luoda kehitysideoita tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkimuksen avuksi toteutetaan kyselylomake määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Kysely tulee perustumaan teoreettiseen viitekehykseen. Kyselylomake lähetetään Leijonaliigan henkilöstölle koko maassa WhatsApp –sovelluksen avulla.

## 2 MOTIVOINTI JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään motivointiin liittyviä peruskäsitteitä, motivoinnin teoriaa ja merkitystä työympäristössä. Luvussa tuodaan esille, kuinka esimiehet pystyvät omalla toiminnallaan motivoimaan ja vaikuttamaan alaisiinsa. Motivointia käsitellään yleisellä tasolla tuoden esille motivointia käsitteenä ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Luvussa käsitellään myös, mitkä asiat vaikuttavat henkilöiden motivaatioon. Sen lisäksi kerrotaan työntekijän ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta ja motivoinnin kannalta tärkeästä työkalusta eli sisäisestä viestinnästä.

### 2.1 Motivointi yleisesti

Motivointia toteutetaan työntekijöiden motivaation edistämisen vuoksi. Työelämässä tämä tarkoittaa työssä jaksamisen edistämistä, työn tehon parantamista ja työyhteisön kehittämistä. Motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita (Liukkonen ym. 2006, 11). Edellä mainittuja asioita pyritään korostamaan motivoinnin avulla.

Motivointia voidaan toteuttaa työyhteisössä usein eri tavoin ja monia kanavia hyödyntäen. Motivointia voidaan toteuttaa niin yksilöllisesti kuin yhteisesti työryhmän sisällä, mutta kuitenkin jokaisen työyhteisön toimiminen edellyttää yksilötasolta lähtevää motivoinnin toteutusta. Työyhteisön sisällä vastuu motivoinnista on useimmiten organisaation johdolla ja esimiehillä. Näin ollen voidaan todeta, että motivoinnista vastuussa olevien henkilöiden on oltava aidosti kiinnostuneita motivaatioon liittyvistä tekijöistä ja niiden kehittämisestä.

Kuten luvun alussa kerrotaan, työyhteisön motivaation kehittäminen edellyttää yksilötason motivoinnin hallitsemista. Tärkeää on tunnistaa henkilöstön erilaiset persoonallisuudet, mikä auttaa kohdistamaan oikeat motivoinnin keinot asianmukaisesti oikeille henkilöille. Parhaimmillaan esimies voi huomioida alaiensa erilaiset osaamiset, tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. (Mayor & Risku 2015, 160.) Yksilötasolla motivointi on yleensä osa laajempaa henkilöstöjohtamisen kokonai-

suutta. Henkilöstöjohtaminen käsittää niin motivoinnin, ongelmatilanteiden ratkaisun työyhteisössä, kuin yhteisen toimintatavan luonnin. (Mayor & Risku 2015, 163.)

Yksilöllistä motivointia toteutettaessa on hyvä tuntea käsite motivaatioilmasto. Motivaatioilmastolla tarkoitetaan psykologista vuorovaikutusta ja tunneilmapiiriä, joka ohjaa ihmisen toimintaa ja hänen tavoitteitaan. (Liukkonen ym. 2006, 103.) Liukkonen ym. (2006, 103) ovat myös sitä mieltä, että yksilön motivointi lähtee liikkeelle yksilöntuntemuksesta. Motivaatioilmastoon vaikuttavat useat eri tekijät, kuten alaisten ja esimiesten välinen vuorovaikutussuhde sekä työntekijöiden suhtautuminen toisiinsa. Jokainen henkilö kokee motivaatioilmaston eri tavalla, minkä vuoksi työnantajan on tärkeää ottaa huomioon yksilölliset kokemukset. (Liukkonen ym. 2006, 103-104.)

Motivointi on olennainen osa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen strategiaa organisaation sisällä. Yksilötasolla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on tärkeä työhyvinvoinnin ja motivaation lähde. Työnantajan on hyvä antaa alaisilleen mahdollisuuksia laajentaa työtehtäviään, koska se auttaa motivoinnissa ja toisaalta myös kehittää työntekijän omaa osaamista. (Mayor & Risku 2015, 164.) Joissakin työpaikoissa työtehtävien laajentamisen ja uralla edistymisen toteuttaminen voi kuitenkin olla hankalaa. Näissä tapauksissa yksilötason motivointia voidaan toteuttaa muilla tavoilla.

### **2.1.1 Motivoinnin toteutus**

Motivoinnin tehtävänä on johtajien ja esimiesten näkökulmasta ohjata työntekijöitä kokemaan työn merkitys (Liukkonen ym. 2006, 102). On oletettavaa, että työn merkityksen tunteminen edesauttaa työntekijää suoriutumaan työtehtävistään. Motivoinnin toteutuksen keinoja on useita. Ensisijaisesti henkilöstön kanssa on tärkeää määritellä yrityksen arvot. Ilman arvojen määrittämistä motivointia on hankala toteuttaa. Niitä sovelletaan ja edistetään esimerkiksi yhteisillä tilaisuuksilla, kehityskeskusteluilla ja laatujärjestelmillä. (Liukkonen ym. 2006, 102.)



Yksi yksilön motivoinnin keino työyhteisössä on kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Onnistunut kehityskeskustelu on hyödyksi niin esimiehelle, kuin alaiselle. Kehityskeskustelussa esimiehen on mahdollista saada apua tavoitteiden tekemiseen ja alaisten ohjaamiseen. (Mayor & Risku 2015, 161.) Keskustelut alaisten kanssa edesauttavat myös vuorovaikutusta ja mahdollistavat paremman yksilötuntemuksen. Parhaimmillaan esimies voi kehityskeskustelun avulla tunnistaa yksilöiden motiiveja ja ohjata niiden mukaan johdettaviaan kehittymään työssään. (Mayor & Risku 2015, 161.) Alaiselle hyöty kehityskeskustelusta syntyy hänen saamastaan palautteesta. Palaute on Mayor & Riskun (2015, 162) mukaan eri muodoissaan alaisen ohjausväline numero yksi. Kehityskeskustelussa palautetta antaessa ja vastaanottaessa osapuolten on tärkeää muistaa, että myönteinen ja kriittinen palaute ovat yhtä tärkeitä motivoinnin keinoja. Palautteen merkitystä käsitellään enemmän palkitsemisen luvun osioissa.

Työryhmän yhteisen motivoinnin keinoja on olemassa paljon. Jokaisen työyhteisön sisällä on syytä valita yhteisesti sopivat keinot motivointiin, esimerkiksi työryhmän sisällä esiintyvien persoonallisuuksien avulla. Kaikille työryhmille kaikki keinot eivät ole sopivia, ja esimiehen tehtävänä on työryhmän ja sen koostavien yksilöiden tuntemuksen perusteella valita sopivat motivoinnin keinot. Ryhmän yhteisiin tilaisuuksiin ja motivointikeinojen löytämiseen Liukkonen ym. (2006, 178-179) ovat maininneet työyhteisön sisällä toteutettavat toiminnalliset harjoitukset. He kertovat kirjassaan useista erilaisista harjoituksista, joita voidaan käyttää motivoinnin lisäksi yhteistyökyvyn parantamiseen ja oman roolin löytämiseen yhteisön sisällä.

Työnkuvan laajentaminen ja uralla tukeminen voivat olla etenemishaluiselle yksilölle parhaita motivoinnin keinoja työpaikalla. Kun uralla eteneminen on tehty mahdolliseksi, motivoi se myös nykyisessä työssä suoriutumista (Mayor & Risku 2015, 164). Uralla etenemisen tukemisella tarkoitetaan pyrkimystä auttaa jokaista henkilöstön jäsentä kehittämään itseään. Kun tukeminen uuden oppimiseen ja kehittymiseen on kunnossa, johtavat työntekijät myös entistä enemmän itseään. Esimiehen rooli uralla tukemisessa on tärkeä. On tarpeellista, että esimies on

avoin ja rehellinen antaessaan ohjeita uralla etenemiseen ja virheiden korjaamiseen liittyen.

### **2.1.2 Ulkoinen ja sisäinen motivointi**

Työntekijöiden motivointia edistäessä on hyvä huomioida, että ihmisellä on kaksi tapaa motivoitua. Yleisten motivaatioteorioiden mukaan motivointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivointiin. Ulkoista motivointia toteuttaessa motivaattorina työntekijällä toimii jokin ulkopuolinen vaikuttaja työympäristössä. Motivaattorina työntekijällä voi olla palkkion toive, rangaistuksen pelko tai ryhmästä tuleva paine. (Mayor & Risku 2015, 35.) Työntekijän toiminta perustuu tässä tapauksessa esimerkiksi siihen, että hyvin tehdystä työstä saa ylimääräisen palkkion.

Ulkoiseen motivointiin tulee kiinnittää työpaikoilla huomiota, koska ulkoiseen päämäärään pyrkiminen on usein pakottavaa ja voi tuntua siitä syystä vastenmieliseltä. Ulkoiseen motivointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät, kuten huono työilmapiiri työyhteisön sisällä, voivat vaikuttaa voimakkaasti työn tehoon ja työskentelyyn. Mayorin ja Riskun kirjassa kerrotaan (2015, 35) kuitenkin, että kahtiajako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen. Heidän mukaansa ulkoista motivaatiota ei ole olemassakaan. Palkkion antaminen ei aina tarkoita, että ulkoinen motivointi on onnistunut, sillä jotkut yksilöt voivat olla sisäisesti motivoituneita tavoittelemaan parempaa tulosta. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työtä tehdään ensisijaisesti työn vuoksi. Sisäisesti työhön onnistuneesti motivoitu työntekijä nauttii työn tekemisestä ja kokee työnsä olevan merkityksellistä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee, ettei kukaan kontrolloi hänen toimintaansa (Liukkonen ym. 2006, 87.) Työntekijä saa vaikuttaa tarpeeksi omaan tekemiseensä, ja motivoivana tekijänä on työ itse. Tässä tapauksessa henkilö tiedostaa tekevänsä merkityksellistä työtä. Myös Mayor ja Risku (2015, 35) kertovat kirjassaan, että sisäisesti motivoitunut työntekijä hakeutuu tekemään innostavaksi kokemiaan asioita.

## 2.2 Miksi motivoidaan?

Motivoinnin syitä täytyy katsoa monesta eri näkökulmasta. Motivoinnilla on tämän päivän työelämässä suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnin, työn tehokkuuden ja työn teon jatkuvuuden kannalta. Henkilöstön motivoinnista vastaavat työntekijöiden esimiehet. Nykyään esimiehen rooli työpaikalla on muuttunut. Esimies ei ole enää vain se, joka käskyttää alaisiaan vaan hän on mahdollisuuksien luoja. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.) Esimieheltä vaaditaan ennen kaikkea hyvää ihmistuntemusta, ja halua välittää alaisistaan. Näiden asioiden myötä on mahdollista luoda työntekijöille motivoivia mahdollisuuksia.

Motivoinnista on suuri hyöty niin organisaation kehittämiseksi, kuin myös työntekijöille. Motivoinnilla on työympäristössä lukuisia etuja, joista kerrotaan tässä luvussa tarkemmin eritellen. Motivoinnin etuja ovat ennen kaikkea ihmisten sitouttaminen ja työyhteisön yhtenäistäminen. Luvussa kerrotaan myös työntekijän motivaatiota heikentävistä asioista, koska tällä tavalla pystytään entistä tarkemmin perustelemaan motivoinnin tärkeyttä.

Sitouttamisella tarkoitetaan yrityksen kykyä pitää kiinni työntekijöistään. Kilpailullisessa työelämässä on tärkeää saada organisaation avainhenkilöt pysymään organisaation sisällä (Lampikoski 2005, 31). Ei tule kuitenkaan unohtaa koko henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä. Kehittyvillä aloilla kilpailu osajista aiheuttaa paineita yrityksille. On keksittävä keinoja, millä oman organisaation houkuttelevuutta ja työsuhteen ikää voidaan pidentää ja parantaa. Yksi näistä keinoista on onnistunut motivointi työpaikalla.

Kun henkilöstö on onnistuneesti motivoitu, on heidän kynnyksensä vaihtaa työnantajaa suurempi. Henkilöstöä motivoitaessa on muistettava organisaation muodostuvan erilaisista yksilöistä. Toiset voivat olla tyytyväisiä hyvään palkkaan ja bonuksiin, toiset työn antaviin haasteisiin ja jotkut joustavaan työaikaan. Näitä henkilöstön motivaattorien poikkeavuuksia varten on mahdollista esimerkiksi profiloida sitouttamisohjelma organisaatiossa. Profiloitun sitouttamisohjelman tarkoituksena on löytää oikeat sitouttamisen keinot ja motivaattorit yksilöiden mukaan.

(Lampikoski 2005, 35.) Sitouttamisohjelma ei ole sitouttamisen kannalta välttämätön kaikille yrityksille, ja sitouttamista on mahdollista toteuttaa myös ilman ohjelmaa.

Motivoitunut työntekijä samaistuu parhaimillaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on luja suhde työpaikkaansa ja sitouttaminen on onnistunut. (Lampikoski 2005, 46.) Voidaan ajatella tämän olevan ihanteellinen tilanne työnantajan ja työntekijän suhteelle. Kaikille organisaation jäsenille tämänkaltaista suhdetta ei kuitenkaan muodostu, eikä sitä voida pakottaa.

### *Yhteishengen rakentaminen motivoijana*

Sitoutunut ja työhönsä motivoitunut henkilöstö luo suotuisan työyhteisön, joka tavoittelee yhdessä yrityksen asettamia päämääriä ja tavoitteita. Hyvä yhteishenki rakentuu ulkopuolisista tekijöistä, kuten työympäristön viihtyvyydestä ja hyvinvointisista sosiaalisista suhteista. Organisaation ilmapiirin kehittämisen rakennuspalikoita ovat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen, yhteisön avoimuus, yhteisöllisyyden tunne ja vaikutusmahdollisuudet. Nämä tekijät saavat aikaan kannustavan organisaatiokulttuurin. (Lampikoski 2005, 247.) Yhteisöllisyyden tunne ja itsensä tärkeäksi kokeminen työpaikan jäsenenä ohjaa ihmistä myös positiiviseen vuorovaikutukseen työpaikalla.

Yhteishengen parantamiseksi on mahdollista kehittää myös konkreettista tekemistä työyhteisölle. Yhteenkuuluvuutta luovaa toimintaa voidaan harjoittaa myös vapaa-ajalla erilaisilla yhteisillä tapahtumilla. (Lampikoski 2005, 247.) Tämä mahdollistaa vapaamman kanssakäymisen ja tutustumisen muihin työyhteisön jäseniin. Arkisen työpaikan ulkopuolella käyty kanssakäyminen työntekijöiden kesken edesauttaa jaksamista työpaikalla, ja luo parhaassa tapauksessa työsuhdetta syvemmän kaverisuhteen. Kun työyhteisön sisällä vallitsee avoimempi ilmapiiri, voidaan motivaatioon liittyvistä tekijöistä keskustella helpommin. Tämä helpottaa myös johdon ja esimiesten tehtävää motivoijana, kun työyhteisö itsessään motivoi sen jäseniä.

### 2.2.1 Motivaatiota heikentävät tekijät

Motivaatiota heikentäviä tekijöitä on tutkittu paljon työpaikoilla. Ne voivat olla arkisia asioita, kuten huonot työolosuhteet, kiire ja liiallinen työkuormitus. Negatiivisesti motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin useimmiten asenteisiin ja organisaation sisäisiin suhteisiin liittyviä. Negatiivisuus leviää helposti työyhteisön sisällä ja se on omiaan myrkyttämään työilmapiiriä. Heikentävät tekijät ovat aina myös yksilöllisiä, koska eri henkilöt kestävät eri tavalla vaativia tai rasittavia työolosuhteita ja työilmapiiriä (Lampikoski 2005, 154).

Heikentävästi motivaatioon vaikuttavien tekijöiden poistaminen on edellytys onnistuneelle motivoinnille. Ne johtavat lähes poikkeuksetta hankaluuksiin työyhteisön sisällä ja vaikuttavat pahimmassa tapauksessa työn tehoon. Huonosti motivoitunut työntekijä ei viihdy työssään, ja hän voi haluta vaihtaa työpaikkaa tai luopua kokonaan työn teosta. (Lampikoski 2005, 154.)

Huono johtaminen ja työolosuhteet ovat organisaatiossa suuri motivaatiota heikentävä tekijä. Huonon johtamisen seurauksena henkilöt eivät esimerkiksi tunne organisaation visiota ja arvoja, mikä on tärkeää yhtenäisyyden kannalta. (Lampikoski 2005, 155.) Henkilöstön on vaikeaa motivoitua työtehtäviinsä, jos edellä mainitut tekijät eivät ole kunnossa. Motivointia heikentäviä yksilökohtaisia tekijöitä ovat myös uralla etenemisen vaikeus ja riittävän palautteen ja kiitoksen saaminen työsuorituksesta. Nämä heikentävät tekijät liittyvät aina yksilön omaan motivaatioon, eivätkä ne kosketa jokaista työyhteisön jäsentä. Nämä asiat ovat kuitenkin otettava huomioon motivoinnissa, ja yksilötuntemus on jälleen avainasemassa.

Kuten aikaisemmin on mainittu, esimies on tärkeässä asemassa henkilöstön motivoinnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies voi vaikuttaa myös negatiivisesti omilla teoillaan. Esimies voi heikentää henkilöstön motivaatiota, jos hän ei innosta henkilöstöään. Tämän lisäksi uusien henkilöiden palkkaaminen vanhoista työntekijöistä kiinnipitämisen sijaan on heikentävä tekijä työyhteisössä. (Lampikoski 2005, 155). Mikäli esimies keskittyy työyhteisössä vain tiettyyn osaan sen jäsenistä, johtaa se eriarvoistumiseen työpaikalla.

### 2.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa käsitteenä yrityksen viestintää työyhteisön sisällä. Siihen luetaan esimiehen alaisilleen viestimä palaute, ohjeet työtehtäviä varten ja yrityksen eri osastojen välinen kommunikointi. Sisäisen viestinnän merkitys on jatkuvassa kasvussa. Muutoksen voidaan katsoa alkaneen vuosituhannen vaihteessa teknologian kehityksen mukaan. (Juholin 2001, 109.) Kehityksen myötä viestintä on monipuolistunut ja nopeutunut, ja se on otettu huomioon yrityksen sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Sisäistä viestintää toteutetaan entistä yhä monikanavaisemmin.

Eri viestintämenetelmien avulla voidaan selvittää myös esimerkiksi sitä, minkälainen työilmapiiri yhteisössä vallitsee, ja miten esimiesten ja alaisten välinen viestintä toimii. Eri viestintämenetelmien avulla voidaan selvittää myös esimerkiksi sitä, minkälainen työilmapiiri yhteisössä vallitsee, ja miten esimiesten ja alaisten välinen viestintä toimii. Sisäinen viestintä on tärkeässä asemassa ihmisten motiivoinnissa ja sitouttamisessa. Parhaimmillaan hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja jakavat ideoitaan keskenään. (Juholin 2001, 110.)

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa viestinnän arviointi liitetään usein käsitteeseen viestintätyytyväisyys. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten mahdollisuutta saada tietoa ja saada omia näkemyksiään muiden kuultavaksi. Toisin sanoen viestintätyytyväisyys on eräänlainen mittari, jolla seurataan viestinnän onnistumista. (Juholin 2001, 113.) Vaikka nykyään viestintäkanavia on monia, ei se tarkoita automaattisesti sitä, että viestintä toimii. Tästä syystä viestinnän onnistumista on myös mitattava. Yrityksen on olennaista määritellä, mitä viestintäkanavaa käytetään minkäkin asian kommunikointiin. Kuten aikaisemmin kappaleessa on mainittu, on sisäisen viestinnän toteuttamiseksi olemassa monia eri keinoja.

