



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JULIUS SILTANEN

Pelin kehittäminen myynnin esimiestyöhön työn tuottavuuden ja mielekkyyden tukemiseen

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Siltanen, Julius: Pelin kehittäminen myynnin esimiestyöhön työn tuottavuuden ja mielekkyyden tukemiseen
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Maaliskuu 2023
Sivumäärä: 64

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tuoko myyntineuvottelijoiden työnteon pelillistäminen uusia johtamiskeinoja myyntiorganisaatio Soldemin esimiestyöhön ja vapautuuko pelillistämisen myötä esimiehen johtamisressssia, sekä tutkia miten pelillistäminen vaikuttaa työn tuottavuuden johtamiseen ja mielekkyyden tukemiseen. Tutkimuksen teoriaosuudet käsittelivät onnistuneen esimiestyön edellytyksiä, pelillistämistä ja työn tuottavuuden käsitteitä sekä pelillisyyttä muutoksen työkaluna ja osana toimintaympäristöä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimus- ja teemahaastattelumenetelmiä käyttäen. Ensiksi tutkimuksessa luotiin kahdessa työpajassa peli, jonka suunnitteluun ja luomiseen osallistuivat myyntiorganisaatio Soldemin myynnillisen asiakaspalvelun esimiehet. Työpajojen lopputuloksena saatiin luotua peli, jonka prototyyppiä testattiin myynnillisen asiakaspalvelun tiimien ja myyntineuvottelijoiden toimesta neljä viikkoa. Prototyypin testaamisen jälkeen esimiesten kokemuksia pelillistämiskokeilusta tutkittiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella tutkimuksen tulokset analysoitiin.

Tutkimuksen mukaan pelillistämiskokeilulla saavutettiin positiivisia vaikutuksia myyntineuvottelijoiden työn tuottavuuden ja mielekkyyden tukemiseksi, mutta pelillistämisen vaikutukset johtamisresssin vapautumiseen ja esimiehen työhyvinvointiin jäivät vähäisiksi. Pelillistäminen vaikutti positiivisesti myyntineuvottelijoiden tuottavuuteen, itseohjautuvuuteen ja myyntitiimin yhtenäisyyteen. Esimiehille pelillisuus toi tukea vuorovaikutustilanteisiin ja myyntitiimin tiimitason tavoitteiden jalkauttamiseen myyntineuvottelijoille. Pelillistämisen koettiin olevan hyvä lisä palkitsemisjärjestelmään, sillä pelillistämällä saatiin sellaisia hyötyjä, joita ei voida saavuttaa käyttämällä vain rahallisia kannustimia.

Avainsanat: esimiestyö, myynnin johtaminen, pelillistäminen, toimintatutkimus, työn mielekkyys, työn tuottavuus, työpaja

Abstract

Siltanen, Julius: Game development for sales management jobs in support of productivity and meaningfulness of work

Bachelor's thesis

Degree Programme in Business Administration

March 2023

Number of pages: 64

The purpose of the thesis was to research does the gamification of sales negotiators work bring up new management means to sales organization Soldem's manager jobs and does gamification free resources from the management, and investigate how gamification affects the jobs profitability management and supporting the tasks to make them enjoyable. The theoretical parts of the thesis dealt with the prerequisites of successful managerial work, gamification and work productivity concepts, as well as gamification as a tool for change and part of the operating environment.

The research was carried out as using action research and theme interview methods. First in the research, game was created in two workshops. Soldem's sales customer supports management team was a part of the planning and creation. The end result of the workshops was a creation of a game, which prototype was tested in sales customer support teams and by sales negotiators for a time span of four weeks. After the testing of the prototype, the management teams experiences were questioned using theme interviews. The research material gathered from the research were analyzed.

According to the research, positive results were achieved for sales negotiators productivity levels and in support of job enjoyability. However, the results and effects of gamification in regards to freeing up management leading resources and the support for their occupational wellbeing were lacklustre. Positive effects were seen in sales negotiators productivity, self-directing and in the sales teams unity. For management the gamification brought support for interaction situations and keeping the teams goals and targets in mind in own daily work. In general, gamification was observed to be a good addition to rewards system since it added such benefits that cannot be achieved using just monetary incentives.

Keywords: action research, gamification, leadership, meaningfulness of work, productivity, sales management, workshop

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus.....	8
1.2 Keskeiset käsitteet ja rakenne	9
1.3 Käsitteellinen viitekehys	11
2 YRITYSESITTELY	12
2.1 Toimintaympäristö Contact Center	12
2.2 Strategia kohdeyrityksen esimiestyön ohjauksessa	12
3 ONNISTUNEEN ESIMIESTYÖN EDELLYTYKSET	14
3.1 Esimiestyö ja erilaisia rooleja	14
3.2 Myynnin johtaminen esimiehenä	18
3.3 Vuorovaikutustaidot esimiestyössä	20
3.3.1 Tavoitteiden asettaminen.....	21
3.3.2 Myynnin seuraaminen.....	23
3.3.3 Palautteen antaminen.....	24
3.3.4 Palkitseminen	25
4 PELILLISTÄMINEN.....	27
4.1 Pelillisyyden käsitteenä.....	27
4.2 Pelillisyyden ja palkitseminen johtamisen välineenä.....	29
4.3 Pelillisyyden hyödyntäminen suoritelisjärjestelmässä	30
4.4 Pelillistämisen ja työn tuottavuuden esteet ja ongelmat	31
4.5 Pelillisyydellä muutosta esimiestyötä tukemaan ja motivoimaan	33
4.6 Pelillisyydellä työn tuottavuuden merkitys tulokselle	34
5 TOIMINTATUTKIMUS JA KEHITYSTYÖN VAIHEET	35
5.1 Toimintatutkimuksen tutkimuskohteet ja rakenne	35
5.2 Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet ja työpajan rakenne	38
5.3 Ensimmäinen työpaja	40
5.4 Toinen työpaja	43
5.5 Työpajan yhteenveto ja tulokset	47
5.6 Työpajaan osallistuneiden henkilöiden haastattelut	47
5.7 Sisältöanalyysi työpajasta ja haastatteluista.....	49
6 PELIN PROTOTYYPPI, TESTAUS JA TULOKSET.....	50
6.1 Pelin prototypoinnin ja testauksen tulokset.....	50
6.2 Pelillistämisen vaikutukset esimiehen johtamiskeinoihin	52
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
7.1 Pelillistämisestä johtamisen välineeksi	54

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi	56
7.3 Jatkotutkimusaiheet.....	58
LÄHTEET.....	60
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	63

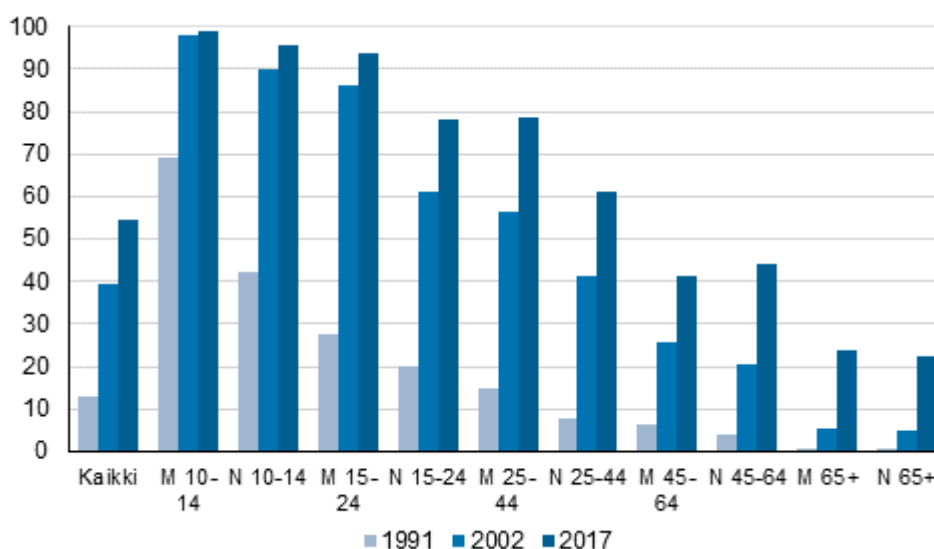
1 JOHDANTO

Työskennellessäni tavallisena "rivimiehenä" pohdin usein, että miten nuo esimiehet saavat päivänsä kulumaan, kun tuntuu siltä, ettei heitä välttämättä tarvitsisi olla ollenkaan. Oman esimiesurani alussa tuo osoittautui kuitenkin hyvin nopeasti vääräksi ajatusmalliksi. Nopeasti on tullut huomattua se, että tietty prosentti myyntiorganisaation myyntineuvottelijoista tulee aina tarvitsemaan säännöllistä ohjausta, jotta työn tulos on halutun kaltaista.

Esimiestyöhön myyntiorganisaatiossa kuuluu paljon muutakin, kuin myynnin valmennusta ja yhä enenevässä määrin syntyy uusia työtehtäviä, joihin kuluu rutkasti työaika. Tämä on aiheuttanut pohdintaa siitä, miten esimiestyöhön saataisiin luotua sellaisia tukielementtejä, jotka tukisivat päivittäisjohtamista ja tehostaisivat esimiestyötä, mutta olisivat silti kustannustehokkaampia ratkaisuja kuin esimiesten määrän tai koulutuksen lisääminen. Voisiko työntekijän johtamisvastuuta siirtää pelille? Kiinnostus pelillistämistä kohtaan on näkynyt viime vuosina kasvavissa määrin. Aiheesta julkaistujen kirjoitusten ja keskustelujen määrät ovat nousseet huomattavasti. Empiiriset tutkimukset ja niiden tulokset pelillistämisen toimivuudesta ovat haluttuja, mutta niiden määrä ei vielä ole kovinkaan suuri. (Hamari ym., 2014.) Näin ollen voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aihe on tärkeä ja ajankohtainen.

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä (Soldem Oy) on pohdittu sitä, että olisiko työntekoon linkitetyn pelin pelaamisella positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnan eri osa-alueisiin. Tästä syystä tutkimuksen aihe on kohdeyritykselle tärkeä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan pelillistämisen vaikutusta myynnin esimiestyön johtamiskeinoihin kohti parempaa työn tuottavuutta ja mielekkyyttä. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan soveltaa myös muissa myyntiorganisaatioissa.

Digitaaliset pelit ovat saavuttaneet pysyvän roolin etenkin nuorten ja lasten kulttuureissa. Aikuisillekin pelit tuovat apukeinon työstä irtaantumiseen ja tuovat kokemuksen saavuttamisen tunteesta tai siitä, että sai jotakin valmiiksi. Pelit tuovat pelaajille aktiivisia lepo hetkiä ihmisten arkeen. (Ängeslevä, 2014). Tilastokeskuksen (2017) digitaalisten pelien pelaamisen eri ikäluokissa eri aikakausilla tilasto (Kuvio 1) osoittaa, kuinka monta prosenttia kunkin ikäluokan edustajista pelaa digitaalisia pelejä vähintään kerran vuodessa ja tuloksissa näkyy tulokset myös vuosilta 1991 ja 2002. Kaikissa ikäluokissa prosenttiosuudet ovat kasvaneet ajan saatossa, joka ei toki ole mikään yllätys vauhdilla digitalisoituvassa yhteiskunnassa.



Kuvio 1. Digitaalisten pelien pelaaminen eri ikäluokissa eri aikakausilla. (Tilastokeskus, 2017)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan 15-24 vuotiaista miehistä yli 90% pelaa digitaalisia pelejä ainakin kerran vuodessa. Naisista vastaavassa ikäluokassa prosenttiosuus on hieman pienempi, mutta sekin on yli 90%. 25-44 vuotiaiden keskuudessa vastaava luku on naisista ja miehistä noin 80%. Kuviossa 2 on esitelty Soldemin työntekijöiden ikäjakauma. Soldemin työntekijöistä melkein puolet ovat 18-24 vuotiaita, joiden keskuudessa pelaaminen on suosituinta.



Kuvio 2. Soldemin työntekijöiden ikäjakauma. (Tiedot haettu 12/2022)

Edellä mainittu tilasto luo hyvän lähtökohdan tälle tutkimukselle. Voidaan siis olettaa, että Soldemin työntekijöistä suurin osa on kiinnostunut pelaamaan digitaalisia pelejä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Kohdeorganisaation toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ovat toimeksiantajien tavoitteiden täyttäminen. Mikäli B2B asiakkaiden tavoitteita ei täytetä, voidaan olettaa, ettei yrityksen olemassaololle ole järkevää perustelua. B2B asiakkaat määrittelevät omat suorituskykykymittaristonsa (KPI) ja näiden tavoitteet. Kohdeorganisaatiossa palkitsemisjärjestelmä palkitsee tehdystä myynnistä, mutta myyntineuvottelijoiden muiden suorituskykykymittareiden johtaminen kohti tavoitteita jää esimiehen vastuulle. Tämä lisää esimiesten johtamistaakkaa ja hankaloittaa esimiehen ajankäyttöä.

Kehittämistehtävän tavoitteena on suunnitella peli Soldemin myynnillisen asiakaspalvelun toimeksiannon esimiesten kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelin prototyypin kokeilun jälkeen haastattelumenetelmää käyttämällä, keventäisikö pelillistäminen kohdeyrityksen myyntitiimien esimiesten johtamistaakkaa ja toisiko tämä lisää vaihtoehtoja esimiehen johtamiskeinoihin. Yrityksen näkökulmasta voidaan samalla tuoda tutkimustietoa pohdintaan siitä, että olisiko pelillisyyss sellainen asia johon yrityksen olisi järkevää investoida. Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksen menetelmiä

hyödyntäen. Osallistamalla esimiehiä pelin suunnitteluun, varmistetaan se, että pelillistämiprosessissa osataan huomioida ympäristö, johon peli suunnitellaan.

Tutkimuskysymykset on määritelty seuraaviksi:

- Miten pelillistäminen keventää johtamisen tarvetta?
- Miten pelillistäminen vapauttaa johtamisresurssia?
- Miten pelillistäminen vaikuttaa myynnin esimiehen työhyvinvointiin?

Pelillistämisen vaikutuksia myyntiorganisaatiossa tapahtuvaan työhön voitaisiin tarkastella useammasta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi myyjän motivaation näkökulmasta. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pelillistämisen vaikutusta ensisijaisesti esimiestyön johtamiskeinoihin ja myyntineuvottelijan työn tuottavuuteen.