Juholin kertoo kirjassaan, (2001,13) että työtyytyväisyyden ja yhteisön sisäisen viestinnän yhteyttä on tutkittu laajalti. Sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä on todettu olevan yhteys, ja tyytyväisyys viestintään lisää myös tyytyväisyyttä

omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Runsas sisäinen viestintä ei kuitenkaan aina ole yksinomaan positiivinen asia. Liika tieto voi uuvuttaa ja hämmentää, jolloin sisäisen viestinnän toteutus on epäonnistunut. (Juholin 2001, 114.) Parhaimmillaan sisäinen viestintä tehokkaasti toteutettuna lisää siis työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. Toisaalta sisäiseen viestintään, sen määrään ja toteutukseen yrityksen on kiinnitettävä huomiota, ettei liika tieto vie tehoa siitä.

Onnistuneesta sisäisestä viestinnästä puhuttaessa keskiöön nousee alaisten kokemus suhteestaan johtoon. Yhteisöviestinnän tärkeimpänä tehtävänä pidetään sitä, että työyhteisön jäsenet pystyvät näkemään itsensä osana laajempaa kokonaisuutta. (Juholin 2001, 112.) Työntekijät kokevat itsensä tärkeäksi sisäisen viestinnän avulla, kun he tietävät johdon kuuntelevan ja ohjaavan toimintaa nimenomaan henkilöstöstään välittäen.

### **2.3.1 Sisäisen viestinnän toteuttamisen keinot**

Sisäisen viestinnän kanava on valittava sanoman sisällön kiireellisyyden ja kohteen mukaan. Niin kuin aikaisemmin on mainittu viestinnän kohde voi olla yksi työntekijä, työryhmä, osasto tai koko yritys. Yrityksellä on syytä olla keinoja reaaliaikaiseen viestintään ja tarkempaan asioiden ja tapahtumien taustoista kertovaan viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 109.) Reaaliaikaiseen viestintään keinoja ovat muun muassa eri sosiaalisen median kanavat, sähköpostiviestit ja erilaiset tiedotteet. Tarkempaan ja henkilökohtaisempaan viestintään keinoja ovat yksilökeskustelut alaisten ja esimiesten välillä. Koko työryhmää koskevat viestit ovat välitettävissä erilaisten palaverien ja kokousten avulla.

Esimies-alaiskeskustelu on perinteinen keino viestiä henkilökohtaisesti. Alaiset työyhteisössä odottavat, että lähiesimies on heille tärkein tiedonlähde lähes kaikissa tilanteissa. Esimiehen tehtävä on ohjeiden mukaisesti välittää ja räätälöidä tietoa omille alaisilleen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 110.) Alainen pystyy hoitamaan annetut työtehtävät, kun esimies hoitaa tiedon välittämisen alaiselleen mahdollisimman hyvin. Esimiehen omat vuorovaikutustaidot korostuvat tilanteissa, jossa alaisille pitää osata välittää oikeita tietoja oikealla tavalla.

Osastokokous on henkilökohtaisen keskustelun ohella erittäin perinteinen sisäisen viestinnän keino. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2011, 110) kertovat kirjassaan, että kokous on tehokkaimillaan, kun niitä pidetään tasaisin väliajoin esimerkiksi kerran viikossa. Kokousten tarkoituksena on ajankohtaisen päivittäiseen työhön liittyvien asioiden tiedottaminen, ja tietovajeen ehkäisy (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 110). Kokoukset ja palaverit ovat hyviä sisäisen viestinnän toteuttamisen keinoja, kun keskustellaan asioista, jotka liittyvät koko työyhteisöön.

Ennen tärkeä osa tiedottamista ovat olleet tiedotteet paperisena muotona ja ilmoitustaulu työpaikalla. Niiden käyttö on kuitenkin yrityksissä vähentynyt uusien etenkin sähköisten kanavien yleistyttyä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 112). Varsinkin suurimmissa yrityksissä henkilöstölle jaettava tiedote tai tiedotuslehti voi edelleen olla yleisessä käytössä suuremmista asioista tiedottaessa.

Sähköposti on edelleen useimmin käytetty sisäisen viestinnän kanava. Suuri osa työtehtäviä koskevista ohjeista ja tiedoista kulkee sähköpostitse työyhteisön sisällä. Sähköpostin ohella yrityksissä käytetään myös usein intranettiä. Sillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tietoverkkoa, jolla on korvattu muun muassa kirjalliset viikkotiedotteet ja tiedotuslehdet joko osittain tai kokonaan. Sisäisen tietoverkon suuri etu on tiedon siirtyminen nopeasti ja helposti koko henkilöstölle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 114.)

Sosiaalisesta mediasta on viime vuosina kehittynyt sisäisen tietoverkon ylläpitämisen apuväline. Sosiaalisessa mediassa on mahdollista tietotekniikan kehittymisen myötä pitää sisäistä viestintää yllä jatkuvassa reaaliajassa. Sosiaalisen median sisäisen viestinnän keinoiksi voidaan lukea muun muassa eri ryhmäviestipalvelut. Esimerkiksi Twitter tarjoaa mahdollisuuden viestiä vaivattomasti yrityksen suuntaa ja arvoja. Näiden lisäksi Twitterissä voidaan tiedottaa yritykseen liittyvistä asioista ja työntekijöitä voidaan kannustaa ja kiittää saavutuksista. (Saksi 2016, 197.) Tämä mahdollistaa sekä nopean henkilökohtaisen, että ryhmäkeskeisen tiedonkulun. Ryhmäviestipalveluiden välityksellä jokaisella on myös mahdollisuus kertoa omia mielipiteitänsä ja ideoitansa muille helposti.



## 2.4 Motivointi myyntityössä

Aikaisemmin raportissa on kerrottu työntekijän motivointiin liittyvistä seikoista, joita esimiesten ja organisaation johdon on otettava huomioon. Kyseisistä asioista ja motivoinnin keinoista suurin osa pätee myös myyntityössä. Tästä huolimatta myyntityössä on otettava huomioon myös alakohtaisia motivaatiota lisääviä tekijöitä.

Myynti koetaan työnä yleisesti melko vaativana. Tästä syystä myyjän motivointi on tärkeää esimiehen toiminnassa. Myös Pekkarinen ym. (2007, 19) mainitsevat kirjassaan myyntityön vaativan luonteen. Työ voi olla haastavaa, joka vaatii myyjältä oma-aloitteista yrittäjyyttä. (Pekkarinen ym. 2007, 27). Myyjän ammattitaitoon kohdistuu usein erilaisia haasteita esimerkiksi myyntitavoitteiden muodossa, joiden täyttämistä johdon näkökulmasta odotetaan.

Tavoitteilla ja mittareilla voi olla voimakas toimintaa ohjaava vaikutus myyntityössä (Nieminen & Tomperi 2008, 51). Tavoitteet ovat myyntityön kannalta tärkeä motivaattori, mitkä esimies auttaa täyttämään tukemalla ja ohjaamalla alaisiaan. Tavoitteiden asettaminen, ja niiden saavuttaminen tarkoittaa työntekijän näkökulmasta onnistumista työssään.

Tavoitteita myynnissä mitataan tuloksilla. Myyntityössä tuloksia mitataan usein työn luonteesta riippuen esimerkiksi myyntitavoitteilla, myyntikatetavoitteilla ja uusien asiakkaiden lukumäärällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.) Nämä tunnusluvut antavat esimiehille ja yrityksen johdolle tärkeän kuvan siitä, kuinka myyjä onnistuu työssään. Juuri nämä mittarit toimivat tavoitteina, joihin esimies omalla työllään myyjää motivoi. Tavoitteet antavat myös myyjälle konkreettisen näkökulman siitä, kuinka hän omaa työaikaansa käyttää. (Pekkarinen ym. 2007, 42.)

Nieminen & Tomperi (2008, 52) tuovat esille kirjassaan myös sen, että tavoitteet eivät aina ole parhaimpia mahdollisia myyjän motivaattoreita. Mikäli myyntitavoitteet eivät ole realistisia, riittävän haastavia tai niiden toteutumista ei seurata, eikä niitä oteta vakavasti, voivat ne vaikuttaa negatiivisesti myyntityöhön. (Nieminen &

Tomperi 2008, 52). Organisaatiossa esimiehen vastuulla on huolehtia oikeanlais-  
ten tavoitteiden asettamista yhdessä myyjän kanssa. Esimerkiksi esimiehen ja  
alaisen välisessä kehityskeskustelussa työntekijän työpanos tulee kytkeä selke-  
ästi tavoitteiden saavuttamiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 52).

Ulkopuolisten motivaatiotekijöiden lisäksi myyjää motivoi hänen sisäiset motivaat-  
torit. Yksi motivaattoreista on tavoitteiden täyttämisestä saatava onnistumisen  
tunne. Sisäisenä motivoijana voi toimia myös onnistuneesti hoidettu myyntitapa-  
huma. Myyntityössä myyjä joutuu usein paneutumaan asiakkaansa ongelmien rat-  
kaisemiseen, jos hän aikoo saada kaupan syntymään. Tällaisista onnistuineista  
tilanteista myyjä voi saada hyvän olontunteen, joka motivoi työssä jatkossa. (Pek-  
karinen ym. 2007, 80.) Lähtökohdat onnistumisille ovat aina myyjän sisäistä mo-  
tivaatiota ohjaavat innostus, halu työskennellä ihmisten parissa. Myyjän pitää  
myös uskoa edustamansa yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Sen lisäksi myy-  
jällä täytyy olla halu kehittyä urallaan. (Pekkarinen ym. 2007, 32.) Näitä sisäisiä  
motivaatiotekijöitä voidaan lisätä esimiesten näkemyksillä. Uran kannalta par-  
haan vaihtoehdon tarjoaa yritys, jossa annetaan mahdollisuus itsensä kehittämi-  
seen ja kouluttamiseen. (Pekkarinen ym. 2007, 32).

Yrityksen kannalta myyjän työssä on tärkeää, että myyjä edustaa niin yritystään,  
kuin myymäänsä tuotetta ammattitaitoisesti. Tämän takia on muodostunut käsite  
yrityskulttuuri. Se on suuri kokonaisuus aina organisaation toimintatavoista sen  
tarjoamiin tuotteisiin. Yrityskulttuurin tarkoituksena on ohjata jäsentensä käyttäy-  
tymistä. Yrityksen toimintakulttuurin ollessa selkeää on myös myyjän työ helpom-  
paa ja toisaalta yrityksen kannalta laadukkaampaa. (Pekkarinen ym. 2007, 35-  
36.) Organisaation tehtävä on saada myyjät uskomaan ja luottamaan myymiinsä  
tuotteisiin. Mikäli myyjä ei itse luota asiakkaalle myymäänsä tuotteeseen näkyy  
se helposti päälle päin, eikä se ole kannattavaa millekkään ostotapahtuman osa-  
puolelle. Hyvin hoidetusta yrityskulttuurista muodostunut voimakas yrityskuva  
viestii ulkopuolelle tehokkuudesta, joka auttaa myyjää työssään.

### 3 PALKITSEMINEN JA PALAUTE

Hyvästä urheilusuorituksesta urheilija palkitaan hienolla mitalilla tai pokaalilla. Lisäksi urheilija saa usein tunnusta ja mainetta, kun sille on aihetta. Yritysmaailmassa palkitseminen ei kuitenkaan aina ole aineellista, vaan siihen luetaan myös aineettomat palkkiot. Yrityksen johdon pitää käyttää apunaan erilaisia työvälineitä sovitujen tulosten saavuttamiseksi. Yksi näistä johdon ja työntekijöiden välisistä työvälineistä on palkitseminen. Palkitseminen on käsite, joka voi koostua monista erilaisista asioista. Se on kaikkea sitä, jolla osoitetaan huomiota tai tunnustusta alaisten saavutuksia kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

#### 3.1 Palkitseminen yleisesti

Työstä palkitsemisella yleisesti ajatellaan ensisijaisesti työnteosta saatua palkkaa. Palkka on lähtökohtaisesti ensisijainen tavoite myös työntekijälle itselleen. Hyväsoinen palkka voi jo itsessään saada työntekijän kiinnostuneemmaksi työpaikasta. Peruspalkan lisäksi Suomessa yritykset käyttävät apunaan palkkakanustimia, joita ovat muun muassa erilaiset palkanlisät, tulospalkkiot tai henkilöstörahastot. Palkkausjärjestelmällään yritys antaa viestin siitä, missä arvossa se pitää henkilöstöään. (Lampikoski 2005, 231.) Palkkausjärjestelmät voivat vaihdella suuresti alakohteisesti. Esimerkiksi myynnin alalla tulokseen perustuvan palkkausjärjestelmän merkitys on suurempi.

Palkitseminen perustuu siihen, että yrityksen henkilöstö aikaansaa tuloksen, josta heitä on oikein palkita. (Halonen 2001, 189.) Palkitseminen on vahva keino pitää henkilöstön motivaatiota yllä ja kannustaa parempaan tulokseen. On olemassa useita erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joista jokaisella yrityksellä on käytössään parhaakseen kokemansa.

Palkitsemisjärjestelmien valinta vaihtelee toimialasta riippuen. Nieminen ja Tomperi (2008, 151) kertovat kirjassaan, että esimerkiksi myynnin johto eri aloilla on todennut kilpailun kiristyneen parhaiden työntekijöiden saamiseksi. Kilpailullisessa ympäristössä palkitsemisen merkitys korostuu suuresti. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.) Palkan ja toimeentulon lisäksi päteviä työntekijöitä houkuttelevat

yri­tysten tarjoamat etuudet ja palkkiot tehdystä työstä. Näin ollen voidaan siis to­deta palkitsemisen tuovan kilpailuetua yritysten rekrytoinnissa.

Palkitseminen työvälineenä on monimuotoinen käsite, joka pitää siis sisällään monia eri asioita. Näitä asioita ovat muun muassa palkka, edut, työ- ja perhe-elä­män yhteensopivuus sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen & Nylan­der 2015, 22). Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin palkitsemisesta käsitteenä, sen eri muodoista ja sen toteutuksesta. Lisäksi luvussa perustellaan palkitsemi­sen syitä, ja kerrotaan sen vaikutuksista yrityksen ja henkilöstön välillä.

### **3.2 Palkitseminen työyhteisössä**

Palkitseminen voidaan määritellä yrityksen ja sen henkilöstön väliseksi proses­siksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kyseessä on kokonaisuus erilaisia ta­poja, joilla työnantaja hyvittää työntekijälle hänen työaikaansa, osaamistaansa ja panostansa. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitseminen on eräs keino, jolla lisätään henkilöstön tyytyväisyyttä työnantajaansa kohtaan ja sen takia palkitse­misestä hyötyvät kumpikin osapuoli. Työntekijän täytyy kokea ansaitsevansa ar­vostusta työtänsä kohtaan johdon tahdolta. Mikäli työntekijä kokee tehneensä hy­vää työtä ilman tunnustusta voi hän kokea, ettei hänen panostaan työpaikalla ar­vosteta.

Palkitsemisen perimmäinen tavoite työpaikalla on henkilöstön motivointi työsken­telyyn työnantajan haluamalla tavalla (Hakonen & Nylander 2015, 135). Työnteki­jän näkökulmasta palkitseminen voi lisätä työtehtävien mielekkyyttä, joka auttaa työtehtävien suorittamisessa. Tulokseen perustuva palkitsemisjärjestelmä kan­nustaa työntekijää saavuttamaan parempia tuloksia ja tätä kautta saamaan itsel­leen taloudellista hyötyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 170.) Työntekijä saa konk­reettisen palkkion, johon hän voi itse tekemällään työllään vaikuttaa.

Palkitsemista voidaan toteuttaa organisaatiossa yksilökohtaisesti tai työryhmän keskeisesti. Työyhteisössä vallitsevan yhteishengen merkitys työpaikoilla on kas­vanut vuosien saatossa. (Alaräisänen 2014, 107.) Hyvän yhteishengen ansiosta

on mahdollista saavuttaa paremmin asetettuja tavoitteita ja tuloksia. Työryhmän saavutettua yhteiset tavoitteet, johdon on hyvä muistaa yhteisesti koko tiimiä.

Väärin toteutettu palkitseminen voi olla haitallista työyhteisölle. Yrityksen määräämät vääränlaiset ja epärealistiset tavoitteet voivat johtaa työntekijän oman autonomian, ja kompetenssin tunteen vähenemiseen. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 144.) Työyhteisössä olevat henkilöt ovat erilaisia, ja tästä syystä työtehtäville asetetut tavoitteet eivät välttämättä toimi jokaisen kohdalla. Esimerkiksi jokin määrällinen myyntitavoite ei motivoi kaikkia henkilöstöön kuuluvia. Jos asetettuun tavoitteeseen pääseminen ei motivoi, ei palkitsemisella ole tässä tapauksessa merkitystä.

### **3.2.1 Palkitsemisen merkitys työnantajan näkökulmasta**

Esimiestyöskentely ja palkitseminen liittyvät oleellisesti toisiinsa. Palkitseminen on usein sidottu hyvin työsuorituksiin, joiden varmistaminen on esimiehen vastuulla (Hakonen & Nylander 2015, 199.) Esimiehen tehtävä johdon silmin on varmistaa työsuoritusten riittävyys, mutta toisaalta esimies on tärkeässä asemassa henkilöstön palkitsemista toteuttaessa. Pelkästään jo hyvä ja onnistunut esimiestyöskentely voidaan kokea jo itsessään palkitsevana (Hakonen & Nylander 2015, 199).

Hakonen ja Nylander kertovat kirjassaan (2015, 204) että tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen ovat yhteydessä yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Palkitseminen voi vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen, kun se tapahtuu asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Toisin sanoen palkitseminen on työnantajalle motivaation ylläpitämisen lisäksi keino lisätä työn tehokkuutta ja tulosta. Työn tehokkuuteen liittyy vahvasti työntekijöiden motivaation ylläpitäminen, jota palkitseminen osaltaan tukee.

Kuten aikaisemmin on todettu, yleensä yrityksen johto määrittelee yrityksessä käytettävän palkitsemisen kokonaisuuden, jonka toimivuutta varmistaa esimies. Lähiesimies mahdollistaa siis sen, että organisaation yhdessä sovittua miten mal-

lia toteutetaan hänen työympäristössään. (Hakonen & Nylander 2015, 205.) Voidaan todeta, että myös yrityksen sisäisessä palkitsemisessa esimies on ylimmän johdon ja henkilöstön yhdistävä tekijä.

Esimiestyön näkökulmasta palkitsemisen perimmäinen tavoite on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Toiminnan ohjaaminen tarkoittaa myös samalla työntekijän ammattillista tukemista, jota palkitsemisen erilaiset keinot edistävät. (Hakonen & Nylander 2015, 206.) Toimintaa tukeva ja oikein keinoin palkitseva esimies voidaan kokea alaisten näkökulmasta yhtenä sitouttavana tekijänä työpaikkaa kohtaan.

### **3.3 Palkitsemisen erilaiset muodot**

Palkitsemisella on useita eri muotoja. Se voi olla joko aineellista, aineetonta tai aiheellista. Aineellista palkitsemista yrityksessä ovat esimerkiksi palkka, erilaiset etuudet, alaisille myönnettävät osakkeet ja optiot. Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet, urakehityksen tukeminen ja omaan työhön, esimerkiksi työaikoihin vaikuttaminen. (Alaräisänen 2014, 28.) Palkitsemisen muotojen valintaan voi vaikuttaa yrityksen resurssit, toimiala ja henkilöstön lukumäärä. Jokaisessa yrityksessä valitaan juuri yritykselle parhaiten sopivat palkitsemisen muodot. Palkitsemisen onnistumista voidaan mitata tuloksella, jonka perusteella oikeat tavat valitaan.