1.2 Keskeiset käsitteet ja rakenne

Esimiehenä toimivan tehtävänä on johtaa vastuualueellaan oleva ryhmä saavuttamaan tavoitteensa. Esimiehen työtehtäviin kuuluu toiminnan organisointi ja kehittäminen, riittävien resurssien varmistaminen, työntekijöiden osaamisen ja motivaation edistäminen sekä työilmapiiristä ja yhteistyöstä vastaaminen. Esimiestyö on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut valmentajan, koordinaattorin, mahdollistajan ja auttajan rooliksi. Aikaisemmin esimiestyön keskeisimpänä työtehtävänä nähtiin työn jakajan rooli. Perinteisiä autoritäärisiä esimiesrooleja ei nykyisin enää juurikaan tarvita ja työ onkin nykyisin asiantuntijamaisempaa kuin ennen. Tämän on aikaansaanut organisaatiotasojen vähentäminen ja prosessien automatisoituminen sekä informaatiojärjestelmien kehitys. Edellä mainitut muutokset eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet esimiehen tarpeellisuuteen. Toimiva esimiestuki voidaan nähdä organisaation tärkeänä voimavarana ja merkityksellisenä tekijänä kohti menestystä, sillä tutkimustulokset ovat osoittaneet, että laadukkaalla esimiestyöllä on vaikutusta

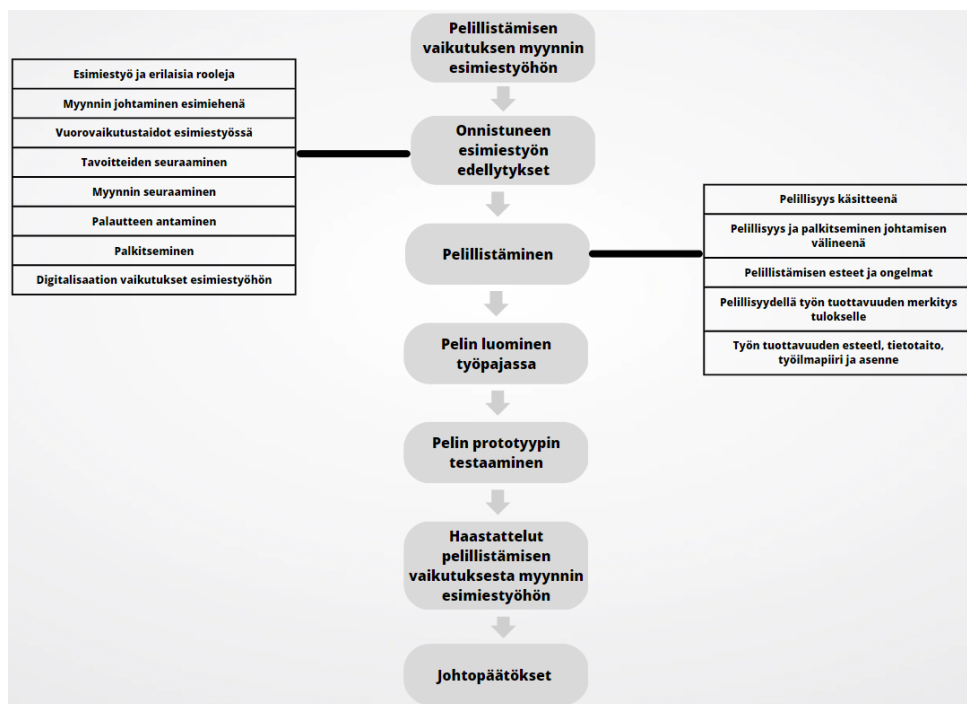
työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn, ilmapiiriin ja sairauspoissaoloihin. (Viitala & Jylhä. 2019.)

Pelillistämällä tarkoitetaan pelin luomista hyödylliseen tarkoitukseen esimerkiksi työyhteisössä. Peliä hyödyntämällä työntekijöitä voidaan opettaa ja tukea uudella tavalla. Tavallisista työtehtävistä ja tavoitteista pyritään pelillistämisen avulla luomaan mielenkiintoisempia ja helpommin ymmärrettäviä. (Ängeslevä, 2014). Pelillistäminen on merkittävä työtapojen kehittämis- ja uudistamiskeino. Pelillistämässä pelinomaisia elementtejä tuodaan osaksi työntekoa. Hyviä tuloksia pelillistämiskokeiluista on saatu esimerkiksi lautapeleinä toteutetuista strategiapeleistä, joiden avulla on saatu vietyä organisaation strategiaa ja viisiä vahvemmin näkyvämmiksi työntekijöille. Työntekijät ovat saaneet eri yrityksissä oivalluksia pelillistämiskokeilujen myötä liiketoimintamalleihin liittyen ja työntekijöitä on saatu vahvemmin osallistettua ottamaan vastuuta tiimin tavoitteista. Pelillistämässä on tärkeää onnistua pelin sisällön luomisessa, jotta pelille asetetut tavoitteet saavutetaan. Työpajoja on mahdollista järjestää pelillisyysteeman ympärille ja haastaa henkilöstöä kehittämään uusia ideoita tiimin, yksikön tai organisaation toiminnan kannalta keskeisten toimintamallien kehittämiseen ja tulosten parantamiseen. Työpajan aikana strategiset kysymykset syvenevät, kun tiimi perehtyy fasilitaattorin tai esimiehen avustuksella keskeisiin teemoihin. (Korhonen & Bergman, 2019.)

Opinnäytetyön luvussa yksi käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet, rakenne ja tavoitteet. Toisessa luvussa esitellään yritys ja sen toimintaympäristö. Kolmannessa luvussa käydään läpi onnistuneen esimiestyön edellytyksiä ja neljännessä luvussa käsitellään pelillisyyden ja työn tuottavuuden käsitteitä, sekä pelillisyyttä osana toimintaympäristöä ja muutoksen työkaluna. Viides luku käsittää opinnäytetyön metodologiset valinnat ja kehitystyön vaiheet. Kuudennessa luvussa kuvaillaan pelin prototyyppi, testaus ja tulokset. Lopuksi esitellään johtopäätökset.

1.3 Käsitteellinen viitekehys

Opinnäytetyön tutkimuksessa keskeisessä roolissa on esimiestyö ja pelillisuus. Ymmärtääkseen mitä kaikkea pelillisuus, esimiestyö, myynnin esimiestyö yleisesti sekä esimiestyö kohdeyrityksessä tarkoittaa tulee näihin osa-alueisiin paneutua tarkasti. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on esiteltyä tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet. Kuvioista käy ilmi myös työn rakenne, joka etenee kuvion mukaisesti.



Kuvio 3. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

Tutkimuksessa luodaan myyntiorganisaation myyjille peli ja pelin luominen alkaa tutustumisesta teemaan ja niihin tekijöihin, joiden pohjalta peli luodaan. Lopulliset pelin säännöt, kulku ja palkitseminen lukitaan tutkimukseen valittujen myynnin esimiesten kanssa pidettävässä työpajassa. Työpajassa luotua peliä pelataan kohdeorganisaation myynnillisen asiakaspalvelun yksikössä, jonka jälkeen esimiesten kokemuksiin pelillistämiskokeilun vaikutuksista paneudutaan teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen.

2 YRITYSESITTELY

2.1 Toimintaympäristö Contact Center

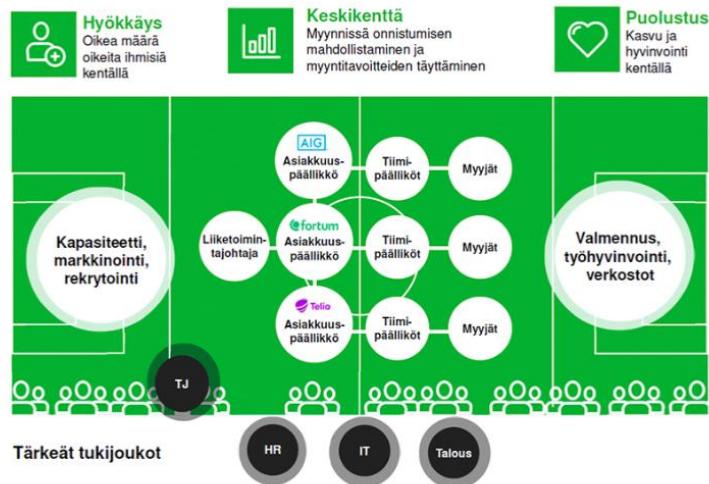
Kohdeorganisaatio Soldem on telemarkkinointialan yritys, jonka liiketoiminta perustuu Contact Center -toimintaan. Contact center tarkoittaa yksikköä, joka käsittelee monikanavaisesti myynnin ja asiakaspalvelun kontakteja. Yleisesti käytössä olevia kanavia ovat puhelin, sähköposti ja tekstiviestit. Uusimpina mukaan tulleita kanavia ovat chat sekä sosiaaliset mediat. Contact center voi käsitellä B2B tai B2C asiakaskontakteja. Soldemilla asiakaskontaktit, joita käsitellään ovat yksiköistä riippuen B2B tai B2C asiakkaita.

Työntekijöitä Soldemilla on noin 200 ja työtä tehdään eri B2B asiakkuuksien toimeksiannoissa omissa yksiköissään. Yrityksen viimeisimmän tilikauden liikevaihto oli 9,64 miljoonaa euroa. Yrityksellä on kolme suurta B2B asiakkuutta, joiden toiminta on jatkuvaa. Näiden lisäksi yritys toteuttaa lyhytkestoisia puhelinkampanjoita joidenkin B2B -asiakkuuksien kanssa. Soldemin liiketoimintajatkuvuudessa toimitaan siis alihankkijan roolissa yrityksille, jotka haluavat ulkoistaa myynnin ja asiakaspalvelun toimintojaan. Alihankkijan roolissa Soldemille keskeisen tärkeää on tuottaa B2B-asiakkaille lisäarvoa omilla myynnin ja asiakaspalvelun prosesseillaan ja johtamisellaan.

2.2 Strategia kohdeyrityksen esimiestyön ohjauksessa

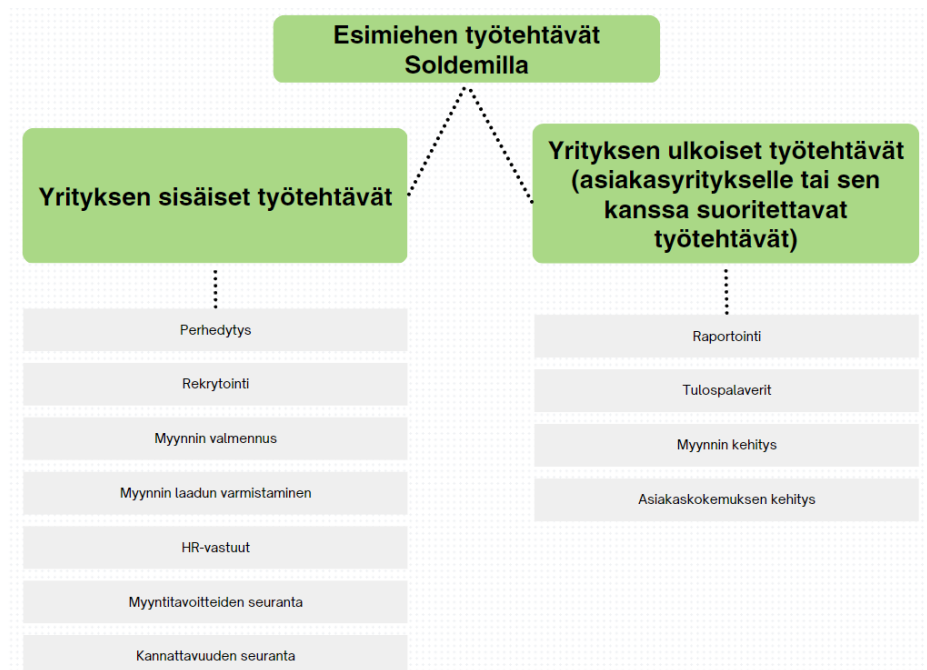
Liiketoimintaa harjoittavan organisaation yhteydessä puhuttaessa strategiasta, sillä tarkoitetaan sovittuja keinoja, joilla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja näiden vuorovaikutussuhteita, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky, 2015). Soldemin organisaatorakenne on kuvattu jalkapallokentän muotoon ja jaettu kolmeen osaan (kuvio 4). Keskikenttä aikaansaa yrityksen liikevaihdon tekemällä myyntiä B2B-asiakkuuksien toimeksiannoissa, myös esimiehet toimivat kentän keskellä. Toimeksiannot toimivat omina yksikköinä muodostaen omat arkijohtamisen rutiinit ja vastaten jokainen omista tuloksistaan. Myyntitiimien esimiesten esimiehenä toimii

asiakkuuspäällikkö, joka loppukädessä vastaa toimeksiannon tuloksista toimeksiantajalle, yrityksen johdolle, kuten esimerkiksi liiketoimintajohtajalle ja toimitusjohtajalle sekä yrityksen omistajille.



Kuvio 4. Soldemin organisaatiorakenne. (Soldem, n.d.)

Kohdeyrityksessä myyntityötä tehdään toimeksiannoissa myyntitiimeissä, joissa on noin 8-15 myyjää. Jokaisella myyntitiimillä on oma esimies, jolle yrityksen johto ja toimeksiantaja luo omat tavoitteensa, joiden onnistumisesta tai epäonnistumisesta esimies vastaa. Myyntitiimeillä on oma perustehtävänsä ja esimiehen tehtävänä on tukea tässä perustehtävässä onnistumista. (Kupias ym., 2014). Myyntitiimin kokoon vaikuttaa monet tekijät, kuten toimeksiantajan haluama resurssi sekä poistuma ja rekrytoinnin onnistuminen. Kuviossa 5 on kuvattu Soldemin myyntitiimin esimiehen työtehtävät. Työtehtävät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja B2B asiakkaiden kanssa toteutettaviin työtehtäviin. Asiakasyrityksen kanssa toteutettavat työtehtävät ovat raportointi, tulospalaverit, myynnin- ja asiakaskokemuksen kehitys. Yrityksen sisäisiä työtehtäviä ovat perehdytys, rekrytointi, myynnin valmennus, myynnin laadun tarkkailu, hr-vastuut sekä myyntitavoitteiden ja kannattavuuden seuraaminen.



Kuvio 5. Esimiehen työtehtävät Soldemilla.

Kuten kuviosta selviää, esimiehellä on useita rooleja ja tehtäviä. Kaikista keskeisin tehtävä tulisi kuitenkin olla myynnin valmennus, jotta myyntitavoitteisiin päästään. Kuitenkin todellisuudessa myynnin valmennukseen käytettävissä aika on rajallinen, sillä muut työtehtävät vievät esimiehen aikaa.