Palkitsemisen muodon valinta ei ole aina yksiselitteistä. Palkkaus ja työntekijöiden palkitseminen tulee kehittymään niin, että palkitsemisen tarkasteleminen on entistä yksilöllisempää. Tämä johtuu siitä, ihmiset kokevat asiat erilailla itseään palkitsevaksi. (Alaräisänen 2014, 39.) Hyväksikään koettu palkitsemisjärjestelmä yrityksessä ei välttämättä tunnu palkitsevalta kaikkien alaisten kohdalla. Tämä voi aiheuttaa ongelman varsinkin suurissa yrityksissä, joissa henkilöstön määrä on suuri. Oikean palkitsemisen keinon valitsemisen vaikeutta korostaa esimerkiksi se, että työntekijällä voi olla krooninen rahantarve. Tällaisessa tilanteessa aineettomilla palkitsemiskeinoilla ei ole suurta merkitystä. Toisaalta henkilö, jonka elämä on taloudellisesti vakaa voi arvostaa enemmän aineettomia palkitsemisen keinoja. (Alaräisänen 2014, 40.)

### 3.3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa aina rahallista tai rahassa mitattavaa palkintoa. Siihen luetaan palkan lisäksi provisiot, bonukset ja yrityksen myöntämät optiot (Alaräisänen 2014, 30.) Aineellinen palkitseminen on siis jotain konkreettista, jota työntekijä tekemällään työllään ansaitsee. Tämä palkitsemisen muoto on palkitsemisen muodoista näkyvin. Yleistyvä aineellisen palkitsemisen muoto etenkin kasvuyrityksissä on osakesijoitukset ja eläkesäästäminen sijoitusrahastoihin. (Lampikoski 2005, 232.) Näillä sijoituksiin perustuvilla palkinnoilla pyritään takaamaan korkoa työntekijälle myönnetystä taloudellisesta etuudesta.

Tulospalkkio maksetaan saavutetusta tavoitteesta. Provisiot ja bonukset ovat rinnastettavissa tulospalkkioon. Bonuksia jaetaan yrityksessä perinteisesti säännöllisin väliajoin. Bonuksia voidaan kuitenkin myöntää myös henkilöstön erityissaavutuksista ja tuloksista. (Lampikoski 2005, 235.) Bonus on yleensä kerralla maksettava rahasumma. Bonukset, optiot ja provisiio ovat kiinteän palkan lisäksi olevia palkitsemisen keinoja. Optioita myönnetään erityisesti yritykselle tärkeille avainhenkilöille, joiden sitouttaminen on tärkeää. (Lampikoski 2005, 237.)

Kuten aikaisemmin luvussa on kerrottu, työstä ansaittu palkka on yksi aineellisen palkitsemisen muodoista. Sitouttamisen ja motivoinnin kannalta hyvänkin palkkausjärjestelmän lisäksi palkitsemista on kuitenkin hyvä toteuttaa myös muilla keinoilla. Palkkaan sidottu aineellisen palkitsemisen muoto on palkankorotus. Ne voivat toimia ainakin hetkellisesti motivoivana palkkiona. (Lampikoski 2005, 234.) Palkankorotuksiin ja bonuksiin liittyy myös ongelmia, sillä alan kilpailijat tarjoavat usein vastaavia, tai parempia bonuksia. Tämä voi johtaa työntekijän vaihtamaan työnantajaa parempien palkkioiden perässä.

Rahapalkitseminen ei siis aina ole hyvä tapa palkita, koska rahallisen palkitsemisen vaikutus on lyhyt. Se ei myöskään tunnu samalla tavalla palkitsevalta, kuin jokin henkilökohtaisempi palkitsemisen keino. Työstä saatu raha mielletään usein palkaksi, eikä varsinaisesti palkitsemiseksi, minkä takia muiden palkitsemistapojen merkitys korostuu. (Alaräisänen 2014, 102.)

Sekä aineellisessa että aineettomassa palkitsemisessa yksi esimiehen työkaluista ovat erilaiset pikapalkitsemisen keinot. Pikapalkkioita mietittäessä vain mielikuvitus on rajana. Käytännössä ne voivat olla mitä tahansa aina tavara- tai rahapalkinnosta palvelupalkkioihin. Toisaalta pikapalkkio voi olla myös yksilöity kiitos suullisesti tai kirjallisesti. Pikapalkkioiden hyödyllisyys perustuu siihen, että niitä voi käyttää million tahansa, ja niiden kustannukset ovat usein vähäisiä. (Hakonen & Nylander 2015, 206.) Pikapalkkiot ovat helppo motivointikeino päivittäisessä työssä. Esimiehen on helppo toteuttaa niitä ja työntekijän on helpompi saada omalle työlleen päivittäistä kiitosta.

### **3.3.2 Aineeton palkitseminen**

Aikaisemmin luvussa mainittiin, että aineellinen palkitseminen ei aina ole paras mahdollinen tapa näyttää arvostusta työntekijöitä kohtaan. Tästä syystä aineettomat palkitsemistavat ovat tärkeä osa yrityksen palkitsemistoimintaa. Aineettomia palkitsemistapoja on olemassa useita ja käsitettä on vaikea määritellä. Yritykset ovat usein jättäneet aineettoman palkitsemisen kirjaamatta selkeään muotoon, eikä sitä ylipäättään yleisesti pidetä palkitsemisena. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Aineellisesta palkitsemisesta aineeton palkitseminen eroaa niin, että aineettomassa palkitsemisessä palkittava ei useimmiten hyödy taloudellisesti.

Aineeton palkitseminen on tärkeä osa työssä viihtymisen ja sitouttamisen edistämistä. Usein tämä tapa on työnantajalle myös ilmaista, joten on tärkeää että esimiestyössä jaksetaan nähdä vaivaa sen toteuttamisen eteen. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.) Esimiesten on helppo pienellä vaivannäöllä käyttää olemassa olevia aineettoman palkitsemisen keinoja hyödykseen. On myös tärkeää kehittää mahdollisimman paljon uusia aineettoman palkitsemisen muotoja. Myös Lampikoski (2005, 246) mainitsee kirjassaan palkitsemismuotojen ja sitouttamiskeinojen kehittämisen tärkeyden mielikuvituksen avulla.

Jokapäiväinen työympäristö itsessään voi antaa palkitsemisen tunteen työntekijälle. Viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja asianmukaiset työvälineet ovat osa sekä nykyisten, että tulevien työntekijöiden palkitsemista. (Hakonen & Nylander



2015, 37.) Hakonen ja Nylander (2015, 37) mainitsevat kirjassaan myös, että työympäristö vaikuttaa erityisesti rekrytointivaiheessa. Viihtyisät tilat houkuttelevat työnhakijaa, ja samalla ne helpottavat nykyisten työntekijöiden päivittäistä tekemistä. Fyysisten puitteiden lisäksi työympäristöön luetaan lisäksi myös henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi työajassa tai sen sisällössä. (Hakonen & Nylander 2015, 37).

Yksi esimiehen tai johdon tärkeimmistä aineettomista palkitsemiskeinoista on tunnustuksen antaminen alaiselle. Lampikoski kertoo kirjassaan (2005, 246), että tunnustuksen antaminen oikealla tavalla motivoi ja lisää työntekijän tunnepohjaista sitoutumista. Työnsä hyvin osaavat voivat oppia odottamaan saavansa tunnustusta suorituksistaan. Ilman niitä työmotivaatio voi laskea. Tunnustuksen antaminen palkitsemiskeinona toimii parhaiten, kun tunnustusta annetaan välittömästi hyvän suorituksen jälkeen (Lampikoski 2005, 246.)

Aineettomia palkitsemistapoja ovat myös niin sanotut psykologiset palkkiot, jotka muodostuvat työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksesta. Psykologisiin palkkioihin luetaan muun muassa vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin tai fyysiseen työpaikkaan. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja muokata omaa työtä itselleen mieleisemmäksi. (Hakonen & Nylander 2015, 38.) Vaikuttaminen omaan työhön voi poistaa työstä pakonomaisuuden tunnetta ja lisätä työssä viihtyvyyttä. Psykologisena palkkiona voidaan myös pitää työnantajan myöntämää ylimääräistä vapaapäivää tai lomaa, joka voi olla jaksamisen ja motiivoinnin kannalta tärkeää. Psykologisista palkkioista tärkeimmäksi on yleisesti noussut työntekijöiden näkökulmasta palautteen ja arvostuksen saaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 39).

### **3.4 Palautteen antamisen merkitys palkitsevana tekijänä**

Palautteen merkitys palkitsijana on todella tärkeä. Palautteen avulla työntekijälle osoitetaan kiitosta hyvin tehdystä työstä, jonka avulla työntekijä kokee onnistuneensa ammatillisesti. Toisaalta korjaavan palautteen, eli kritiikin avulla työnteki-

jän on mahdollista kehittää itseään ja saavuttaa uusia onnistumisia tulevaisuudessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.) Ilman kriittistä palautetta voi työntekijän olla hankalaa löytää uusia näkökulmia ja kehityskohteita omaan työhönsä. Myös Hakonen ja Nylander (2015, 206) mainitsevat kirjassaan palautteen perimmäiseksi syyksi työntekijän ammatillisen tukemisen. Palautteen avulla työntekijä tuntee saavansa arvostusta työtänsä kohtaan. Työntekijän arvostuksen kokemukseen ei vaikuta negatiivisesti se, että palaute saattaa olla välillä kriittisesti rakentavaa. Positiivisen palautteen merkitys on vähintään yhtä suuri, kuin kriittisen.

Pitkonen ja Rasila (2009, 32) kertovat kirjassaan, että palaute ei saa olla liian negatiivista, mutta toisaalta negatiivinenkin palaute on parempaa kuin palautteen antamattomuus. Esimiehen palautteen lisäksi myös työtovereilta saatava palaute on tärkeää. (Pitkonen & Rasila 2009, 32). Palautteen avulla viestitään siitä, että työntekijästä välitetään ja hänet otetaan huomioon. Palautteen antaminen vaikuttaa suorasti moniin asioihin, joiden on todettu olevan yhteydessä motivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Yleisesti palautteen puutetta pidetään suurimpana motivaation laskijana. (Pitkonen & Rasila 2009, 33). Kun alainen ei kuule mitään esimieheltään työhönsä liittyen, olettaa hän helposti, että hänen työskentelynsä ollaan tyytyväisiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 53). Näin ei kuitenkaan aina ole, vaikka esimiehen palautteen puuttuminen voidaan kokea hyvänä asiana. Pitkosen ja Rasilan (2009, 33) mukaan palaute on yksi tärkeimmistä keinoista kasvattaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

### **3.4.1 Palautteen antamisen muodot**

Palautteen antamiselle on olemassa runsaasti erilaisia keinoja. Tästä syystä yritysten tulee selvittää omaan toimintaansa varten itselleen parhaimmat palautteen antamisen muodot. Tyypillisimpiä palautteen antamisen mahdollistavia muotoja voivat muun muassa olla tavoite- ja kehityskeskustelut, asiakaspalaute, itsearviointi ja työn tehon mittaaminen. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 196.) Tämän lisäksi mahdollisimman usein suullisesti tapahtuva palautteen antaminen on hyvä keino.

Yksi esimerkki kehityskeskustelusta on suoritusarviointi. Sillä tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jossa käydään yhdessä läpi tehtävistä suoriutumisen, saavutetut tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet. (Hakonen & Nylander 2015, 208.) Suoritusarvioinnin avulla työntekijä saa itselleen konkreettista tietoa oman työnsä tasosta, ja sen avulla työntekijän on mahdollista kehittää ja motivoida itseään entistä ammattitaitoisemmaksi. Hakosen ja Nylanderin mukaan (2015, 208) keskustelussa on myös tärkeää mahdollistaa molemminpuolinen palaute. Tämän avulla myös esimies saa palautetta siitä, missä hän on onnistunut, ja mihin asioihin esimiehen olisi alaisten mielestä hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

Asiakaspalaute on ulkoisen palautteen saamisen käytetyimpiä ja tärkeimpiä keinoja. Erityisesti myynti- ja asiakaspalvelutyössä se mahdollistaa ulkopuolisen silmin saatavan palautteen työn laadusta ja toimivuudesta. (Tomperi & Nieminen 2008, 109.) Asiakaspalautteesta saatava tieto voi olla myös työntekijälle erittäin merkittävää, koska työntekijän työn kohteena ovat nimenomaan asiakkaat. Tästä syystä on tärkeää, että asiakaspalautteesta saatu tieto välittyy työnantajalta työntekijälle, jota palaute koski.

Päivittäin tapahtuva suullinen palaute on yleisimpiä palautteen antamisen keinoja. Palautetta on helppo antaa suullisesti päivittäin, mutta sen toteuttamisessa pitää myös ottaa eri asioita huomioon. Tärkeintä on ottaa huomioon varsinkin korjaavan palautteen hyvä suunnitteleminen. Negatiivista palautetta tulee antaa aina vain harkitusti ja oikeista syistä. Suullinen palaute ei saa myöskään koskaan kohdistua henkilön persoonaan, vaan aina johonkin tekemiseen ja sen parantamiseen. (Rasila & Pitkonen 2009, 22-23). Suullisessa palautteessa esimiehen pitää osata omalla henkilökohtaisella osaamisellaan muodostaa palautteesta mahdollisimman rakentavaa ja työntekijän kehitystä tukevaa.

### 3.5 Sosiaalinen media palautteen ja palkitsemisen kanavana

Sosiaalisen median suosion kasvamisen myötä myös yritykset ovat ottaneet käyttöönsä uusia viestinnän kanavia. Erityisesti sosiaalisen median käytön ydin on vuorovaikutuksessa. Yksisuuntaisen viestinnän tilalle on noussut yhä enemmän yrityksen sisäistä keskustelua. (Kortesuo 2010, 12.) Tällä tarkoitetaan sitä, että sosiaalisen median avulla myös työntekijät voivat osallistua aktiivisemmin yritykseen liittyvissä asioissa keskusteluun. Sosiaalinen media on noussut yrityksen yksipuolisten tiedotteiden rinnalle osana sisäistä ja ulkoista viestintää.

Sosiaalisessa mediassa julkaistut tekstit ovat yleensä monimuotoisia ja hetkellisiä. (Kortesuo 2010, 14.) Erityisesti ulkoisessa-, mutta myös sisäisessä viestinnässä on siksi tärkeää ottaa huomioon keskeisiä asioita julkaisukanavaan liittyen. Koska julkaisukanava on luonnostaan keskusteleva, on muiden mielipiteiden ja puheenvuorojen huomiointi oleellista. Jokaisessa sosiaalisen median kanavassa on omat toimintamallinsa, jonka vuoksi on tärkeää muistaa keskustella asianmukaisella tavalla. (Kortesuo 2010, 14).

Sosiaalisen median eri kanavat ovat hyviä keinoja helpottaa palautteen antamista, mutta sen lisäksi sosiaalisen median avulla on mahdollista myös palkita työntekijöitä. WhatsApp, Facebook ja muut eri kanavat mahdollistavat palautteen antamisen työntekijälle nopeasti, ja tehokkaasti. Ne myös helpottavat esimiesten työtä, kun palautteen antaminen on mahdollista toteuttaa entistä useammin.

Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää myös osana palkitsemista. Palkitsemista sosiaalisessa mediassa voi olla esimerkiksi tapaus, jossa työntekijä otetaan esille hyvästä työsuorituksesta. Esimerkiksi voidaan ottaa kuukauden työntekijä palkinto. Yritys voi ottaa esille palkitun henkilön joko sisäisessä mediassa, tai julkisesti ulkoisessa sosiaalisen median kanavassa. Tämä mahdollistaa tiedotuksen ja arvostuksen osoituksen hyvin suoritetusta työstä.

## 4 PELILLISTÄMINEN

Työmaailmassa on ollut jo pitkään käytössä eräänä työn tehostamisen tapana erilaiset kilpailut, joilla on pyritty motivoimaan työntekijöitä parempaan tulokseen. Varsinkin tuloshakuisessa myyntityössä tulokseen pohjautuvat kilpailut ovat käytössä laajalti, ja ne ovat tunnettuja. Kilpailut ovat kohdistettu niin yksilön tekemiseen kuin myös tiimin yhteiseen tulokseen. Kilpailut voivat olla joko yhden työyhteisön sisäisiä tai valtakunnallisia eri toimipisteiden välillä. Kilpailut ovat osa pelillistämisen käsitettä, mutta itse pelillistäminen ei ainakaan Suomessa ole vielä kovin tunnettu käsite. Pelillistämistä kuitenkin harjoitetaan jo osana yritystoimintaa.

### 4.1 Pelillistäminen käsitteenä

Pelillistäminen on suhteellisen tuntematon digitaalisen media-alan innoittama termi, joka rantautui Suomeen ensimmäisen kerran vasta vuonna 2008. (Kaisto 2014, 18). Pelillistämisen syntymisen alkuajankohtaa on vaikeaa määritellä, ja kirjallisuutta on aiheesta suhteellisen vähän. Pelillistämisestä on kirjoitettu maailmalla jo 1980 -luvulta alkaen, mutta se on yleistynyt käsitteenä vasta viimeisen muutaman vuoden aikana. Käsitteestä on hyvin vähän löydettävissä tieteellistä materiaalia. Tieteellisiä artikkeleita on kirjoitettu ainoastaan englanniksi, ja suomenkielistä materiaalia ei ole juuri ollenkaan. Tieteellisten artikkeleiden vähäisen määrän takia raportissa on käytetty pelillistämisen lähteinä myös kaupallisia lähteitä.

Kaiston (2014, 18) mukaan pelillistäminen on määritelty peleille tyypillisten elementtien käyttämiseksi muussa ympäristössä, esimerkiksi työssä tai opetuksessa. Pelillistäminen ei tarkoita toiminnan muuttamista peliksi ja leikiksi. Sillä tarkoitetaan peleistä tuttujen toimintojen, kuten haasteiden, palkintojen ja jännityksen liittämistä jokapäiväiseen toimintaan. (Swatee & Shreya 2015, 26.) Pelillistämisen tarkoituksena on pelillisten elementtien avulla saada käyttäjä kiinnostuneeksi ja innostuneeksi toimintaansa kohtaan ja tätä kautta parantaa motivaatiota ja tulosta. Pelillistetyssä toiminnassa niin kutsuttuna ”pelaajana” toimii työntekijä. Itse pelin ohjaamisesta vastavat organisaation johto ja esimiehet.

Pelillistäminen soveltuu erityisen hyvin myyntityöhön, joka on piirteiltään tuloshakuinen. Myynnin alalla työssä suoriutuminen vaatii omaa panosta halutun tuloksen saavuttamiseksi. Tämä on helposti rinnastettavissa pelillisiin elementteihin, mikä voi tehdä myynnin pelillistämisestä yhden tulevaisuuden toimintamalleista.

Pelillistäminen ei rajoitu ainoastaan työelämään, vaan sitä voidaan soveltaa myös muihin tarkoituksiin. Pelillistämistä voidaan käyttää työelämän lisäksi myös opetuksen tai kouluttamisen välineenä. Niin opetuksessa kuin työelämässäkin pelillistämisen tarkoitus on sama, saada pelillistämiseen osallistuvat paremmin kiinni haluttuun tarkoitukseen. Esimerkkinä opetuksellisesta pelillistämisestä toimivat erilaiset opetuspelit. (Kaisto 2014, 19.) Opetuspelit ovat yksi varhaisimmista pelillistämisen tunnetuista muodoista etenkin Suomessa.

Kuten aikaisemmin luvussa on kerrottu, liittyy pelillistäminen pelillisiä elementtejä toimintaan. Tyypillisesti pelillistäminen antaa toiminnalle myös selkeän tavoitteen, joka muokkaa henkilön toimintaa haluttuun suuntaan. (Tang ym. 2017, 73.) Pelillistäminen muodostuu kokonaisuudesta joka sisältää erilaisia toisiaan tukevia toimintavaiheita. Näitä voivat olla esimerkiksi työyhteisön sisäiset, palkinnot, saavutukset ja tulostaulut. (Tang ym. 2017, 73.) Työyhteisön sisäisesti on sovittu tavoitteet, joita pyritään saavuttamaan. Parhaiten saavutuksiin työyhteisössä päässeet palkitaan ja tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata tulostauluista.

Työssä pelillistämällä pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti motivaatioon, mutta sillä voidaan vaikuttaa epäsuorasti myös asenteisiin ja käytökseen. (Hamari & Koivisto 2013, 2.) Pelillisillä elementeillä pyritään nimenomaan pitämään työntekijän jokapäiväistä motivaatiota yllä työtänsä kohtaan. Tällä tarkoituksella hyvä motivaatio parantaa asennetta selviytyä työtehtävistä.

Motivaation ylläpitämisen lisäksi pelillistämällä on yhteys myös palautteeseen ja palkitsemiseen, joita pelillistäminen täydentää. (Hamari & Koivisto 2013, 2.) Palautteen tarkoituksena on informoida ”pelaajaa”, kuinka lähellä hän on tavoitteensa saavuttamista. Palaute lisää motivaatiota, ja samalla se ohjaa jatkamaan

tavoitteen saavuttamista. (Kavaliova ym. 2016.) Palaute on siis todella tärkeä osa ”peliä”.

Pelillistämällä on siis monta eri tarkoitusta. Sen avulla ensisijaisesti yritykset pyrkivät parantamaan työn tehoa, mutta samalla pelillistäminen on apukeino yrityksille pitää työntekijöiden motivaatiota yllä työtänsä kohtaan. Ihanteellinen tilanne on, että pelillistämisestä hyötyvät niin yritys kuin työntekijät. Työntekijät hyötyvät pelillistämisestä sen motivointiin liittyvien vaikutusten kautta ja yritys tuloksellisesti, koska työntekijät voivat olla tehokkaampia pelillistämisen vaikutuksesta.

## **4.2 Pelillistämisen tarkoitus ja syyt**

Pelillistäminen on jatkuvasti yleistyvä keino vaikuttaa työtoimintaan. Kuten aikaisemmin on mainittu, se vaikuttaa moneen eri asiaan, joista tärkeimpänä ovat työntekijän motivaation ylläpitäminen, ja työkokemuksen parantaminen. Lisäksi se helpottaa ja monimuotoistaa palautteen antamista. Reaaliaikainen tuloksen seuranta mahdollistaa jatkuvan palautteen antamisen, kun jokaisen työntekijän henkilökohtaista tulosta voidaan seurata. Tämän lisäksi itse palautteen antamisen pelillistäminen helpottaa virallisen palautteen antamista. (Carton, 2016). Palaute liittyy suoraan enemmän työhön, ja vaikuttaa työntekijän tekemiseen aivan eri tavalla kuin yleistetty palaute.

Pelillistämällä on suuri sosiaalinen vaikutus, ja siitä hyötyvät erityisesti kilpailuhenkiset työntekijät, jotka haluavat saada myös tunnustusta työstään. (Hamari & Koivisto 2017, 2). Pelillistäminen helpottaa tunnustusten antamista, ja tunnustusten saaminen onnistuneista työsuorituksista voi olla merkitsevän tärkeää henkilöstölle.

Pelillistämisen pääasiallinen tarkoitus on saada työ- tai opiskelurutiinit pelinomaisiksi. Kuten videopeleissä tai joukkueurheilussa, on pelillistämisessä aina luotu tavoitteet, joita haetaan. (Kavaliova ym. 2016.) Esimerkiksi jääkiekossa pelaajan tavoitteena on auttaa joukkuettaan voittamaan tekemällä maaleja tai puolustaa

omaa maaliaan. Jääkiekkoa ohjaavat tietyt säännöt, joiden puitteissa peliä pelataan. Voidaan siis todeta, että pelillistäminen pohjautuu hyvin vahvasti erilaisiin peleihin.

Pelillistäminen voi sisäisen motivoinnin lisäksi olla osana yrityskuvan ja brändin rakentamista. Onnistunut pelillistäminen myös sitouttaa henkilöstöä toimimaan sovittujen toimintamallien mukaisesti, ja tätä myötä kehittää yrityskulttuuria. (Shreya & Swatee 2015, 24.) Onnistunut pelillistäminen saa yrityksen näkymään positiivisessa valossa ulkoisesti. Se voi vaikuttaa positiivesti varsinkin rekrytoinnissa, kun pelillistämistä on tullut selvä ulkoisesti näkyvä yrityksen toimintatapa.

Motivoinnin, ulkoisen yrityskuvan ja brändin rakentamisen lisäksi pelillistämisen tarkoitus on myös luoda työntekijöille selkeät tavoitteet ja päämäärät. (Deterning ym. 2011, 3.) Mikäli pelillistämiseen kuuluu tavoitteiden seuranta tulostaulukon avulla, on sekä työntekijän itse, että esimiehen mahdollista helposti seurata tuloksen kehittymistä. Tämän toteutumiseksi on tärkeää, että esimies yhdessä alaisen kanssa luo selvät tulostavoitteet, jota pelillistäminen tukee.

#### **4.2.1 Pelillistämisen haasteet ja uhat**

Kuten kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, liittyy myös pelillistämiseen haasteita ja uhkia. Pelaaminen lisää ihmisen halua saavuttaa päämääränsä keinolla millä hyvänsä. Tämä voi olla uhka, koska voiton tavoittelu saattaa saada ”pelaajat” käyttämään myös ei-sallittuja keinoja, kuten huijaamista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa myyntityössä esimerkiksi myyntisaavutusten liiottelua tai manipulointia. Maya Kavaliova ym. (2016) ovat tutkineet pelillistämiseen liittyviä mahdollisia haittoja teoksessaan ”Crowdsourcing innovation and product development: Gamification as a motivational driver”. Tutkimuksessa on tullut ilmi, että pelillistämisen myötä tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä syntyi ongelmia epärehellisuuden ja huijausten vuoksi pelillistämisen takia (Kavaliova ym. 2016).



Yhtenä uhkana työyhteisön sisällä voi olla myös eriarvoistumisen tunne suhteessa muihin työntekijöihin. Tämä pätee varsinkin silloin, kun tulokset ovat julkisia, esimerkiksi tulostaulukon muodossa (Kavaliova ym. 2016) Tulostaulukossa muodostuu väkisin järjestys työntekijöiden paremmuudesta. Heikommin menestynyt työntekijä voi alkaa tuntemaan heikomman tuloksensa takia, että hänen työpanoksensa ei ole yhtä arvokas. Tämä voi vaikuttaa pahimmillaan työilmapiiriin negatiivisesti, ja sen lisäksi työnantajan ja alaisen välisen suhteen laatuun.

Pelillistämiseen sitoutuminen on olennaista sen onnistumiselle. Pelillistäminen on lähtökohtaisesti kiinnostavampi tapa toimia jo valmiiksi kilpailuhenkisille ja tavoiteorientoituneille henkilöille. Tämän vuoksi on tärkeää valita aina omaan tarkoitukseen sopiva pelillistämisen muoto. Mikäli työyhteisö ei sitoudu pelillistämiseen, ei se vaikuta tulokseen millään tavalla. (Bauer ym. 2017.)

Pelillistämisen hyötyjen maksimoimiseksi yritysten täytyy tiedostaa siihen liittyvät mahdolliset uhat. Tästä syystä eri uhkia on osattava tunnistaa ja niihin on osattava reagoida. Ennen pelillistämisen toteuttamista on hyvä tarkastella, kuinka pelin eri osa-alueita voidaan käyttää hyväksi epärehellisessä toiminnassa ja paikata uhkia sen mukaisesti. (Kavaliova ym. 2016) Koska pelillistäminen on vasta globaalilla tasolla nouseva toimintatapa, ei siihen liittyviä haittoja vielä voida ennaltaehkäistä täydellisesti. Tulevaisuudessa pelillistämisen lisääntyminen tulee auttamaan uhkien tunnistamisessa.

### **4.3 Pelillistäminen käytännön toiminnassa**

Pelillistämisen muotoja on olemassa useita, toisistaan paljonkin poikkeavia toimintatapoja. Pelillistämisen muodon valinnasta vastaava henkilö valitsee oman yrityksensä tarpeisiin sopivan pelillistämisen muodon, jota ryhdytään toteuttamaan. Valintaa tehdessä on huomioitava taustatietoja pelillistämisen kohteena olevasta toiminnasta, kuten henkilöstön määrä, toimipisteet ja kilpailun haluttu luonne.

Pelillistämisen muodot voidaan jakaa karkeasti yksilöiden tai joukkueiden keskeisiin kilpailuihin. Joukkueiden keskeisessä kilpailussa joukkueena voi toimia työyhteisön sisäinen ryhmä, tai valtakunnallisessa kilpailussa koko toimipiste. Esimerkkinä yksilökilpailuista voivat olla myynnin alalla toimipisteen viikottaiset tai kuukausittaiset myyntikilpailut. Myyntikilpailut ovat pelillistämisen varhaisimpia muotoja, ja niihin pelillistämisen kehittyneemmät muodot usein perustuvat. Reaaliaikaiset tulostaulukot verkossa ovat yksi pelillistämisen nykyaikaisista ominaisuuksista.

Vaikka tulostaulukot ja peleistä tutut elementit ovat pelillistämisen ehkä näkyvin osa, liittyy siihen suurempia kokonaisuuksia. Aiemmin tekstissä mainitut palautteen anto ja palkitseminen ovat tärkeimpiä keinoja motivaation ylläpitoon ja kannustamiseen. (Brühlmann ym. 2017.) Pisteet ja tulostaulut ovat tuloksen seurantaan helpottavia, ja jossain määrin itsessään motivoivia pelillistämisen käytännön keinoja. Niiden motivoiva vaikutus piilee kuitenkin siinä, että tuloksesta vastaavan esimiehen on myös helppo reagoida nopeasti alaistensa pisteiden perusteella mahdollisiin ongelmatilanteisiin ja ehkäistä niitä.

Pelillistämisen toteuttamista käytännössä auttavat huomattavasti sosiaalisen median eri palvelut, kuten esimerkiksi Facebook, Twitter ja WhatsApp. (Hamari & Koivisto 2017, 2). Sosiaalinen kanssakäyminen nopeutuu kyseisten palveluiden kautta, ja se vaikuttaa myös yrityksen viestintään merkittävästi. Esimerkiksi WhatsApp:ssa yritysten johdon ja alaisten keskinäinen kommunikointi on helpompaa, ja esimiehet voivat antaa palautetta pelillistämiseen kuuluviin elementteihin liittyen. Myös yleisesti tiimin motivointi yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ”pelissä” helpottuu huomattavasti sosiaalisen median avulla.

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Rainmaker SaleHow Oy niminen organisaatio. Tutkimuksemme kohdistuu Rainmaker SalesHow:n yhteen toimintaosaan, joka on sen myyntiin liittyvä myynnin pelillistämistä totettuava Leijonaliiga. Rainmakerin toimialaan kuuluvat muun muassa, henkilöstön vuokraus, myynnin palvelut, henkilöstöhallinto ja rekrytointi. (Kauppalehti, 2017.) Rainmaker tuottaa

palveluita yrityksille, joiden tuotteita tai palveluita Rainmakerin työntekijät edustavat.

Kauppalehden (2017) kaupparekisterin mukaan yritys on perustettu vuonna 1999. Yritys on tunnettu aiemmin myös nimillä IT-Gateway ja Celectus Oy. Nykyinen RainMaker SalesHow Oy on ollut yrityksen nimenä vuodesta 2015 alkaen. Yrityksen kotipaikkana toimii Helsinki, ja toimintaa yrityksellä on maanlaajuisesti (Kauppalehti 2017.) Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 2 919 000 euroa ja se työllisti tilinpäätöstietojen mukaan 90 henkilöä. (Kauppalehti 2017.) Todellinen henkilöstön määrä on kuitenkin suurempi. Valtakunnallisesti RainMaker työllistää noin 1500 henkilöä. (RainMaker 2017.)

RainMakerin toiminta perustuu asiakasyritysten toiminnan kasvattamiseen ja kehityksen tukemiseen. RainMaker toimii asiantuntijana myynnin, henkilöstöhallinnon ja talouden ratkaisuilla. Yrityksen vaikutuksen laajuutta Suomessa kuvaa se, että RainMakerin palkanlaskennan ammattilaiset laskevat yli 60 000 palkkaa vuosittain. Asiakkaina sillä on Suomessa noin 700 yritystä. Tämän lisäksi RainMakerin myynnin ammattilaiset kohtaavat ympäri Suomen miljoonia potentiaalisia asiakkaita vuosittain. (RainMaker 2017.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan myynnin toiminnan osa-alueeseen.

RainMaker toteuttaa asiakkailleen myynnin ulkoistamisen palveluita, myyntikonsepteja ja monikanavaisia ratkaisuja (RainMaker 2017). Myynnin ulkoistamisella tarkoitetaan, että asiakasyritys ostaa RainMakerilta myynnin osaamisen palveluita, ja RainMaker ottaa vastuuta osasta asiakasyrityksen myynnistä. RainMakerilla on olemassa useita valmiita jakelukanavia, jotka asiakasyrityksillä on mahdollista ostaa käyttöönsä. Asiakkaina RainMakerilla on muun muassa tunnettuja kotimaisia yrityksiä, kuten Fortum, Telia ja DNA (RainMaker 2017). Eräs esimerkki RainMakerin luomasta myyntikonseptista on Leijonaliiga, joka on pelillistetty tapa toteuttaa myyntityötä organisaatiossa.

*Leijonaliiga*

Leijonaliiga on pelillistetty konsepti, jossa myyjien päivittäiseen tekemiseen vaikuttaa vahvasti pelillinen tapa toimia. Pääosassa on siis myyntityön pelillistäminen, jossa yhdistetään yksilöllinen ja yhteinen kilpailu. Leijonaliigassa alueelliset työtiimit ottavat toisistaan mittaa myyntitulosten perusteella, ja tuloksia seurataan myös henkilökohtaisella tasolla. Parhaat tiimit ja yksilöt palkitaan suorituksistaan muun muassa messupaikoilla ja erilaisilla bonuksilla ja uralla etenemisen mahdollisuuksilla. (RainMaker 2017.) Messut ovat myyjille mahdollisuuksia päästä parempiin myyntituloksiin ja tätä kautta provisioihin helpommin. Tämä johtuu siitä, että messut ovat tapahtumia, joissa potentiaalisia asiakkaita on enemmän liikenteessä.

Leijonaliiga pitää sisällään keskeisiä pelillisiä elementtejä. Esimerkiksi myyjän tehdessä kaupan, kutsutaan sitä maaliksi Leijonaliigassa. Leijonaliigassa on myös myynnissä tuotteita, joista myyjä voi saada merkinnäksi syöttöpisteen itselleen. Syöttöjen ja maalien määrää on mahdollista seurata reaaliaikaisesti verkossa löytyvästä Leijonaliigan pistepörssistä. Pistepörssistä on mahdollista myös tarkastella oman tuloksen muodostumisen lisäksi oman alueellisen tiimin, eli toimipisteen, pärjäämistä. Pistepörssissä parhaiten menestyneet palkitaan kolme kertaa vuodessa, eli "kilpailu" alkaa alusta joka neljäs kuukausi.

Myyjät kirjaavat itse oman suoriutumisensa päivän aikana järjestelmään, joka on yhteinen koko Suomessa. Kyseinen järjestelmä on yhteydessä suoraan Leijonaliigan pistepörssiin, joten tästä syystä Leijonaliigan pistepörssiä on mahdollista seurata reaaliajassa päivittäin. Tulosten seuraamisen lisäksi esimiehet saavat joka päivä tärkeää tietoa itselleen jokaisen yksilön suoriutumisesta. Tämän avulla esimiehet pystyvät helposti tukemaan työntekijää työssään ja antamaan palautetta koko työpäivän ajan.

RainMaker SalesHow Oy ja Leijonaliiga valittiin toimeksiantajaksi tässä opinnäytetyössä, koska kummallakin tekijöistä on kokemusta Leijonaliigassa työskentelystä. Työkokemuksen ansiosta pelillistäminen on myös jo aiemmin tuttu käsite opinnäytetyön tekijöille. Pelillistäminen osana myyntityötä on myös tekijöitä kiinnostava aihe.

Idea opinnäytetyön aiheeseen tuli suoraan eräältä toimeksiantajan edustajalta. Tästä syystä pelillistämisen vaikutuksia myyntityöhön on ajatuksena tutkia syvällisemmin. Myyntityön pelillistämisen vaikutusten tutkimuksen perusteella Leijonaliigalle on mahdollista antaa tietoa nykyisestä tilanteesta pelillistämisen vaikutuksista, ja luoda kehitysideoita toimeksiantajan toimintaa varten.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä osiossa kerrotaan perusteet tutkimuksessa käytetystä tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimustamme varten valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Luvussa käsitellään määrällisen tutkimusmenetelmän, kyselyn, teoria, sen vaiheet, tiedonkeruumenetelmä ja miksi valitsimme sen tutkimustamme varten.

### **6.1 Kysely**

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimuksessa käytettävä aineiston keräämisen tapa. Kyselylomake voidaan toteuttaa monella tapaa, mutta useimmiten toteuttamiskanava on verkossa tai postitse. (Vilkkä 2007, 28.) Tyypillisimpiä kyselyn toteuttamisen muotoja ovat esimerkiksi postikysely, informaatiokysely, tai joukkokysely. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, koska kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään aina samat asiat. (Vilkkä 2005, 73.) Kyselyn avulla aineisto kerätään samoja kysymyksiä käyttäen perusjoukolta ja kyselyn tuloksiin vaikuttaa ainoastaan vastaajien mielipiteet.

Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan, että tutkimuksen toteuttaja kohtaa perusjoukkoon kuuluvat vastaajat kyselylomaketta jakaessaan tai noutaessaan niitä vastaajilta. Kyselyn laatija pystyy samalla kertomaan vastaajille tutkimuksen tarkoituksesta henkilökohtaisesti. (Vilkkä 2005, 73.) Informoidun kyselyn toteuttamisen hyötynä on, että tutkimuksen toteuttaja voi mahdollisimman selkeästi ilmaista tutkimuksen tarkoituksen vastaajille. Tämä voi helpottaa vastaajien vastaamista kyselyyn ja kasvattaa vastausprosenttia.

Nykyään tarkasti rajatuiden tutkimuksen kohteena olevien perusjoukkojen haastatteluun voidaan käyttää sähköpostitse tai internetissä tapahtuvaa kyselyä (Vilka 2005, 75). Tätä aluetta on viime aikoina laajentanut myös sosiaalisessa mediassa toteutettavat kyselyt. Esimerkiksi Facebookin ja Whats App:n kautta tehtävät kyselyt ovat yleistymässä. Parhaiten verkossa tapahtuva kysely toimii, kun perusjoukkona toimii esimerkiksi yrityksen tai organisaation henkilöstö (Vilka 2005, 75). Kyselyn teettäminen henkilöstölle verkon kautta on helppoa ja tehokasta. Esimerkiksi toimintaa tai työhyvinvointia kehittäessä verkossa tapahtuvien kyselyjen teettäminen on hyödyllistä.