3 ONNISTUNEEN ESIMIESTYÖN EDELLYTYKSET

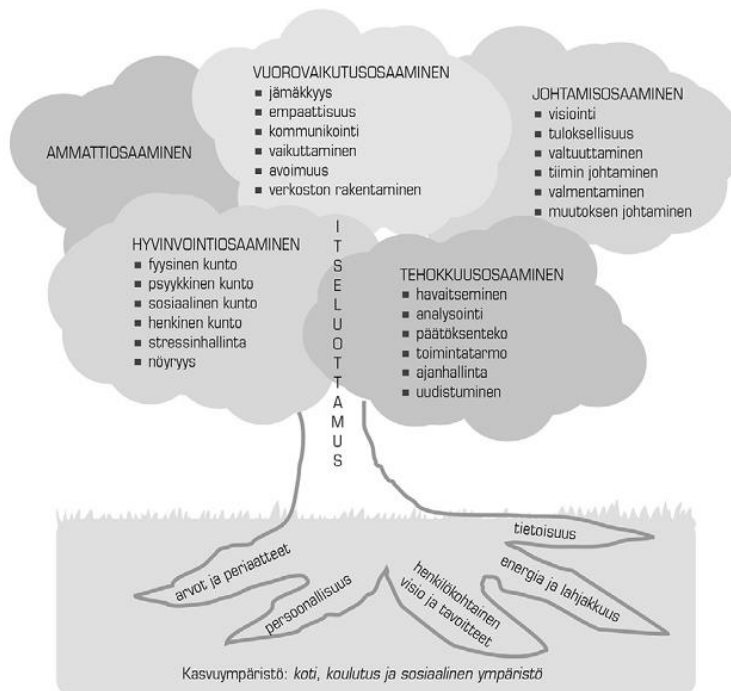
3.1 Esimiestyö ja erilaisia rooleja

Tässä tutkimuksessa tutkitaan pelillistämisen vaikutusta lähiesimiestyön johtamiskeinoihin. Lähiesimies toimii tässä organisaatiossa myyntitiimin esimiehenä. Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Esimiestyö on johtamista, joka koostuu erilaisista osatekijöistä. Esimiestyö voidaan jakaa asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Esimiestyöllä pyritään vaikuttamaan tavoitteellisesti vuorovaikutuksen avulla yksilöön tai suurempaan ryhmään, kuten myyntitiimiin. Kuitenkin siirryttäessä hierarkkisesta organisaatiosta matalaan matriisi- ja

tiimiorganisaatioon tämä tosiasia unohtuu. Johtamisen tärkeyttä jopa aliarvioidaan, sillä idealistisella näkemyksellä, että tiimit ja asiantuntijat voivat ohjata itseään. (Hyppänen, 2013; Järvinen, 2005.)

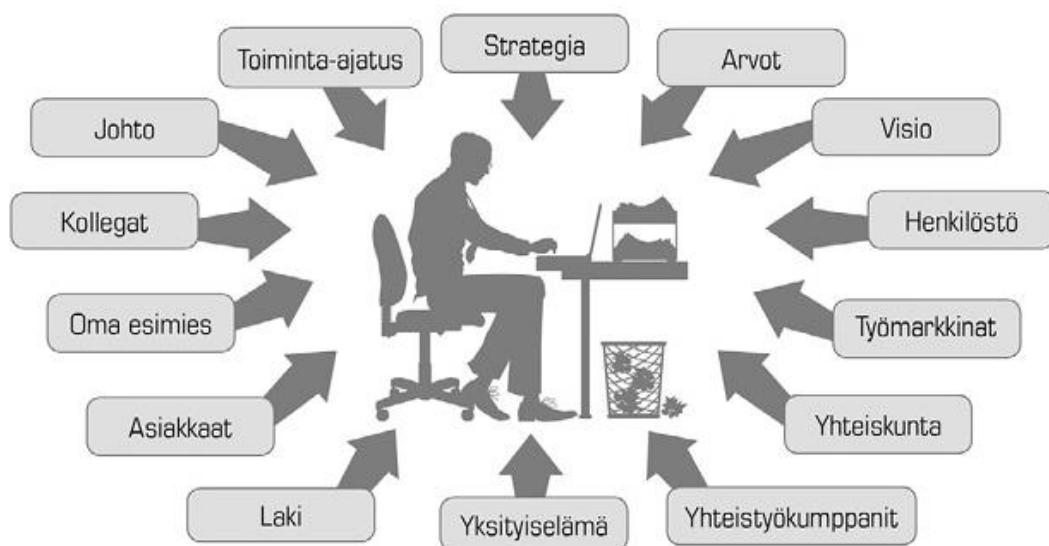
Esimiestyö on osaamista, jolla organisaatiot luovat itselleen toimivan perustan, sille miten yritys suorittaa liiketoimintaansa. Esimiestyöhön kuuluu velvollisuuksia ja vastuita yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä vastuu lakien noudattamiseksi, jotka koskevat yritystä ja sen henkilökuntaa. Esimiehenä toimivan on onnistuakseen ja kehittyäkseen kyettävä reflektoidaan omaa toimintaansa työntekijöiden toiminnan johtamisen ja kehittymisen tukemisen lisäksi. Jotta henkilöstö voi onnistua, on henkilöstön tiedettävä, mitä heidän työltään odotetaan ja tämän valvominen on esimiehen vastuulla. Esimiestyön perustana toimii riittävä tietotaito, jotta henkilöstön johtaminen on mahdollista. Tietotaidon lisäksi tarvitaan johtamisosaamista sekä tahtoa (Hyppänen, 2013.)

Esimiestyö on moniulotteinen ja laajasti tutkittu aihe, jolle on vuosien saatossa syntynyt eri tahojen toimesta monia toisiaan täydentäviä määritelmiä. Sydänmaanlakka (2004) on luonut laajan aihekokonaisuuden ymmärtämisen helpottamiseksi johtajuuden osaamispuun, joka on kuvio 6. Johtajuuden osaamispuun pohjana on kasvuympäristö, joka kuvastaa esimiehen kotia, osaamista ja sosiaalista ympäristöä. Johtajuuden osaamispuun juuret ulottuvat maan alle, johtajuuden taakasta selvitäkseen tarvitaan itsetuntemusta, omien arvojen, persoonallisuuden, periaatteiden sekä tavoitteiden tiedostamista ja energiaa. Itseluottamus toimii puun runkona ja puu täydentyy esimiestyön aihealueilla, joita ovat tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja johtamisosaaminen.



Kuvio 6. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaanlakka, 2004, viitattu lähteessä Hyppänen, 2013)

Hyppäsen (2013) mukaan esimiestyön tarkastelua voidaan tehdä lähtemällä liikkeelle esimiehen roolien kautta, jotka ovat tilannesidonnaisia. Tilanteen mukaan esimiehen työssä korostuvat työhönottaja, perehdyttävä, valmentaja, sparraaja, työnjohtaja, ongelmanratkaisija ja projektipäällikkö. Erottava tekijä esimiesaseman ja pelkän tiimin- tai projektinvetäjän välillä on se tosiasia, että esimiesasemassa toimiva on aina työnantajan roolissa, vaikka esimieheen kohdistetaan odotuksia (kuviot 7) useilta eri tahoilta.



Kuvio 7. Esimiestyön odotukset. (Hyppänen, 2013)

Organisaation liiketoiminnan tarpeet ja lainsäädäntö vaikuttavat esimiehen tehtäviin. Esimies toimii yrityksen johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden odotusten alaisina. Tehtävää voi vaikeuttaa esimiehen omien tavoitteiden eriävyys muiden sidosryhmien tavoitteista. (Hyppänen, 2013.)

Ristikangas M. ja Ristikangas V. (2013) esittelevät valmentavan johtajuuden suppilomallin (kuvio 8), jossa esimiehen työssä yhdistyvät managerin, leaderin ja coachin roolit. Valmentavan johtajuuden he määrittelevät seuraavalla tavalla: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” Esimiehen työtehtävissä valmentavan johtajuuden näkökulmasta korostuu asioiden aikaansaaminen, johdettavien ajatteluttaminen ja ohjaaminen tiettyyn suuntaan. Työntekijän toiminnalle esimiehen tulee luoda työntekijän kannalta merkitystä. Johtajuuden suppilosta ei tule ulos sellaista johtajuutta, jossa managerin, leaderin ja coachin roolit olisivat painottuneet samalla tavalla, vaan niiden painottumiseen kussakin johtamisroolissa vaikuttaa toimenkuva.



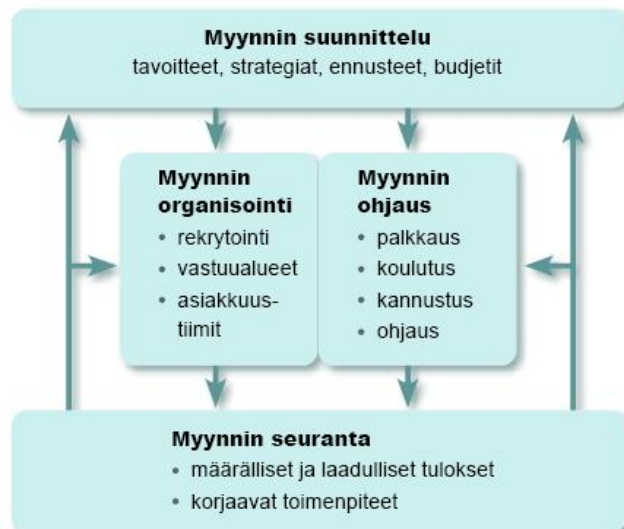
Kuvio 8. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas, M., & Ristikangas, V., 2013)

Kuten edellä mainitut kuvaukset esimiehen rooleista ja tehtävistä osoittavat, on esimiehen tehtävä- ja roolilista todella pitkä ja vaativa. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse toimia tehtävässään yksin. Organisaation rakenne ja koko vaikuttavat esimiehen tukijoukkoon. Esimiehellä voi olla tukena kollegoita, oma esimies ja organisaation johto. Organisaatioissa voi olla erikseen henkilöstöasiantuntijoita, joita esimies voi käyttää apunaan usealla eri tavalla helpottaakseen omaa johtamistaakkaansa. (Hyppänen, 2013.) Soldemilla myynnin esimiehinä toimivilla on tukena oma esimies ja henkilöstöasiantuntijoita. Tarpeen tullen esimiehillä on mahdollista käyttää näitä tukitoimia omassa työarjessaan.

3.2 Myynnin johtaminen esimiehenä

Esimiestyö on asioiden sekä ihmisten johtamista, eikä myynnin johtaminen eroa tästä ajatuksesta. Myyntiä johtavan ensisijainen tehtävä on pitää huoli siitä, että myyntitavoitteet täyttyvät. Onnistunut myynnin johtaminen voi parhaimmillaan johtaa yrityksen kasvuun ja menestykseen ja vastaavasti heikot tulokset voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Esimiehen on oltava tietoinen myynnin tavoitteista ja strategioista sekä ymmärtää miten tavoitteita saavutetaan. Tehtävässä onnistumista edesauttavat positiivinen myyntikulttuuri, huolellisesti suunniteltu palkkiomalli ja valmentava ote johtamisessa. (Hänti ym., 2016; Jobber ym., 2019).

Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan myynnin johtamisen osa-alueita (kuvio 9) ovat myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, myynnin ohjaus ja myynnin seuranta. Myynnin johtaminen alkaa sen suunnittelusta. Suunnittelu on keskeytyksetön prosessi, joka lähtee liikkeelle liiketoiminnan strategioista ja organisaation tulostavoitteista. Muita keskeisiä suunnittelun kohteena olevia tekijöitä ovat asiakkaat, kilpailu ja markkinatilanne.



Kuvio 9. Myynnin johtamisen osa-alueet. (Bergström & Leppänen. 2015)

Yrityksen johdon ja omistajien laatimien tulostavoitteiden asettamisen jälkeen luodaan myyntitavoitteet. Myyntitavoitteet luodaan eri tasoille, joita ovat asiakasryhmät, tuotteet, alueet sekä myyjät. Tässä yhteydessä suunnitellaan myyntiyksikölle riittävät resurssit eli myynnille budjetoitu raha- ja myyntihenkilöstön määrä. Tavoiteasetannan ja resursoinnin jälkeen edetään pohtimaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä jaetaan vastuut. Myyntiä johtavan esimiehen keskeisin työtehtävä on myynnin ohjaaminen. Tämä tarkoittaa käytännössä edellä mainitun kuvion 9 mukaisesti myyjien kouluttamista, kannustusta, ohjausta sekä palkkaustapojen kehittämistä ja toiminnan valvontaa. (Bergström & Leppänen, 2015).

Jobberin ym., (2019) mukaan myyntiä johtavan neljä tärkeintä ominaisuutta ovat kuuntelu- ja kommunikaatiotaito, organisointi- ja ajanhallintataito, ihmishuhdetaidot sekä halu tietää mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu. Myynnin johtamisessa menestyvä esimies kykenee luomaan vision, johon myyntitiimi uskoo ja sen jälkeen kertomaan tiimille keinot, joiden avulla visio on saavutettavissa. Johtamista vaikeuttaa ympäristö, markkinoiden muutokset ja kilpailijoiden toiminta. Organisaatiomalli ja myyntiyksikön toteutustapa vaikuttavat myynnin esimiehen rooleihin ja työtehtäviin.

Myyntineuvottelijat työskentelevät asiakasrajapinnassa ja muodostavat näin ollen suurimman osan asiakaskohtaamisista, joten heidän roolinsa yrityksen

edustamisessa on todella suuri. Myyntiä johtava esimies vahvistaa sellaisia myyntikäyttäytymismuotoja myyjäkentässä, jotka hän itse kokee sopivaksi kussakin myyntitilanteessa, eli johtamisessa yhdistyy esimiehen omat arvot sekä yrityksen toimintakulttuuri. (Bergström & Leppänen, 2015).

3.3 Vuorovaikutustaidot esimiestyössä

Vuorovaikutus tarkoittaa sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä, joka on havaittavissa eri aistien avulla. Vuorovaikutustilanteessa tulkitaan ja luodaan viestejä ja osapuolet toimivat samaan aikaan viestien lähettäjinä ja vastaanottajina. Esimiehenä toimivalla on toisistaan eriäviä vuorovaikutussuhteita eri sidosryhmiin, kuten alaisiin ja kollegoihin. Vuorovaikutus näkyy esimiestyössä monella eri tavalla. Yrityksen toiminnan perusedellytyksinä on sujuva tiedon kulku, yhteiset pelisäännöt ja hyvä yhteistoiminta. Vuorovaikutus ja luottamus toimivat työyhteisössä hyvän ilmapiirin perustana ja ne mahdollistavat työssä kehittymisen ja oppimisen. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöitä viestinnän, johtajuuden ja vuorovaikutuksen avulla halutun mukaiseen toimintaan. (Isotalus & Rajalahti, 2017; Hyppänen, 2013.)