Tutkimustamme varten valittiin kysely, koska se on paras mahdollinen tutkimusmenetelmä tutkimustamme varten. Verkossa tapahtuva kyselylomake valittiin sen hyvän soveltuvuuden ja toteuttamisen mahdollisuuden vuoksi. Kyselyn kohteena oleva perusjoukko on maantieteellisesti hajallaan, mikä puoltaa verkkokyselyn teettämistä.

## **6.2 Aineiston hankinta**

Kysely on osa määrällistä tutkimusta ja sen yksi tärkeimmistä vaiheista on se, että tutkittavaa asiaa koskevat teoreettiset käsitteet muutetaan arkikielen tasolle. (Vilka 2007, 36.) Tämä tarkoittaa sitä, että asetetut kysymykset ovat vastaajan näkökulmasta helposti ymmärrettävissä. Arkikielen sanastoon ja kokemukseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi ammattiasema, ikä ja sukupuoli. Näitä asioita on hyvä käyttää kyselyn pohjana toimivana taustatietona.

Kyselylomakkeen avulla voidaan kertoa, kuinka moni valitsi tietyn vaihtoehdon, kuinka usein jokin asia ilmenee ja kuinka paljon jotkin asiat vaikuttavat toisiinsa. Sen lisäksi kyselyn tekemiselle on tärkeää, että tutkija tuntee tutkimusongelmansa ja hypoteesia käsittelevän teorian. Tutkijan on myös tunnettava kohde-ryhmä. (Vilka 2007, 44.) Kyselyn teettämiselle on tärkeää, että eri vastaajilta saadaan mahdollisimman paljon dataa, jota voidaan luotettavasti yleistää. Näiden asioiden avulla tutkija voi vastata tutkimuksen ongelmaan.

Kyselylomakkeen onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttavat monet tekijät riippumatta siitä, miten tai missä aineisto kerätään. On tärkeää, että ennen lomakkeen lähettämistä vastaajille tutkija on tarkastanut vastaajille osoitetut kysymykset mahdollisimman hyvin. Tärkeitä asioita, joita täytyy varmistaa on vastaajan mielenkiinto kyselyä kohtaan, vastaajan mahdollisuus vastata kyselyyn, saatekirjeen tyyli ja vastausohjeden selkeys. (Vilkka 2007, 63.) Nämä asiat helpottavat kyselyn toteuttamista, ja varsinkin tutkimuksen analysointi vaihe helpottuu huomattavasti, kun kyselylomake on mahdollisimman hyvin suunnitellusti tehty.

Määrällisessä kyselytutkimuksessa toteutetussa tutkimuksessa tärkein vaihe on mittarin, eli kyselylomakkeen suunnittelu. Tärkeintä suunnittelussa on, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteet, eli mihin kysymyksiin halutaan saada vastaus. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä varten on tärkeää määritellä taustamuuttujat eli selittävät tekijät, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin, eli selittäviin muuttujiin. (Vilkka 2005, 84.) Esimerkiksi taustamuuttujia voi olla vastaajaan liittyvät taustatiedot. Niitä voivat olla esimerkiksi ikä, asuinkunta tai sukupuoli. Vastaajien taustamuuttujien perusteella on mahdollista tutkia, kuinka esimerkiksi johonkin tutkittavaan asiaan vaikuttaa vastaajien ikä.

Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee ottaa huomioon kysymysten muotoilu. Kysymykset voivat olla joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai seka-  
muotoisia kysymyksiä. (Vilkka 2005, 86.) Monivalintakysymykset ovat usein yksinkertaisempia ja avoimet kysymykset mahdollistavat vastaajan laajemman ajatusmaailman tutkimisen. Monivalintakysymysten avulla tutkijan on mahdollista saada yksiselitteisiä, helpommin tulkittavia vastauksia. Tämän lisäksi monivalintakysymyksillä on mahdollista saada vastausten hajontaa, joiden avulla on mahdollista päästä tutkimuksen tavoitteeseen entistä paremmin.

Tutkimustamme varten valittiin verkossa toteutettava kysely. Kysely toteutetaan Webropol- ohjelman avulla. Webropol on verkossa toimiva kyselytyökalu, joka mahdollistaa kyselylomakkeen rakentamisen, kyselyn toteuttamisen ja vastausraportit. (Webropol, 2017.)

Tutkimuskohteena oleva organisaatio on keskittänyt sisäistä viestintää paljon sosiaaliseen mediaan, joten kyselylomakkeen levittäminen on helppoa. Kyselylomake levitetään WhatsApp –viestipalvelussa julkisena linkkinä ensin lähiesimiehille, jotka vastaavat kyselyn välittämisestä omille alaisilleen. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Leijonaliigan työntekijät, sisältäen myyjät ja kaupunkien lähiesimiehet. Kyselyyn vastaamiselle varataan viikko aikaa.

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta (liite 2), joka suunniteltiin teorian pohjalle. Jaoin kyselyn kolmeen pääkohtaan, motivointiin, palautteeseen ja palkitsemiseen sekä pelillistämiseen. Erittelimme pääkohdat näkyvästi kyselyssä, koska halusimme saada kyselystä vastaajan näkökulmasta mahdollisimman selkeän. Kyselyn alkuun teimme myös saatekirjeen (liite 1), jossa selvensimme tutkimuksen tarkoituksensa ja keitä olemme.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää pelillistämisen vaikutukset myyjän työhön. Tutkimme asioita, joissa selvitettiin pelillistämisen vaikutuksia työntekijän motivointiin ja palkitsemiseen liittyen. Pelillistämisen hyötyjen lisäksi tutkimme myös mahdollisia haittavaikutuksia.

Kyselyssä oli yhteensä 25 kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä. Muut kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymykset olivat pääasiassa taustatietoja lukuunottamatta toteutettu Likertin asteikkoa noudattaen, eli niissä oli viisi eri vaihtoehtoa. Monivalintakysymyksissä käytimme pääasiassa asteikkoa, “Täysin samaa mieltä”, “Jokseenkin samaa mieltä”, “En osaa sanoa”, “Jokseenkin eri mieltä” ja “Täysin eri mieltä”.

Muutamassa monivalintakysymyksessä määrittelimme vastausvaihtoehdot itse kysymyksen mukaan. Vastaaja järjesti kysymyksessä annetut vaihtoehdot itselleen parhaiten sopivaan tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestystä mitattiin numeerisesti asteikolla 1-5, joista “1” oli vähiten tärkeä ja “5” tärkein.



### 6.3 Aineiston analysointi

Ennen aineiston tarkempaa analyysiä on se syytä käsitellä huolella. Aineiston käsittely tarkoittaa, että kyselylomakkeella saatu aineisto tarkistetaan ja tallennetaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia tilasto-ohjelman avulla (Vilkkä 2007, 106). Aineiston tarkistaminen ennen analysointia on tärkeää, koska tutkija voi tällä tavoin havaita mahdollista epäloogisuutta vastauksissa.

Määrällisessä tutkimuksessa valitaan analysointimenetelmä joka antaa tietoa tutkittavista asioista. Tutkimusongelmaan ja kysymyksiin sopiva analysointimenetelmä valitaan jo tutkimusta suunniteltaessa. (Vilkkä 2007, 117). Tämä vähentää työtä tutkimuksen analysointivaiheessa, kun menetelmä on kerättyyn aineistoon sopiva.

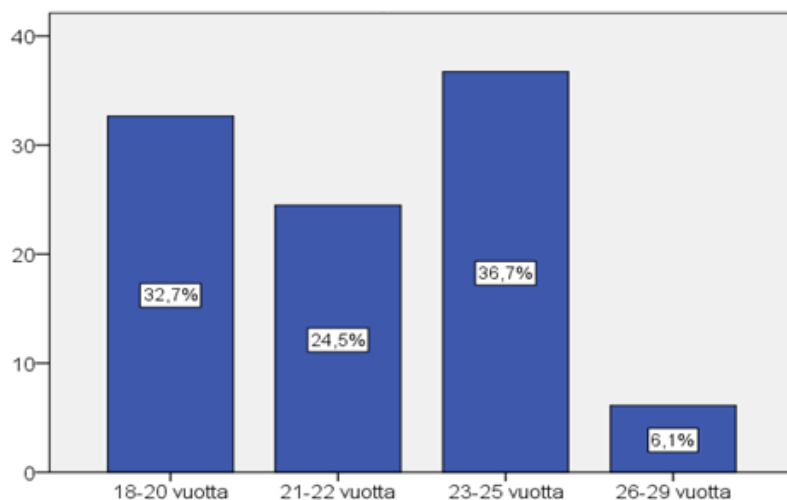
Kyselyyn vastasivat kymmenen eri tiimin työntekijät yhdeksästä eri kaupungista. Kyselyn kohteena oli noin 130 henkilöä, joista 49 vastasi. Saimme vastauksia jokaisesta kaupungista, johon kysely lähetettiin. Vastausprosentti kyselyssä oli noin 37,7%. Kyselyn tulokset siirrettiin Webropolista Exceliin ja siitä edelleen SPSS –ohjelmaan. SPSS –ohjelma on tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmisto. Ohjelmisto on hyvä työkalu nimenomaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmää analysoidessa. (Mamia, 2005.) SPSS –ohjelman avulla tuloksia pystyttiin analysoimaan luoden niistä tutkimuksen kannalta olennaisia taulukoita.

## 7 KYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään Leijonaliigan henkilöstölle toteutettua kyselyä ja sen tuloksia. Tulokset käydään läpi siinä järjestyksessä jossa ne kyselyssä on esitetty. Kysely oli jaettu kolmeen osa-alueeseen kyselyn selkeyttämiseksi. Vastauksia kyselyyn saatiin 49 kappaletta. Jokainen vastaajista vastasi kaikkiin monivalintakysymyksiin, ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn tulosten esittämiseen on käytetty pääasiassa pylväsdiagrammia. Osa tuloksista on käsitelty sanallisesti vähäisen hajonnan takia.

## 7.1 Vastaajien taustatiedot

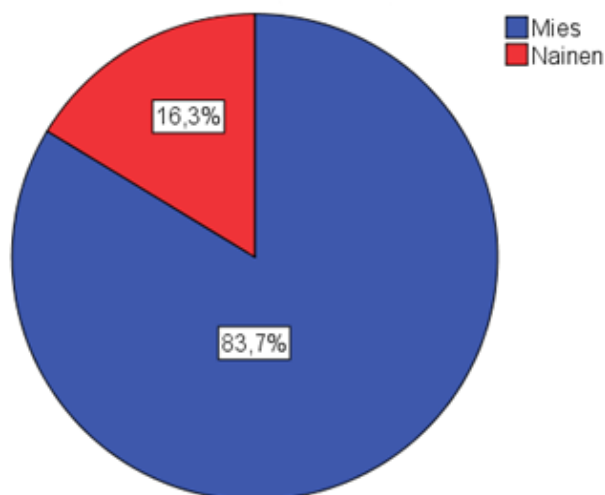
Vastaajien taustatieto liittyen vastaajien ikään jaettiin kyselyssämme viiteen ikäryhmään. Ikäryhmät kyselyssä olivat 18-20, 21-22, 23-25, 26-29 ja yli 30-vuotiaat. Yli 30-vuotiaita kyselyyn vastanneista ei ollut ollenkaan. (kuva 1).



Kuva 1. Vastaajien (n= 49) ikäjakauma

Suuri osa vastaajista oli iältään joko 23-25-vuotiaita tai 18-20-vuotiaita. Vastauksen perusteella henkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi nuorista alle 25-vuotiaista. Vain 6,1 % vastaajista on 26 vuotta tai sitä vanhempi. (kuva 1).

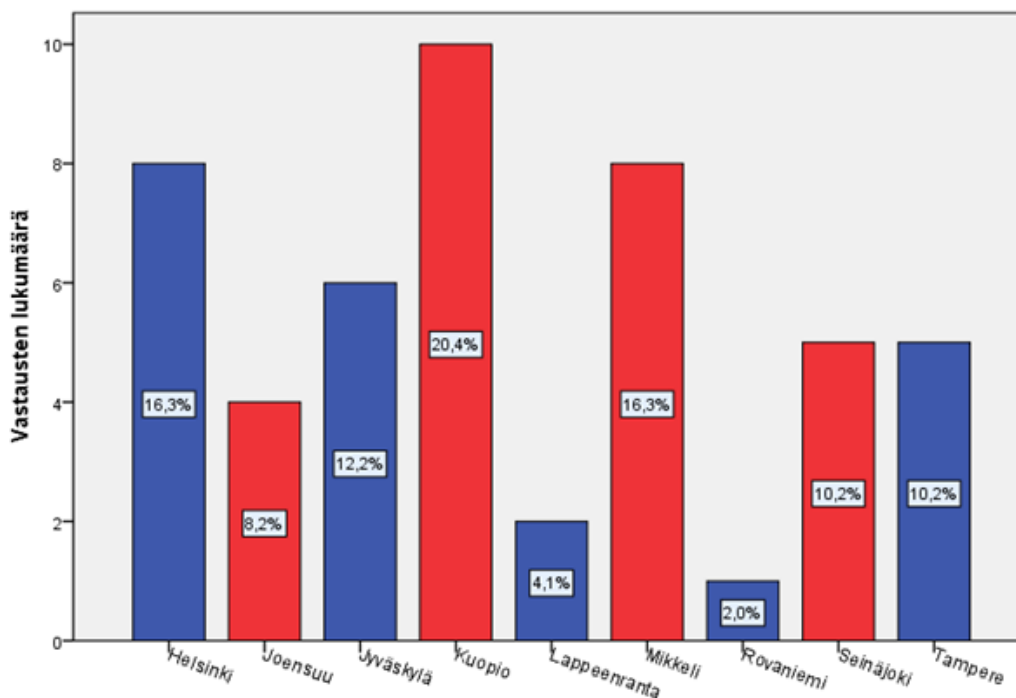
Toisena taustatietona selvitettiin vastaajien sukupuolijakaumaa. Kyselyyn vastasi siis yhteensä 49 henkilöä, joista 83,7 % oli miehiä. Vastaajista miehiä oli lukumäärällisesti 41. Vastaajista oli 16,3 % naisia eli 8 kappaletta. (kuva 2).



Kuva 2. Vastaajan sukupuoli

Kyselyn vastausten perusteella Leijonaliigan henkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi miehistä. Kyselyn tulosten perusteella naisia on huomattavasti vähemmän. Leijonaliigan henkilöstö on siis hyvin miesvoittoinen. (kuva 2).

Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan ympäri Suomen 49 henkilöä. Vastaukset jakautuivat niin, että vastauksista 20,4 % tuli Kuopion joukkueelta, ja seuraavaksi eniten vastauksia tuli Helsingistä ja Mikkelistä. Vastauksia näistä kolmesta kaupungista tuli yhteensä 26 kappaletta. Vähiten vastauksia saatiin Rovaniemeltä, mistä vastauksia tuli vain yksi kappale (kuva 3).

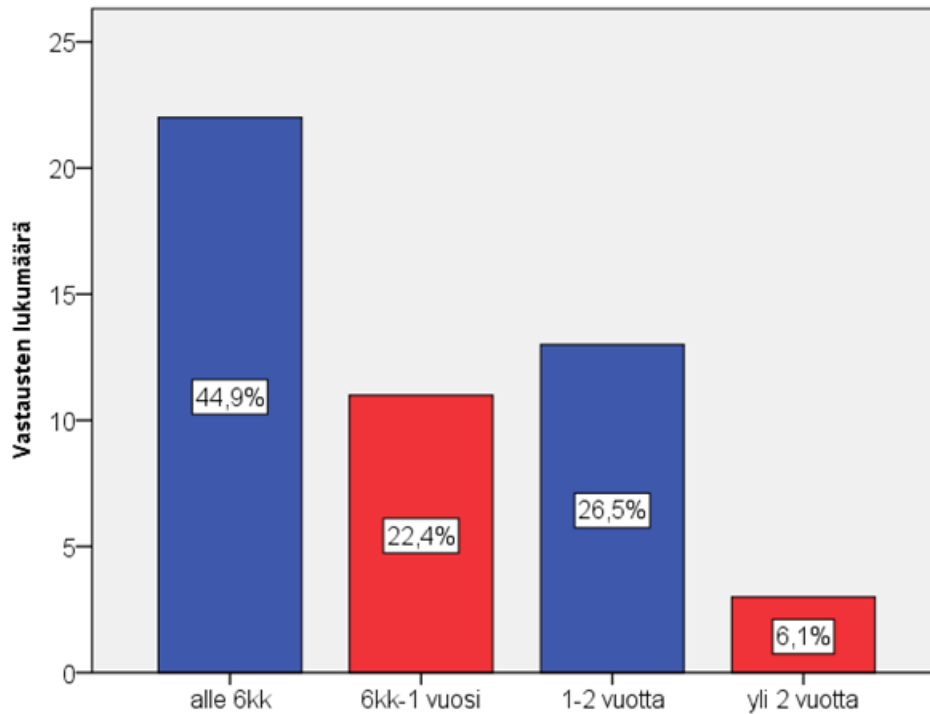


Kuva 3. Vastaajan työskentelykaupunki

Vastauksista määrällisesti yli puolet, eli yhteensä 26 kappaletta, kertyi kolmen kaupungin vastaajista. Tutkimuksen kohteena olleista kaupungeista kaikista tuli vähintään yksi vastaus kyselyyn. Rovaniemen ja Lappeenrannan vastausprosentti oli heikko muihin kaupunkeihin verrattuna (kuva 3).

Kyselyn yhtenä kohteena tutkittiin vastaajien työsuhteen pituutta Leijonaliigassa. Vastausvaihtoehdoiksi valittiin alle kuusi kuukautta, puolesta vuodesta vuoteen,

vuodesta kahteen vuoteen ja yli kaksi vuotta. Vastausvaihtoehdot valittiin, koska Leijonaliiga on toiminut vasta noin viiden vuoden ajan. Vastajista 44,9 % on työskennellyt Leijonaliigassa alle kuusi kuukautta. Yli kaksi vuotta vastanneista on ollut nykyisessä työsuhteessa vain 6,1 %.



Kuva 4. Työsuhteen pituus Leijonaliigassa

Kuten kuvasta (kuva 4), voidaan tulkita lähes puolet vastanneista on työskennellyt Leijonaliigassa vasta alle puoli vuotta. Suurin osa vastanneista on kuitenkin työskennellyt Leijonaliigassa puolesta vuodesta kahteen vuoteen. Huomattavaa on myös, että pidempiaikaisia työsuhteita vastaajien joukossa oli vain 6,1 %. Yli kaksi vuotta työskennelleitä henkilöitä vastaajista Leijonaliigassa on vain määrällisesti neljä henkilöä.

Kyselyssä kysyttiin taustatietona myös vastaajan asemaa työyhteisössä. Vastausvaihtoehtoina olivat, myyjä, esimies tai joku muu. Vastajista 41 vastasi olevansa tällä hetkellä myyjä, ja kahdeksan vastasi olevansa esimiesasemassa. Suurin osa vastaajista on tällä hetkellä myyjän asemassa.

## 7.2 Motivoinnin merkitys Leijonaliigassa

Seuraava kysymyskokonaisuus kyselyssä on motivointi. Tutkimuksessa motivointiin liittyviä asioita tutkittiin, koska se on merkittävässä asemassa pelillistämisen kokonaisuudessa. Motivointi valittiin kysymyskokonaisuudeksi, koska haluttiin selvittää Leijonaliigan työntekijöiden nykyisen motivaation tason ja myös asioita, jotka vaikuttavat myyjien motivaatioon.