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa tilanne. Onnistumisen kannalta tulee etukäteen miettiä ja päättää oikea tilaisuuden luonne, paikka ja kesto. Osallistujille merkittävä tieto ennen tilaisuutta on se, mitä heiltä odotetaan. Tilaisuus voi vaatia osallistujilta pääasiassa kuuntelua tai aktiivista ideointia. Esimiehen tulee valita myös viestintätapa tilaisuuden luonteeseen perusteella. Osa asioista voidaan hoitaa esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimesta kun taas henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn tarvitaan rauhallinen tila, jossa voidaan käydä keskustelua. Esimies pystyy helpommin saamaan aikaan käyttäytymiseen pysyviä muutoksia yksilöiden, kuin ryhmän kautta. Henkilökohtainen keskustelu on keskustelutavoista vaikuttavin, mutta se ei tarkoita sitä, että tämä tapa on jokaisessa tilanteessa paras vaihtoehto. Esimiehen tulee käyttää useita viestintäkanavia, jotka ovat joko vahvasti tai heikosti vaikuttavia. (Hyppänen, 2013.)

Organisaatioissa on tyypillistä, että vuorovaikutustilanteissa työntekijät yksilöinä tai tiiminä yrittävät suojautua ja käyttäytyä defensiivisesti, jotta voivat pitää omia mielipiteissään. Tämä korostuu etenkin konfliktitilanteissa: on helpompaa päättää olevansa oikeassa ja syytellä muita. Suojautumiskeinoihin turvautuminen estää ongelmien ja kehitysideoiden esille nostamisen. Esimiehen täytyy rikkoa puolustukseen sidottu vuorovaikutusmalli ja saada työntekijät osallistumaan tutkivalla ja pohtivalla mielellä keskusteluun. Kehityskeskusteluissa alaisen pitäisi olla enemmän äänessä kuin esimiehen, mutta usein kuitenkin tilanne on täysin päinvastainen. Onnistuakseen on toimittava esimerkkinä osoittamalla kiinnostusta johdettaviensa kokemuksiin ja näkemyksiin. Vähättelemällä muiden esittämiä mielipiteitä voi vaientaa alaisensa ja menettää heidän luottamuksensa. Esimies voi itsekkin sortua käyttämään vuorovaikutustilanteissa puolustuskeinoja sen sijaan, että kuuntelisi alaisia ja kannustaisi heitä keskusteluun kanssaan. (Järvinen, 2005.)

3.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Kaikessa johdetussa toiminnassa on mukana tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden kautta voidaan arvioida toiminnan laatua ja tuloksia suorituksen ollessa käynnissä ja sen jälkeen. Arviointia tehdessä selvitetään saatujen tuloksien suhtautumista esimerkiksi organisaation odotuksiin tai muihin kilpaileviin yrityksiin. Organisaatioissa tavoitteiden määrittely lähtee liikkeelle ylätason tavoitteista, eli siitä mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet, jonka jälkeen edetään aikaan sidoksissa oleviin tavoitteisiin, joita voivat olla esimerkiksi projekti-kohtaisia, vuosi- tai viikkotasontavoitteita. Olennaista on, että ylätason tavoitteet ja konkreettiset tavoitteet ovat toisiinsa linkittyviä. (Juholin, 2010.) Taulukossa 1 on esiteltyä esimerkkejä yrityksen mahdollisista ja yleisimmistä tavoitetasoista.

Taulukko 1. Yrityksen eri tavoitetasot. (Kauhanen, 2015)

Yrityksen eri tavoitetasot
Konsernitaso
Sektoritaso
Organisaatiotaso

Osastotaso
Tiimitaso
Projektitaso
Yksilötaso

Onnistumisen edellytyksenä on organisaation, tiimien ja yksilöiden ymmärrys siitä, mikä on yritystoiminnan tarkoitus, tavoitteet ja minkälaista osaamista tarvitaan. Tärkeimpiä työkaluja ovat päivittäisjohtamisen lisäksi suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Suunnittelukokoukset käydään organisaatio-, osasto- tai tiimitasolla. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut sen sijaan käydään yksilötasolla. Kuviossa 10. on esiteltyä suorituksen johtamisen ja tavoitteiden asettamisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Hyviä tuloksia tavoiteltaessa esimies ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun alaisiaan. Henkilökohtaisessa keskustelussa esimies asettaa tavoitteet, kartoitetaan osaamisen kehittämisen tarpeet ja luodaan toimintasuunnitelma, joka dokumentoidaan. (Havunen, 2022.)



Kuvio 10. Suorituksesta välittämisen keskeiset tekijät. (Havunen, 2022)

Kun edetään tavoitteiden asettamisessa esimiehen ja alaisen välisiin vuorovaikutustilanteisiin, täytyy tarkastella aikaväliä, jolle tavoitteet asetetaan. Suorituskykymittareita ja tavoitteita voidaan seurata tarpeen esimerkiksi päivittäin tai viikoittain. Tärkeintä on kuitenkin se, että sovittu aikaväli todetaan sopivaksi esimiehen ja alaisen toimesta. (Kauhanen, 2015.)

Case-organisaatiossakin tavoitteiden asettaminen etenee edellä mainittujen mallien mukaisesti: yrityksen johto asettaa tavoitteet liiketoiminnan

tuottavuuteen liittyen, jonka jälkeen nämä tavoitteet jalkautetaan eteenpäin yrityksen eri yksiköihin niiden tuottopotentiaalin mukaisesti. Eri yksiköt toimivat case-organisaation ja B2B-asiakkaiden tavoitteiden ristipaineessa, yrittäen parhaansa mukaan täyttää kunkin sidosryhmän tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on asettaa yksilökohtaiset tavoitteet myyntineuvottelijoille ja seurata niiden onnistumista.

3.3.2 Myynnin seuraaminen

Myyntitoiminnan seuraaminen on tärkeä osa myynnin johtamista, sillä se auttaa parantamaan myyntiprosesseja, tunnistamaan myyntitrendejä ja tekemään päätöksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. Organisaatioiden toimintaedellytyksinä on myynnin toteutuminen. Numeroita on osattava tulkita ja arvostaa. Numerot kertovat liiketoiminnan tuloksellisuudesta ja yritystoiminnassa loppujen lopuksi kaikki liittyy yrityksen talouteen. Tuloksen tekemiseen vaikuttaa se, miten työtä tehdään. Tuloksen tekemisen perusedellytyksenä on toiminnan johtaminen, joka on yhtenäinen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Kun yritys toimii alihankkijan roolissa, on toiminnan johtamisessa otettava huomioon oman yrityksen strategisten tavoitteiden lisäksi asiakasyrityksen tavoitteet. Esimiestyön tuottama mahdollinen lisäarvo kiteytyy siihen, miten hyvin mittarit, joilla onnistumista mitataan päästään haluttuihin tavoitteisiin. Esimiehellä on vastuu siitä, toteutuvatko tulostavoitteet ja onnistuneen esimiestyön edellytyksenä on se, että ymmärtää miten omalla toiminnallaan voi mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. (Havunen, 2022; Jobber ym., 2019.)

Myyjän työtä voidaan seurata määrällisellä tai laadullisella valvonnalla. Tätä valvontaa tekevät myyjä sekä esimies. Määrälliset mittarit ovat usein myyjän myyntitulokset ja myyjän aiheuttamat kulut. Määrällisiä mittareita seuraamalla on helppo seurata myyntineuvottelijan tuloksia, sillä luvut ja myynnin raportointi ovat keskeisessä roolissa myyntityössä, mutta myyntityön arvioimiseen tarvitaan lisäksi laadullisia mittareita. (Bergström & Leppänen, 2015.)