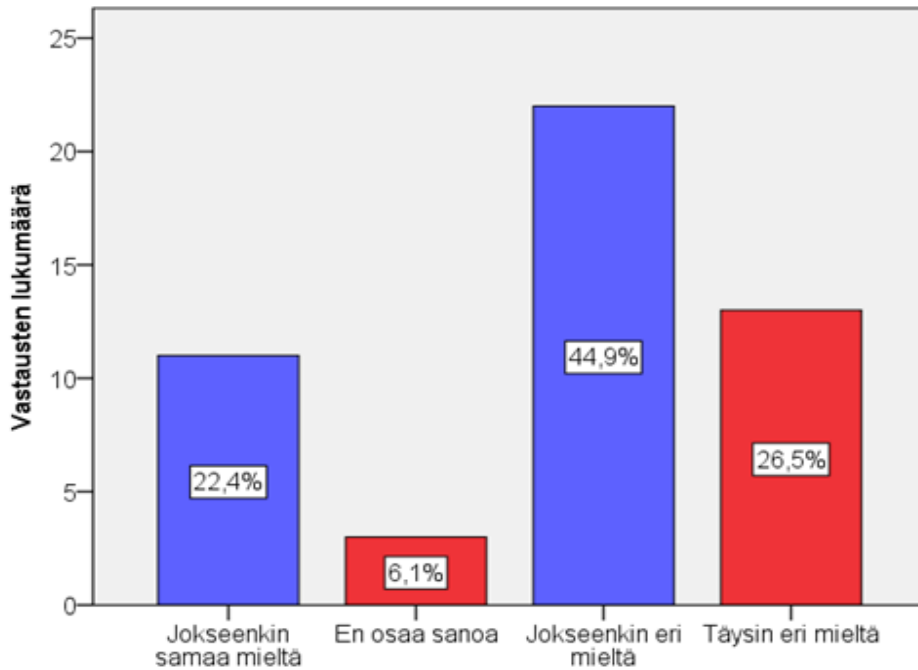
Kyselyn motivoinnin osuudessa kysymykset olivat suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksiä, jossa annettiin valmiit vastausvaihtoehdot väittämään. Vastausvaihtoehdot olivat pääasiassa viisiasteisia. Vastausvaihtoehdot ovat suurimmalti osalti mallia ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”En osaa sanoa”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Kysymyksessä ”Koen olevani motivoitunut työssäni joka päivä” oli selkeästi havaittavissa, että suurin osa vastanneista, 92 %, oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Vastaajista 6,1 % ei koe olevansa täysin motivoituneita.

Motivointiin liittyen tutkittiin myös työn haastavuuden kokemusta. Väittämään ”Koen työni tarpeeksi haastavaksi” 63,3 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 32,8 % vastanneista. Pieni osa, eli 4,1 % oli jokseenkin eri mieltä.

Kyselyssä haluttiin selvittää, mitkä tekijät Leijonaliigan henkilöstöä eniten motivoivat heidän työssään. Kysymys oli muodossa ”Työssäni minua motivoi” ja arvoitava kohteita oli kuusi kappaletta. Kysymyksen kohdassa vastaaja arvioi palkkaa, onnistumista, palautetta, työilmapiiriä, esimiehen tukea, Leijonaliigassa menestymistä ja uralla etenemistä liityen motivointiin.

Vastaaja arvioi jokaisen kohdan merkitystä itselleen asteikolla 1-5, jossa 5 oli eniten motivoiva ja 1 vähiten. Keskiarvoillisesti vastaajien keskuudessa onnistuminen arvioitiin eniten motivoivaksi tekijäksi. Seuraavaksi eniten motivoivat asiat olivat työilmapiiri ja Leijonaliigassa menestyminen. Palaute, esimiehen tuki ja uralla eteneminen arvoitiin keskiarvoillisesti heikoimmiksi motivoiviksi tekijöiksi.

Kyselyssä tutkittiin motivointiin liittyen työn kuormittavuutta. Väittämänä käytettiin ”Koen työn määrän liian kuormittavaksi”. Vastausvaihtoehtona käytettiin viisipor- taista asteikkoa. Täysin eri mieltä vastaajista väittämään liittyen on 26,5 %, ja jok- seenkin eri mieltä vastaajista on 44,9 %. Jokseenkin samaa mieltä vastaajista on 22,4 %. (kuva 5.)

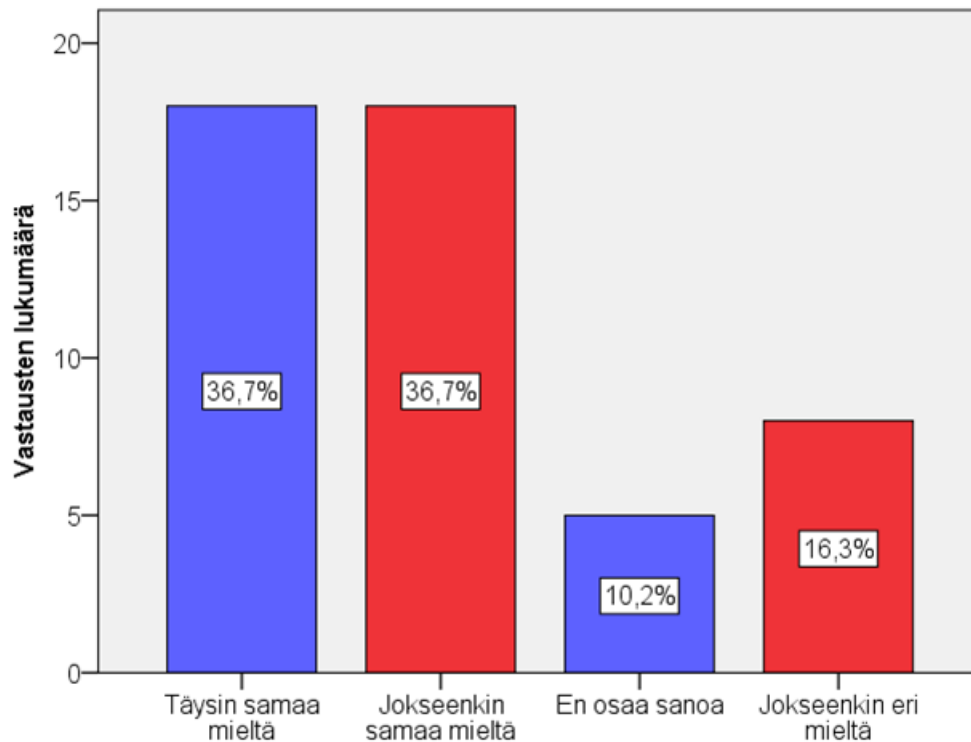


Kuva 5. Koen työn määrän liian kuormittavaksi

Vastauksista voidaan tulkita, että suurin osa vastaajista ei pidä työtään Leijonaliigassa liian kuormittavana. Noin neljäsosa vastaajista pitää työtään jokseenkin kuormittavana. Täysin samaa mieltä väittämästä ei ollut kukaan. Yleisesti Leijonaliigassa työtä ei pidetty liian kuormittavana. (kuva 5.)

Yhdessä tutkimuksen väittämässä tutkittiin esimiehen tuen merkitystä työssä. Väittämään vastasivat myös myyjien lisäksi tutkimuksen kohteena olleet lähiesimiehet, joilla on myös oma esimies. Selvästi suurin osa, noin 85 % vastaajista piti esimiehen tukea vähintään jokseenkin tärkeänä.

Seuraava väittämä kyselyssä oli ”Koen saavani tarpeeksi tukea ja ohjausta työssäni”. Väittämän kanssa joko täysin, tai jokseenkin samaa mieltä oli 73,4 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 16,3 % vastanneista. Väittämään mielipidettä ei osannut sanoa 10,2 %. (kuva 6.)



Kuva 6. Koen saavani tarpeeksi tukea työssäni

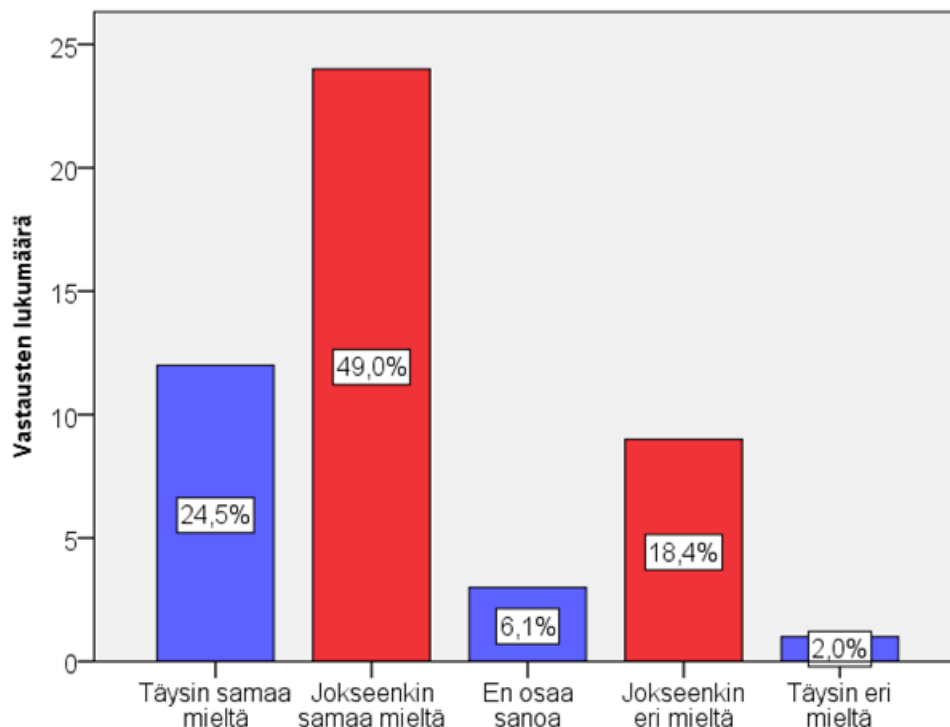
Suurin osa Leijonaliigan työntekijöistä vastausten perusteella tuntee saavansa tarpeeksi tukea ja ohjausta työssään. Väittämään tuli kuitenkin myös selkeää hajontaa, koska osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

### 7.3 Palkitsemisen ja palautteen merkitys Leijonaliigassa

Yhtenä osa-alueena kyselyssä tutkittiin palkitsemisen vaikutusta ja yhteyttä pelilistetyssä konseptissa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää asioita, jotka myyjien mielestä palkitsevat ja myös sitä, kuinka tehokkaasti tietyt tekijät heitä palkitsevat tällä hetkellä Leijonaliigassa.

Palautteen ja palkitsemisen kysyttiin nykyisen palkitsemisen kokemusta ja tasoa. Suurin osa, eli 73,5 % vastanneista kokee, että heitä palkitaan työstään

tarpeeksi. Noin viidesosa, 20,4 %, vastaajista kokee että heitä ei palkita tarpeeksi tekemästään työstä.



Kuva 7. Koen että minua palkitaan työstäni tarpeeksi

Yleisesti vastausten perusteella Leijonaliigassa koetaan, että tehdystä työstä palkitaan tarpeeksi. Pieni osa vastaajista 6,1 % ei osaa sanoa asiaan mielipidettään. Vastanneiden mukaan työyhteisössä noin joka viides kokee taas, että tehtyä työtä ei palkita tarpeeksi.

Palkitsemiseen liittyen kyselyn kohdassa 15. haluttiin selvittää, mitkä tekijät Leijonaliigan henkilöstöä eniten palkitsevat. Kysymys oli muodossa "Eniten minua palkitsee työssäni", ja vastaajan oli tarkoituksena järjestää palkitsevat tekijät omaa tilannettaan parhaiten kuvaavaan järjestykseen. Arvioitavia tekijöitä oli viisi, palaute, provisio, bonukset Leijonaliigassa, huomionosoitukset ja uralla etenemisen mahdollisuus.

Eniten palkitsevaksi tekijäksi muodostui vastausten perusteella kaupoista saatu provisio. Provision jälkeen tärkeimmät tekijät olivat järjestyksessä, uralla etenemi-



sen mahdollisuus, huomionosoitukset, palaute ja viimeisenä bonukset Leijonaliigassa. Tarkoituksena oli saada jokaista asteikon 1-5 lukua kohtaan yksi arvioitava asia. Kohdassa 15 kaikki vastaajat eivät olleet ymmärtäneet toivottua vastausmuotoa, jonka vuoksi tulokset jäivät vajavaiseksi. Kaikki vastaajat eivät järjestäneet arvioitavia palkitsemisen keinoja järjestykseen, niin kuin oli tarkoituksena.

Yhtenä väittämänä selvitettiin, saavatko työntekijät mielestään tarpeeksi palautetta Leijonaliigassa. Vastauvaihtoehtoina oli kolme eri kohtaa, "Riittävästi", "Liian vähän" ja "Liikaa". Vastaajien joukosta, jopa 40:n henkilön mielestä Leijonaliigassa saa riittävästi palautetta. Kahdeksan henkilöä on sitä mieltä, että palautetta saa liian vähän, ja yksi henkilö piti palautetteen määrää liian suurena.

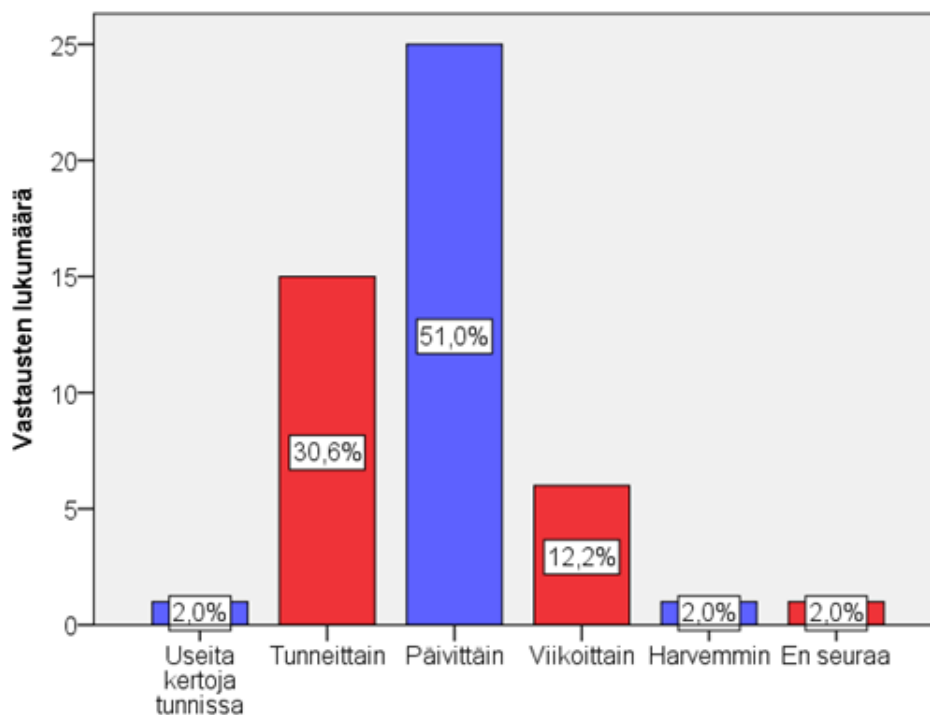
Kuten aikaisemmin tekstissä toimeksiantajan esittelyssä on kerrottu, on messuille pääsy yksi palkitsemisen keinoista Leijonaliigassa. Kyselyssä seuraavilla kysymyksillä selvitettiin messuille pääsyn merkitystä myyjien näkökulmasta. Kyselyssä esitettiin väittämä "Koen messuille pääsemisen tavoittelun tärkeäksi". Vastausvaihtoehtoina oli sama viisiportainen asteikko, kuin aiemmissa kysymyksissä. Täysin samaa mieltä väittämästä oli suurin osa eli 71,4 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä messuille pääsemisen tärkeydestä oli 20,5 %. Jokseenkin eri mieltä oli 6,1 % ja täysin eri mieltä väittämästä ei ollut kukaan.

Messuille pääsemisen tavoittelun tärkeyden väittämään liittyen tutkitiin, palkitseeko messuille pääsy. Vastaukset jakautuivat samalla tavalla, kuin aiemmassa kysymyksessä, sillä 89,8 % vastaajista piti messuille pääsyä palkitsevana. Messuille pääseminen palkitsee vastausten mukaan suurinta osaa kyselyyn vastanneista.

#### **7.4 Leijonaliiga ja pelillistäminen**

Koska Leijonaliiga on pelillistetty toimintatapa, liittyy siihen olennaisena osana reaaliaikaisen tulostaulun seuraaminen. Työntekijät voivat seurata omaa pärjäämistä muihin työntekijöihin verrattuna Leijonaliigan pistepörssistä. Tämän lisäksi myyjät, ja myös esimiehet voivat seurata joukkueensa suoriutumista.

Tästä syystä yhtenä väittämänä tutkittiin Leijonaliigan pistepörssin seuranta. Väittämää “Seuraan Leijonaliigaa” varten kyselyssä annettiin kuusi vastausvaihtoehtoa, “Useita kertoja tunnissa”, “Tunneittain”, “Päivittäin”, “Viikoittain”, “Harvemmin”, ja “En seuraa”. (kuva 8.)



Kuva 8. Leijonaliigan pistepörssin seuranta

Voidaan tulkita, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä vähintään päivittäin Leijonaliigaa seuraa 51,0 %. Tunneittain seuranta toteuttaa 30,6 % vastaajista. Kaksi prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon joko useita kertoja tunnissa, harvemmin tai en seuraa ollenkaan. (kuva 8).

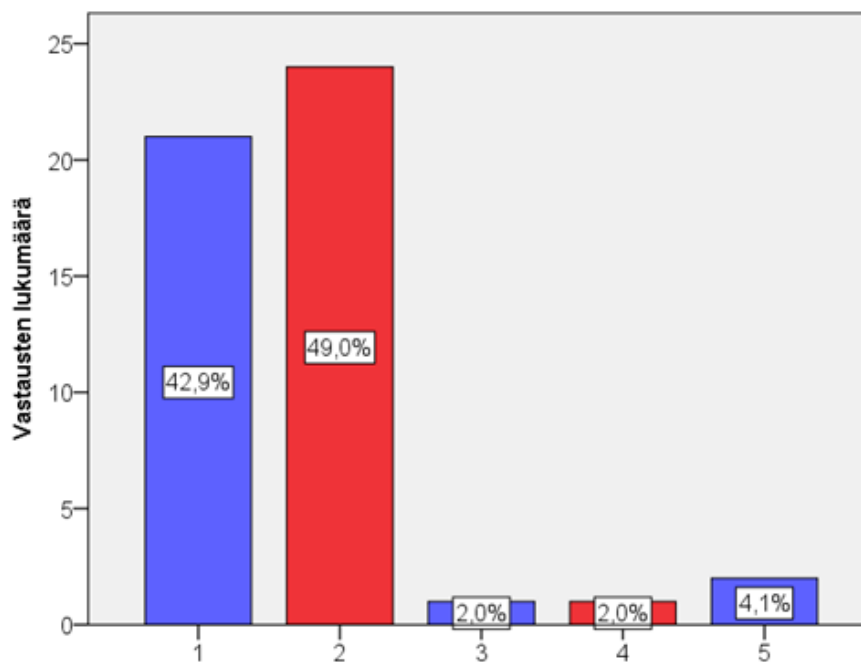
Leijonaliigan seurantaan liittyvän kysymyksen lisäksi selvitettiin työntekijöiltä, kuinka helposti Leijonaliigan pistepörssi mahdollistaa seuraamisen. Väittämänä toimi “Leijonaliigan tulosten seuranta on helppoa”, jota tutkittiin aikaisemmin tutulla viisiportaisella vastausvaihtoehdoilla. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä tulosten seuraamisen helppoudesta oli yhteensä 91,9 % vastaajista. Vastausten perusteella Leijonaliigan seuraaminen on helppoa.

Pelillistämiseen liittyen kyselyssä tutkittiin Leijonaliigan vaikutusta työssä suoriutumiseen. Väittämään “Leijonaliiga kannustaa minua suoriutumaan paremmin

työssäni” vastattiin viisiportaisella asteikoilla. Suurin osa vastaajista oli väittämään joko täysin, tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kuusi prosenttia oli väittämään liittyen jokseenkin eri mieltä, ja kaksi prosenttia vastasi olevansa täysin eri mieltä väittämään.

Kyselyssä selvitettiin pelillistämisen vaikutusta niin yksilö- kuin joukkueetasolla. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka tärkeää Leijonaliigassa pärjääminen on työntekijälle itselleen ja kuinka paljon oman alueellisen joukkueen menestyminen Leijonaliigassa merkitsee.

Yksilötasolla menestyminen Leijonaliigassa on vastausten perusteella työntekijöille tärkeää. Väittämästä “Henkilökohtainen pärjääminen Leijonaliigassa on minulle tärkeää” 42,9 % oli täysin samaa mieltä ja 49 % jokseenkin samaa mieltä. Muutama prosentti vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa. (kuva 9.)

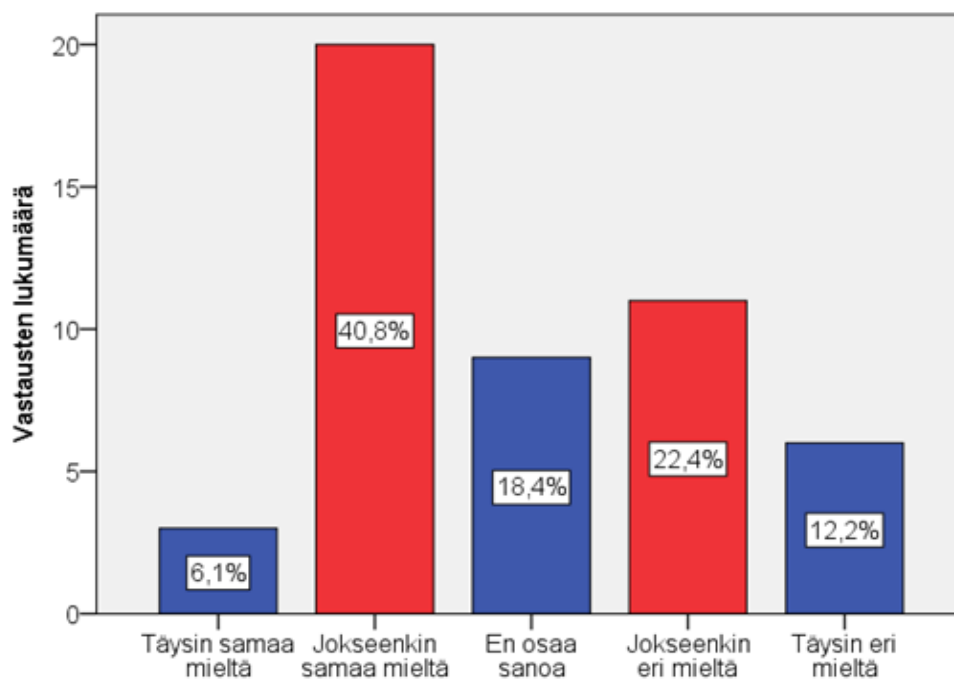


Kuva 9. Henkilökohtainen pärjääminen leijonaliigassa on minulle tärkeää (viisiportainen asteikko)

Kuvan 9 perusteella (kuva 9.) voidaan päätellä, että pelillistetyssä toimintatavassa henkilökohtainen menestyminen on suurimmalle osalle tärkeää Leijonaliigassa. Kyselyn seuraavassa kysymyksessä esitettiin sama väittämä, mutta henkilökohtaisen menestymisen sijaan kysyttiin joukkueena menestymisen

merkitystä. Vastaukset kysymyksessä jakoutuivat samankaltaisesti, kuin henkilökohtaisen menestyksen kohdalla. Merkittävin ero vastausten jakaumassa oli, että joukkueen menestymisen tärkeydestä “täysin samaa mieltä” vastauksia oli 65,3 %. Näiden kahden väittämän vastausten perusteella on mahdollista tulkita, että myyjät pitävät oman joukkueensa menestymistä jopa henkilökohtaista menestystä tärkeämpänä.

Pelillistämisen haittapuoliin liittyen kyselyssä selvitettiin eriarvoisuuden tunteen kokemusta Leijonaliigan sisällä. Kysymyksessä “Jos en menesty Leijonaliigassa, koen eriarvoisuuden tunnetta suhteessa muihin”, vastaukset jakoutuivat monipuolisesti. Määrällisesti suurin osa, 40,8 % vastanneista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Mieliä pidettä väittämään ei osannut antaa 18,4 % vastaajista. Jokseenkin- tai täysin eri mieltä väittämästä oli yhteensä 34,6 % vastanneista.



Kuva 10. Eriarvoisuuden tunteen kokemus Leijonaliigassa

Kuvan 10 (kuva 10.) väittämässä oli kyselyn kysymyksistä suurin hajonta. Käytännössä suurin osa vastaajista kokee eriarvoisuuden tunnetta, vaikka täysin samaa mieltä väittämästä oli vain 6,1 %. Kysymyksessä oli myös eniten “En osaa sanoa” vastauksia, joten osa vastanneista ei osannut kertoa mieliä pidettään.

Tuloksista voidaan päätellä, että eriarvoisuuden tunnetta esiintyy Leijonaliigassa, vaikka kaikki eivät sitä koe.

### **7.5 Avoimet kysymykset**

Kyselyssä käytettiin suljettujen monivalintakysymysten lisäksi myös kahta avointa kysymystä. Kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Avoimilla kysymyksillä haettiin lähinnä mahdollisia kehitysideoita Leijonaliigan työntekijöiltä.

Motivointiin liittyen avoimena kysymyksenä kysyttiin, "Mikäli koet että et saa tarpeeksi tukea työhösi liittyen, miten mielestäsi sinua voitaisiin tukea paremmin?". Kysymykseen vastauksia saatiin kuusi kappaletta mahdollisesta 49:sta. Vastausprosentti tässä avoimessa kysymyksessä oli näin ollen 12,2 %. Vastauksissa toistuu esimiehen henkilökohtaisen tuen lisäämisen tarve. Vastauksissa on ehdotettu muun muassa, että esimies olisi enemmän mukana myyjän päivittäisessä työskentelyssä. Yhden vastauksen mukaan esimies voisi esimerkiksi pitää vähintään kerran viikossa kahdenkeskeisen kehityspalaverin.

Kyselylomakkeen lopussa annettiin vastaajille mahdollisuus vapaamuotoiseen palautteeseen Leijonaliigaan liittyen. Vastauksia tähän kysymykseen tuli viisi kappaletta, vastausprosentin ollessa 10,2 %. Pistepörssi sai vapaamuotoisessa palautteessa kehuja ja vastausten perusteella tulosten seuraaminen on helppoa. Yhdessä vastauksessa annettiin kehittämiseksi osa-aikaisten ja kokopäiväisten työntekijöiden erittelemisen tulosten tarkkailussa. Vastaaja perustelee kehittämisideansa sillä, että osa-aikaiset työntekijät eivät voi pärjätä Leijonaliigassa johtuen pienemmistä työtuntimääristä.

## **8 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET**

Vastausten ja viiteteorian pohjalta voidaan luoda johtopäätöksiä pelillistämisen vaikutuksista motivointiin, palautteen antamiseen ja palkitsemiseen. Vastausten perusteella voidaan myös havaita pelillistämiseen liittyviä haittatekijöitä.

Johtopäätösten ja kyselyn tulosten avulla on mahdollista luoda kehitysideoita Leijonaliigan toimintaan.

## 8.1 Johtopäätökset taustatiedoista

Leijonaliigan työntekijöiden taustatietojen perusteella henkilöstö on keski-ikänsä nuorta. Suurin osa työntekijöistä koostuu alle 26-vuotiaista, eikä yksikään kyselyyn vastannut ollut yli 30-vuotias. Johtopäätöksenä voidaan tulkita, että Leijonaliiga on usein monelle työpaikka, jota ei koeta pitkäaikaiseksi omalla työuralla.

Tutkimuksen taustatietojen perusteella keskimääräinen työsuhde Leijonaliigassa on suhteellisen lyhytaikainen. Määrällisesti suurin osa vastaajista (kuva 4.) on ollut töissä Leijonaliigassa alle kuuden kuukauden verran. Huomattavaa on myös, että yli kahden vuoden työsuhteet ovat harvassa. Kuten aikaisemmin tekstissä motivoinnin luvussa on mainittu, työelämässä on tärkeää saada avainhenkilöt sitoutettua organisaatioon, mutta sen lisäksi koko henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä ei ole syytä unohtaa. (Lampikoski 2005, 31.)

## 8.2 Johtopäätökset motivoinnista

Kyselytutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, kuinka pelillistäminen vaikuttaa myyntityössä. Kyselyssä selvitettiin muun muassa, kuinka motivoituneita työntekijät tällä hetkellä ovat, ja kuinka heitä voitaisiin paremmin motivoida työssään. Vastausten perusteella selvitettiin myös, mitkä asiat myyjiä motivoivat eniten.

Työntekijät kokevat vastausten perusteella olevansa motivoituneita työssään joka päivä. Vain pieni osa, 6,1% vastaajista, vastasi motivaatiotasonsa olevan heikko. Tästä voidaan päätellä, että Leijonaliigassa on jo onnistuttu työntekijöiden motivoinnissa. Työn kuormittavuus on yksi motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Tästä syystä kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemaa kuormittavuuden tunnetta työstään. Noin viidesosa (kuva 5) vastaajista koki tämän hetkisen työn määränsä liian kuormittavaksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kuormittavuutta esiintyy Leijonaliigassa, mutta se ei ole kovinkaan suuri ongelma.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä tekijät Leijonaliigassa motivoivat eniten. Keskiarvollisesti vastausten perusteella työssä onnistuminen motivoi eniten. Seuraavaksi eniten motivoivat työilmapiiri, menestyminen Leijonaliigassa ja palkka. Onnistuminen on vastausten perusteella tärkeämpää, kuin pelillistetyssä toimintatavassa eli Leijonaliigassa menestyminen. Myös hyvä työilmapiiri motivoi enemmän kuin ”pelissä pärjääminen”.

Teoriapohjassa esimiehen merkitys motivoinnin kannalta arvioitiin erittäin tärkeäksi. (Mayor & Risku 2015, 160.) Esimiehen tuen merkitys arvioitiin myös kyselyssä tärkeäksi. Suurin osa vastanneista pitää esimiehen tukea tärkeänä Leijonaliigassa muutamaa poikkeusta lukuunottamatta. Koska esimiehen tuen tärkeyden merkitystä haluttiin selvittää, haluttiin myös vastauksia liittyen siihen, kuinka hyvin työntekijät kokee tällä hetkellä saavansa tukea ja ohjausta. Noin 16,2% vastaajista ei koe saavansa tukea ja ohjausta tarpeeksi, vaikka suurin osa arvioi tuen määrän riittäväksi.

### **8.3 Johtopäätökset palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen**

Pelillistämisen tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöille jatkuva palaute ja aiheellinen palkitseminen. Kyselyssä tutkittiin tästä syystä, kuinka palkituksi työntekijät itsensä kokevat Leijonaliigassa, ja mikä merkitys palautteella työntekijöille on. Palkitseminen arvioitiin vastausten perusteella hyvälle tasolle, vaikka poikkeuksiakin tuli ilmi. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että Leijonaliigassa palkitsemisessa on onnistuttu, mutta parantamisen varaa myös on.

Kyselyssä selvitettiin palkitsemiseen liittyen myös sitä, mitkä tekijät henkilöstöä eniten palkitsevat. Kysymyksen ”Eniten minua palkitsee työssäni” vastausten perusteella tällä hetkellä eniten palkitsevaksi koettiin myyntituloksista ansaittu provi-sio, uralla etenemisen mahdollisuus ja huomionosoitukset työstä. Palautteen merkitystä palkitsevana tekijänä ei koeta kovinkaan suureksi. Teoriaosuudessa palaute mainittiin yhtenä tärkeimpänä palkitsemisen keinona. Kyselytulosten perusteella voidaan todeta, että palautteella ei ole Leijonaliigassa suurta merkitystä palkitsevana tekijänä. Leijonaliigassa koetaan palautteen määrän olevan riittävä.

Kuten toimeksiantajaesittelyssä on tuotu ilmi yksi työntekijöiden palkitsemisen keinoista on messuille pääsy. Tästä syystä kyselyssä tutkittiin, kuinka tärkeänä messupaikan tavoittelua pidetään ja samalla sitä, kuinka palkitsevana messuille pääsy koetaan. Kysymyksissä vastausten jakauma oli hyvin samankaltainen ja selvästi suurin osa oli täysin samaa mieltä siitä, että messuille pääsemisen tavoittelu on tärkeää. Sen lisäksi vastaajien mielestä messupaikka koetaan myös palkitsevaksi. Kyselyn tulosten perusteella messuille pääseminen on onnistunut palkitsemisen keino. Pelillistäminen helpottaa tutkimuksen vastausten perusteella myös palkitsemista.

#### **8.4 Johtopäätökset Leijonaliigasta ja pelillistämisestä**

Kyselyn viimeinen osio keskittyi pelillistämiseen ja Leijonaliigaan itseensä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka tärkeäksi Leijonaliiga työssä koetaan ja kuinka paljon se vastaajien mielestä vaikuttaa heidän työhönsä. Ensimmäisenä kyselyssä kysyttiin sitä, kuinka usein vastanneet seuraavat Leijonaliigan pistepörssiä. Suurin osa vastanneista seurasi tulostaulukkoa vähintään päivittäin, ja iso osa heistä vielä useammin. Vastausjakaumasta voidaan päätellä pelillistettyjen tulosten seurannan kiinnostavan myyjiä.

Kyselyn kysymyksestä "Leijonaliiga kannustaa minua suoriutumaan paremmin työssäni" saatiin suora tulos pelillistämisen vaikutukseen työn suorittamiseen liittyen. Selvästi suurin osa vastanneista arvioi Leijonaliigan kannustavan heitä parempaan suoritukseen. Näin ollen voidaan todeta Leijonaliigan toimivan kannustavana tekijänä työssä. Voidaan myös todeta, että pelillistämällä voi olla motivoivia ja palkitsevia vaikutuksia työssä.

Kyselyssä haluttiin selvittää myös sitä, kuinka tärkeänä vastaajat kokevat menestymisen Leijonaliigassa niin yksilö, kuin joukkueetasolla. Henkilökohtainen pärjääminen Leijonaliigassa on yleisesti vastausten perusteella tärkeää. Vain muutama vastannut koki, että menestyminen Leijonaliigassa ei merkitse paljoa. Joukkueen yhteinen menestys Leijonaliigassa koetaan jopa tärkeämmäksi, kuin yksilötasolla menestyminen. Molemmista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella Leijonaliigassa menestymisellä on suuri merkitys työntekijöille, ja



yhteinen joukkueen menestys on hieman yksilötasolla menestymistä merkittävämpää.

Kyselyssä haluttiin selvittää pelillistämisen haittoja, koska teoriapohjassa tulee selvästi ilmi, että pelillistäminen voi aiheuttaa helposti työntekijöissä eriarvoisuuden tunnetta. Myyjät voivat kokea tulosten jatkuvan seurannan vuoksi helposti itsensä huonommaksi kuin muut. Vastausten perusteella myös Leijonaliigassa koetaan eriarvoisuuden tunnetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta vastauksena tutkimuskysymyksiin, että pelillistämällä on vaikutuksia myyjien motivaatioon, ja se helpottaa palkitsemista. Voidaan todeta, että pelillistämällä on selvästi positiivisia vaikutusta myyjien työskentelyssä. Tämän lisäksi pelillistäminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti myyjien työskentelyyn, eli siitä voi olla myös haittaa.

## **9 KEHITYSIDEAT**

Kyselytutkimuksen ja siitä saatujen johtopäätösten perusteella yhtenä kehittämis-kohteena Leijonaliigassa on henkilöstön sitouttaminen pidemmäksi aikaa. Kuten aikaisemmin johtopäätöksissä todettiin, tällä hetkellä tilanne on se, että Leijonaliigan henkilöstö on suurimmaksi osakseen nuoria alle 25-vuotiaita, ja suuri osa heistä on työskennellyt Leijonaliigassa alle puolen vuoden ajan. Tästä syystä Leijonaliigan on keskityttävä enemmän pitämään kiinni nykyisestä henkilöstöstään ennen uusien rekrytointia.

Leijonaliigan kannattaa siis keskittyä motivoinnin osa-alueessa nimenomaan asioihin, jotka edesauttavat henkilöstön sitouttamista. Teoriaosuudessa yhtenä apukeinona sitouttamiseen on mainittu profiloitu sitouttamisohjelma. Sen tarkoituksena on löytää oikeat sitouttamisen ja motivoinnin keinot yksilöittäin.

(Lampikoski 2005, 35.) Konkreettisesti sitouttamisohjelma voidaan toteuttaa kyselyn vastausten perusteella. Leijonaliigan kannattaa keskittyä henkilöstön ohjaamisessa niihin asioihin, jotka vastausten perusteella henkilöstöä motivoi ja palkitsee eniten.

Koska Leijonaliigan myyjät ovat pääasiassa nuoria alle 25-vuotiaita, voisi Leijonaliiga tarjota heille selvän mahdollisuuden luoda oma uransa yhtiössä. Kun myyjä on ollut ansioituneesti tietyn ajanjakson verran työsuhteessa RainMakerin Leijonaliigassa, voitaisiin hänelle tarjota mahdollisuus esimieskoulutukseen. Esimieskoulutuksessa on mahdollista oppia johtamista, ja tätä kautta edetä uralla esimiehen tehtäviin joko Leijonaliigassa tai RainMakerin muissa tehtävissä.

Toinen suurista kehityskohteista Leijonaliigassa on eriarvoisuuden kokemisen vähentäminen työntekijöiden keskuudessa. Teoriaosuudessa eriarvoisuus tulee ilmi varsinkin silloin, kun tulokset ovat julkisia tulostaulukon muodossa (Kavaliova ym. 2016). Kyselyn tulosten perusteella tämä pätee myös Leijonaliigassa. Yksi kehittämisisidea tähän ongelmaan saatiin suoraan kyselyssä avoimista vastauksista. Vastaaja ehdotti tulostaulukkoon erottelua osa-aikaisten ja kokopäiväisten myyjien välille. Pienempiä työtunteja tekevät ovat heikommassa asetelmassa enemmän työskenteleeviä verrattuna. Pistetaulukko Leijonaliigassa voitaisiin esimerkiksi jakaa tehtyjen kauppojen määrä työtunneilla, joka antaa tarkemman kuvan myyjän työtehosta.

Pienimpiä kehityskohteita Leijonaliigassa on työn kuormittavuuden vähentäminen, ja esimiehen tuen lisääminen. Näitä kohteita on hyvä kehittää, vaikka vastausten perusteella ne eivät ole vielä kovinkaan suuria negatiivisia asioita Leijonaliigassa. Noin viidesosa vastaajista pitää työtään liian kuormittavana, ja esimiehen tukea riittämättömänä. Kyseiset kaksi kehittämiskohdetta on mahdollista yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Kyselyssä saatiin kehittämisisideaksi muutama vastaus. Niiden perusteella esimiesten olisi hyvä lisätä yksilöllistä vuorovaikutusta, ja antaa henkilökohtaisempaa tukea. Vastauksissa toivottiin konkreettisiksi teoiksi viikottaisia yksilöllisiä palavereja ja esimiehen läsnäolon lisäämistä päivittäisessä työnteossa. Esimiehen keskittyminen enemmän yksilöihin mahdollistaa myös kuormittavuuden vähentämisen, kun esimies osaa kommunikoida yksilöllisemmin.

*Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus*

Tutkimusta tehdessä on sen arvioinnin kannalta otettava huomioon tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Tutkimuksen pätevyys, eli validiteetti, tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Lyhyesti sanottuna validiteetti tarkoittaa vastausten saantia tutkimuskysymyksiin. (Vilkka, 2005, 161). Kyselyä tai kyselylomaketta tehtäessä on kiinnitettävä huomiota kysymysten valintaan ja niiden muotoiluun, jotta väärinkäsityksiä ei synny ja saadaan sitä tietoa, mitä tutkimuksella halutaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kyselylomakkeessa kysymykset perustuivat teoriassa käsitelyihin aiheisiin. Tämä on yksi tutkimuksen pätevyyteen liittyvä tekijä (Vilkka, 2005, 161). Kyselyssä saatiin pääasiassa vastaukset juuri niin kuin oli tarkoituksena muutamaa kysymystä lukuunottamatta. Näissä kysymyksissä oli annettu ohjeet vastaajille, mutta niitä ei noudatettu täysin. Kyselylomakkeen kohdassa 15 vastaajan oli tarkoitus järjestää viisi ennalta määrättyä vastausvaihtoehtoa järjestykseen. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan noudattaneet ohjeita, jonka vuoksi kysymyksen tulokset vääristyivät.

Tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti, tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Toisin sanoen, tulosten tarkkuudella tarkoitetaan kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä tarkoittaa, että toistettaessa saman vastaajan kohdalla sama kysymys, saadaan aina sama vastaus riippumatta tutkimuksen tekijästä. (Vilkka, 2005, 161.) Luotettavuutta mahdollisesti heikentävänä tekijänä opinnäytetyön kyselyyn saatiin varsin vähäinen määrä, 49 vastaajaa, perusjoukon ollessa noin 150 henkilöä. Kysely oli aktiivisena viikon ajan, ja vastaajia muistutettiin siitä välillä, mutta suurempaa määrää ei vastaajiksi saatu.

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi kyselylomaketta testattiin muutamilla ulkopuolisilla henkilöillä ennen sen toteutusta. Testien perusteella kyselylomaketta muokattiin hieman ja tämän jälkeen kysely toteutettiin. Kysely lähetettiin myös toimeksiantajan edustajalle ja ohjaavalle opettajalle, jotka antoivat omia kehitysideoitaan kyselyä varten.

Kyselytulokset ovat suuntaa antavia Leijonaliigan nykytilanteesta ja sen kehittämiseksi. Kyselytulosten yleistämistä ei välttämättä voi tehdä, koska vastauksia saatiin suhteellisen vähäinen määrä. Tämän lisäksi yleistettävyyteen vaikuttaa vastausmäärien vaihtelu paikkakunnittain. Vastausten määrän lisäämiseksi kyselyn yhteydessä olisi voinut olla esimerkiksi hyvä käyttää pientä palkintoa vastaajien kesken. Väärin vastatuissa kysymyksissä oli selkeät ohjeet vastaajille, vaikka virheellisiä vastauksia oli tullut. Näiden kysymysten kohdalla olisi voinut selventää halutun vastauksen muotoa vielä enemmän.

## 10 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyö pelillistamisestä aloitettiin toukokuussa 2017. Idea aiheesta syntyi alun perin toimeksiantajan edustajan ehdotuksesta. Myös oma henkilökohtainen tuntemus Leijonaliigasta ja pelillistamisesti johtivat aiheen valintaan. Työtä aloitettaessa oli jo selvää, että pelillistäminen käsitteenä Suomessa on varsin tuntematon, eikä suomenkielisiä artikkeleita aiheesta ole juurikaan kirjoitettu. Opinnäytetyön tekeminen kesti noin kuusi kuukautta.

Opinnäytetyötä suunniteltiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa tiiviisti ennen raportin aloittamista. Työlle suunniteltiin teoreettinen viitekehys ja päätettiin tutkimusmenetelmä tutkimusta varten. Lisäksi aihe rajattiin ja tavoite ja tutkimusongelma työlle asetettiin. Pelillistämisen yhteyttä motivointiin ja palkitsemiseen selvitettiin käyttämällä teoriaosuudessa monipuolisesti eri lähteitä. Lähteinä käytettiin niin kirjoja kuin verkosta löytyneitä artikkeleita ja tutkimuksia.

Työn tavoitteesta keskusteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja lopputulemana päädyttiin selvittämään Leijonaliigan henkilöstöltä, kuinka pelillistäminen tällä hetkellä toimii. Kyselyssä selvitettiin myös myyjien nykyistä motivaation tasoa ja kuinka palkituksi he itsensä kokevat Leijonaliiga -konseptissa. Työn tavoitteena oli nykytilanteen selvittämisen lisäksi tuottaa kehitysideoita Leijonaliigan toimintaan.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen Leijonaliigan henkilöstölle onnistui kohtalaisesti. Vastaajia saatiin 49 kappaletta, mahdollisesta noin 150:stä henkilöstä. Vastauksia olisi voinut saada enemmänkin, mutta tiettyjen kaupunkien vastausprosentti jäi syystä tai toisesta vähäiseksi. Kyselyyn olisi mahdollisesti voinut liittää jonkinlaisen palkinnon vastaajille, mikä olisi voinut nostaa vastausprosenttia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö onnistui tavoitteissaan, koska raportissa pystyttiin vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta pystyttiin myös luomaan selviä kehitysideoita Leijonaliigan toimintaan tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen perusteella onnistumista voidaan mitata myös sillä, että tutkimus osoittaa pelillistämisen vaikutukset myyjien työskentelyyn. Toivottavaa on, että Leijonaliiga saa hyötyä opinnäytetyöstä saaduista tuloksista ja siinä kehitetyistä kehitysideoista.

## LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Petro Ofsetas, Liettua.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino.

Bauer, K., Callan, R., Landers, R. 2017. Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.2017. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.008> [viitattu 22.8.2017].

Brühlmann, F., Melker, E., Opwis, K., Tuch, A. 2017. Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048> [viitattu 21.8.2017].

Carton, J. 2016. Behind the Scenes at Bluewolf:How We Do Gamification. Blogi. Päivitetty 20.6.2017. Saatavissa: <http://www.bunchball.com/blog/post/behind-scenes-bluewolf-how-we-do-gamification> [viitattu 22.8.2017].

Deterning, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke. L. 2017 From game design elements to gamefulness: Defining gamification..WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf> [viitattu 10.8.2017].

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva. Bookwell Oy.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Hamari, J. & Koivisto, J. 2013. Social motivations to use gamification. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <http://people.uta.fi/~kljuham/2013-hamari&koivisto-social-motivations-to-use-gamification.pdf> [viitattu 27.7.2017].

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kaisto, H. 2014 Opetuksen pelillistäminen trendi-ilmiönä. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

- Kavaliova, M., Virjee, F., Maehle, N., Kleppe, I. 2016. Crowdsourcing innovation and product development: Gamification as a motivational driver. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2015.1128132?scroll=top&needAccess=true> [viitattu 10.8.2017].
- Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leijonaliiga. RainMaker SalesHow Oy. 2017. WWW-dokumentti. Ei päivitystietja. Saatavissa: <http://www.rainmaker.fi/myynti/b2c-myynti/leijonaliiga/>. [viitattu 19.9.2017].
- Mamia, T. 2005. SPPS-alkeisopas. PDF-tiedosto. Ei päivitystietoja. Saatavissa: [http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24\\_spss.pdf](http://groups.jyu.fi/sporticus/lahteet/LAHDE24_spss.pdf). [viitattu 13.11.2017].
- Mayor, P. & Risku M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T., & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Pekkarinen, E., Sääsä, K., & Vornanen, J. 2007. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkonen, M. & Rasila, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- RainMaker. RainMaker SalesHow Oy. 2017. PDF-tiedosto.
- Saksi, J. 2016. Johtaja on media! Viro: Printon.
- Shreya, S. & Swatee, S. 2015. Individuals, teams and organizations score with gamification. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/HRMID-05-2015-0074> [viitattu 27.7.2017].
- Tang, J., Wang, T. & Zeng, Z. 2017. Motivation mechanism of gamification in crowdsourcing projects. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJCS-12-2016-0001> [viitattu 27.7.2017].
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä. Tammi.

Yrityshaku. 2017. Kauppalehti. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/rainmaker+saleshow+oy/15451728>. [viitattu 1.9.2017].



**Saatekirje**

Hei!

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä aiheenamme "Pelillistäminen työn motivaattorina". Toimeksiantajanamme toimii Rainmaker SalesHow Oy ja Leijonaliiga. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Leijonaliigan vaikutusta myyjien motivaatioon. Lisäksi selvitämme myös, kuinka pelillistäminen on yhteydessä palkitsemiseen ja palautteen antamiseen Leijonaliigassa.

Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, koska tutkimustulosten perusteella pystymme kehittämään Leijonaliigaa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset ovat luottamuksellisia. Vastauksia tullaan käyttämään ainoastaan opinnäytetyössämme.

Kiitos vastauksistanne!

Terveisin,

Eljas Mykrä & Joel Pulkkinen

XAMK, tradenomiopiskelijat

**Taustatiedot****1. Sukupuoli \***

- Mies  Nainen

**2. Ikä \***

- 18-20       21-22  
 23-25       26-29  
 yli 30 vuotta

**3. Minkä kaupungin tiimissä työskentelet? \***

- Helsinki     Joensuu     Jyväskylä  
 Kuopio       Lappeenranta     Mikkeli  
 Rovaniemi     Seinäjoki     Tampere

**4. Työkokemus yhteensä (vuosina) \***

Aiemmat työpaikat mukaan lukien

- 0-1     1-2     2-5     yli 5 vuotta

**5. Kuinka pitkään olet työskennellyt Leijonaliigassa? \***

- alle 6 kk     6kk - 1 vuosi     1-2 vuotta     yli 2 vuotta

**6. Asemani tällä hetkellä \***

- Myyjä  
 Esimies  
 Joku muu, mikä?

**Motivointi**

Motivoinnin tehtävänä on ohjata työntekijöitä kokemaan työnsä merkitys. Motivointi on tärkeä osa työelämää. Seuraavaksi kysymyksiä liittyen motivointiin Leijonaliigassa.

**7. Koen olevani motivoitunut työssäni joka päivä \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**8. Koen työni tarpeeksi haastavaksi \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**9. Työssäni minua motivoi \***

Rastita jokaiseen sarakkeeseen omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto, niin että: 5 = motivoi eniten ja 1 = motivoi vähiten. Vastaa jokaiseen kohtaan.

	5	4	3	2	1
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leijonaliigassa menestyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla eteneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Koen työn määrän liian kuormittavaksi \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**11. Esimieheni tuki on minulle tärkeää \***

Myös lähiesimiehet vastaavat

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**12. Koen saavani tarpeeksi tukea ja ohjausta työssäni \***

Myös lähiesimiehet vastaavat

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**13. Mikäli koet että et saa tarpeeksi tukea työhösi liittyen, miten mielestäsi sinua voitaisiin tukea paremmin?**

**Palkitseminen ja palaute**

Palkitsemisen merkitys työssä on tärkeää, koska työntekijän on saatava tunnustusta omaa työtänsä kohtaan. Palaute on yksi tärkeimmistä palkitsemisen muodoista ja sen avulla on mahdollista kehittää työntekijää työssään.

**14. Koen että minua palkitaan työstäni tarpeeksi \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**15. Eniten minua palkitsee työssäni: \***

Järjestä tekijät tärkeysjärjestykseen niin, että 5 = tärkein ja 1 = vähiten tärkeä. (Älä vastaa samaa vaihtoehtoa useammin kuin kerran)

	5	4	3	2	1
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisio kaupoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonukset Leijonaliigassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomionosoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Koen saavani palautetta työhöni liittyen \***

- Riittävästi
- Liian vähän
- Liikaa

**17. Koen messuille pääsemisen tavoittelun tärkeäksi \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**18. Messuille pääseminen on palkitsevaa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Leijonaliiga**

Seuraavaksi kysymyksiä liittyen Leijonaliigaan.

**19. Seuraan Leijonaliigaa \***

- Useita kertoja tunnissa
- Tunneittain
- Päivittäin
- Viikoittain
- Harvemmin
- En seuraa

**20. Leijonaliigan tulosten seuraaminen on helppoa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**21. Leijonaliiga kannustaa minua suoriutumaan paremmin työssäni \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**22. Henkilökohtainen pärjääminen Leijonaliigassa on minulle tärkeää \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**23. Joukkueeni pärjääminen Leijonaliigassa on minulle tärkeää \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**24. Jos en menesty Leijonaliigassa, koen eriarvoisuuden tunnetta suhteessa muihin \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**25. Vapaamuotoinen palaute Leijonaliigaan liittyen**

Mikä toimii hyvin, mikä huonosti? Onko sinulla kehitysideoita Leijonaliigan toimintaan?

Taulukko 1. Vastaajan sukupuoli (N=49)

	Lukumäärä	Prosentteina
Mies	41	83,7
Nainen	8	16,3
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 2. Vastaajan ikä

	Lukumäärä	Prosentteina
18-20	16	32,7
21-22	12	24,5
23-25	18	36,7
26-29	3	6,1
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 3. Vastaajan työskentelykunta

	Lukumäärä	Prosentteina
Helsinki	8	16,3
Joensuu	4	8,2
Jyväskylä	6	12,2
Kuopio	10	20,4
Lappeenranta	2	4,1
Mikkeli	8	16,3
Rovaniemi	1	2,0
Seinäjoki	5	10,2
Tampere	5	10,2
Yhteensä	49	100,0



Taulukko 4. Työkokemus yhteensä (vuosina)

	Lukumäärä	Prosentteina
0-1	14	28,6
1-2	8	16,3
2-5	23	46,9
yli 5	4	8,2
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 5. Työkokemus Leijonaliigassa

	Lukumäärä	Prosentteina
alle 6kk	22	44,9
6kk-1 vuosi	11	22,4
1-2 vuotta	13	26,5
yli 2 vuotta	3	6,1
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 6. Asemani Leijonaliigassa tällä hetkellä

	Lukumäärä	Prosentteina
Myyjä	41	83,7
Esimies	8	16,3
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 7. Koen olevani motivoitunut työssäni joka päivä

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	18	36,7
Jokseenkin samaa mieltä	27	55,1
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	3	6,1
Total	49	100,0

Taulukko 8. Koen työni olevan tarpeeksi haastavaa

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	31	63,3
Jokseenkin samaa mieltä	16	32,7
Jokseenkin eri mieltä	2	4,1
Yhteensä	49	100,0

Taulukot 9- 16 . Työssäni minua motivoi

*Palkka*

	Lukumäärä	Prosentteina
Ei juurikaan motivoi	1	2,0
Ei motivoi paljoa	2	4,1
Motivoi jonkin verran	5	10,2
Motivoi paljon	26	53,1
Motivoi eniten	15	30,6
Yhteensä	49	100,0

*Onnistuminen*

	Lukumäärä	Prosentteina
Motivoi jonkin verran	2	4,1
Motivoi paljon	9	18,4
Motivoi eniten	38	77,6
Yhteensä	49	100,0

*Palaute*

	Lukumäärä	Prosentteina
Ei juurikaan motivoi	3	6,1
Ei motivoi paljoa	5	10,2
Motivoi jonkin ver- ran	12	24,5
Motivoi paljon	21	42,9
Motivoi eniten	8	16,3
Yhteensä	49	100,0

*Työilmapiiri*

	Lukumäärä	Prosentteina
Ei juurikaan motivoi	1	2,0
Motivoi jonkin verran	5	10,2
Motivoi paljon	22	44,9
Motivoi eniten	21	42,9
Yhteensä	49	100,0

*Esimiehen tuki*

	Lukumäärä	Prosentteina
Ei juurikaan motivoi	2	4,1
Ei motivoi paljoa	3	6,1
Motivoi jonkin verran	11	22,4
Motivoi paljon	25	51,0
Motivoi eniten	8	16,3
Yhteensä	49	100,0

*Leijonaliigassa menestyminen*

	Lukumäärä	Prosentteina
Ei juurikaan motivoi	2	4,1
Ei motivoi paljoa	2	4,1
Motivoi jonkin verran	5	10,2
Motivoi paljon	18	36,7
Motivoi eniten	22	44,9
Yhteensä	49	100,0

*Uralla eteneminen*

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei juurikaan motivoi	3	6,1
Ei motivoi paljoa	3	6,1
Motivoi jonkin verran	9	18,4
Motivoi paljon	14	28,6
Motivoi eniten	20	40,8
Total	49	100,0

	Lukumäärä	Prosentteina
Jokseenkin samaa mieltä	11	22,4
En osaa sanoa	3	6,1
Jokseenkin eri mieltä	22	44,9
Täysin eri mieltä	13	26,5
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 18. Esimiehen tuki on minulle tärkeää

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	22	44,9
Jokseenkin samaa mieltä	20	40,8
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	5	10,2
Täysin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 19. Koen saavani tarpeeksi tukea työssäni

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	18	36,7
Jokseenkin samaa mieltä	18	36,7
En osaa sanoa	5	10,2
Jokseenkin eri mieltä	8	16,3
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 20. Koen että minua palkitaan työstäni tarpeeksi

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	12	24,5
Jokseenkin samaa mieltä	24	49,0
En osaa sanoa	3	6,1
Jokseenkin eri mieltä	9	18,4
Täysin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 21. Koen saavani palautetta työhöni liittyen

	Lukumäärä	Prosentteina
Riittävästi	40	81,6
Liian vähän	8	16,3
Liikaa	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 22. Koen messuille pääsemisen tavoittelun tärkeäksi

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	35	71,4
Jokseenkin samaa mieltä	10	20,4
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	3	6,1
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 23. Messuille pääseminen on palkitsevaa

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	34	69,4
Jokseenkin samaa mieltä	10	20,4
En osaa sanoa	4	8,2
Jokseenkin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 24. Seuraan Leijonaliigaa

	Lukumäärä	Prosentteina
Useita kertoja tunnissa	1	2,0
Tunneittain	15	30,6
Päivittäin	25	51,0
Viikoittain	6	12,2
Harvemmin	1	2,0
En seuraa	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 25. Leijonaliigan tulosten seuraaminen on helppoa

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	24	49,0
Jokseenkin samaa mieltä	21	42,9
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	2	4,1
Täysin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 26. Leijonaliiga kannustaa minua suoriutumaan paremmin

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	29	59,2
Jokseenkin samaa mieltä	16	32,7
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	2	4,1
Täysin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 27. Henkilökohtainen pärjääminen Leijonaliigassa on tärkeää

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	21	42,9
Jokseenkin samaa mieltä	24	49,0
En osaa sanoa	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	1	2,0
Täysin eri mieltä	2	4,1
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 28. Joukkueeni pärjääminen Leijonaliigassa on tärkeää

	Lukumäärä	Prosentteina
Täysin samaa mieltä	32	65,3
Jokseenkin samaa mieltä	12	24,5
En osaa sanoa	3	6,1
Jokseenkin eri mieltä	1	2,0
Täysin eri mieltä	1	2,0
Yhteensä	49	100,0

Taulukko 29. Jos en menesty Leijonliigassa, koen eriarvoisuuden tunnetta

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	3	6,1
Jokseenkin samaa mieltä	20	40,8
En osaa sanoa	9	18,4
Jokseenkin eri mieltä	11	22,4
Täysin eri mieltä	6	12,2
Yhteensä	49	100,0