Myyntiluvut eivät kerro suoraan myynnin keinoista, sillä myyjä voi aikaansaada kauppoja myymällä väkisin tai hyödyntämällä alennuksia. Edellä mainitut tekijät voivat johtaa lyhyeksi jääviin asiakassuhteisiin tai heikkoihin tuottoihin. Laadullinen arviointi antaa perusteluita myyntineuvottelijan hyviin tai heikkoihin myyntituloksiin. Esimies saa laadullisen arvioinnin perusteella tärkeää tietoa, jotta voi ohjata myyjää suoriutumaan paremmin sekä määrällisesti, että laadullisesti. (Bergström & Leppänen, 2015.)

3.3.3 Palautteen antaminen

Osaamisen kehittämisen ja edistymistä tukevan palaverirakenteen lisäksi tarvitaan palautetta. Yrityksissä käytettävät palautejärjestelmät antavat tietoa esimiestyöstä, työnteon laadusta, työntekijöiden toiminnasta sekä asiakkaista. Palautejärjestelmät tuovat kaivattavaa tietoa, jotta toimintaa osataan muokata tarvittavalla tavalla, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista niin organisaatio kuin yksilötasolla. Työyhteisöissä oppimisen ja muutoksen edellytyksenä on palautteen antaminen. Oppiakseen uutta, tarvitaan rakentavaa palautetta, jolla saadaan karsittua suorituksista sellaisia toimintatapoja, jotka eivät ole toivottuja. Kun työntekijä oppii jotakin, hän tekee asioita eri tavalla. Valmentavan esimiehen antama palaute mahdollistaa muutoksen. (Ristikangas & Grünbaum, 2013, luku 6.)

Esimiestyötään hyvin suorittava esimies keskittyy palautteen antamisessa enemmän onnistumisiin, kuin heikkoihin suorituksiin. Näin toimimalla alaista kannustetaan kehittymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Palautekeskustelussa alaisen tulisi olla enemmän äänessä kuin esimiehen. Palautteen antamisessa epäonnistumisiin keskittyvä esimies voi saada työntekijässä aikaan palautteen personoinnin, eli työntekijä kohdistaa palautteen itseensä. Palautetta ei näin ollen kyetä vastaanottamaan toimintatapoja kehittävänä tekijänä ja se halutaan lähinnä unohtaa. Esimiehen tuleekin käyttää palautteen antamisessa tunneälyä ja ottaa työntekijöiden yksilöllisyys huomioon pohtiesaan, mikä on riittävä määrä palautetta kullekin työntekijälle, sillä riittävää palautteen määrää ei voida määritellä yleisesti. Usein työyhteisöissä väitetään,

että palautetta saadaan liian vähän, yksi tähän vaikuttava tekijä onkin se, että työntekijät eivät aina tunnista saavansa palautetta ja saatu palaute ohitetaan kokonaan. Voidaankin todeta, että vastuu palautteen kulkeutumisesta esimieheltä alaiselle ei ole pelkästään esimiesasemassa toimivan vastuulla, vaan molempien osapuolilla on oma vastuunsa. (Aarnikoivu, 2013.)

Myyntiyksikössä esimiehen täytyy puuttua myyntineuvottelijan heikkoihin tuloksiin antamalla palautetta ja valmentaa myyntitaitoja, joissakin tapauksissa huomautus tai tulosvaroitus voi olla oikea keino antaa palautetta. Ohjaavan palautteen antaminen on mahdotonta, mikäli esimies toimii laiskasti ja tekee johtopäätöksensä perustuen ainoastaan tuloksiin, sillä myyjä on jo ennen tulosta suorittanut monta työtehtävää. Tuloksesta palautteen antaminen ei ole oikeudenmukaista, mikäli myyntineuvottelija ei ole saanut lähiesimieheltään tarvitsemaansa apua ja valmennusta. (Karppinen ym., 2022.)

3.3.4 Palkitseminen

Kokonaisuutena palkitseminen koostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemismenetelmistä. Aineellista palkitsemista ovat raha tai rahan arvoiset palkitsemistavat. Aineeton palkitseminen tarkoittaa palautteeseen, työn sisältöön, työympäristöön ja työssä kehittymiseen liittyviä asioita. Esimiestyössä palkitsemisella on suuri rooli, sillä hyvin toteutettuna se voi toimia merkittävänä kannustimena ja auttaa esimiestä saavuttamaan tavoitteet. Myynnin johtamisessa aineellista palkitsemista käytetään kannustamaan myyjiä kohti parempia tuloksia. (Hakonen & Nylander, 2015.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluvaiheessa mukana olevien esimiesten tulee olla tietoisia siitä, mitkä ovat yrityksen myyntistrategia, organisaation tavoitteet, myyjien tarpeet sekä yrityksen asiakkaat ja niiden tavoitteet. Taulukossa 2 on esitelty tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon palkkiojärjestelmää suunniteltaessa ja käyttäessä. Huomionarvoista on myös se, että palkitsemisjärjestelmän tulisi olla joustava, jotta tarpeiden muuttuessa niitä voidaan kehittää vastaamaan paremmin tavoitteita. On myös tärkeää, että

palkitsemisjärjestelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, jotta niiden toiminta ja vaikutus ovat selkeitä kaikille esimiehille ja työntekijöille. (Hakonen & Nylander, 2015.)

Taulukko 2. Palkkiojärjestelmän suunnittelussa ja käytössä huomioon otettavat tekijät. (mukaillen Pentikäinen, 2009)

Palkkiojärjestelmän suunnittelussa ja käytössä huomioon otettavat tekijät	Selite
Palkitsemisen tavoitteet	Palkitsemisen tavoitteet täytyy määrittellä ja yhdistää ne organisaation sekä asiakkaiden tavoitteisiin
Ajoitus	Palkitsemisen tulee tapahtua oikeaan aikaan, jotta työntekijä voi yhdistää palkitsemisen työsuoritukseen, joka on aikaansaanut palkitsemisen
Palkitsemistavat	Tavat, joilla henkilöstöä palkitaan, pitää olla oikeudenmukaisia ja henkilöstölle avoimia
Kriteerit	Kriteerit suhteutetaan työsuoritukseen ja yksilöllisiin tavoitteisiin
Henkilöstön osallistaminen	Henkilöstön osallistaminen edesauttaa sitoutumista palkkiomalliin ja vaikutusmahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon
Seuranta	Palkitsemisen vaikutuksia on arvioitava ja seurattava, jotta tulokset ovat halutun kaltaisia ja palkkiojärjestelmää voidaan tarvittaessa kehittää

Parhaimman vaikutuksen työntekoon saa palkkarakenteella, jossa palkkaus rakentuu kiinteästä kausipalkasta ja palkkio-osuudesta. Kiinteä kausipalkka tuo työntekijälle taloudellisen turvan ja perustan, jonka varaan voi suunnitella omaa taloudenhallintaansa. Palkkio-osuuteen vaikuttaa työn tulokset, palkkiomallista riippuen mahdollinen palkkio-osuus voi olla yrityksestä ja yksiköstä riippuen sidottu yrityksen tulokseen tai suoraan työntekijän omiin työsuorituksiin ja tuottavuuteen. Tärkeintä on kuitenkin se, että palkkiot juontavat juurensa yksikön tavoitteista, jotta niiden vaikutus on halutun kaltaista. Kun muuttuvilla palkkioilla halutaan motivoida henkilöstöä suoriutumaan työssään paremmin, tulisi työsuoritukseen perustuvan palkkion olla vähintään 20 prosenttia kokonaisansioista, silloin kun tavoitteet täyttyvät. Pienempi osuus kokonaisansioista ei aikaansaa henkilöstössä isoja muutoksia työsuorituksessa. (Pentikäinen, 2009.)

Aineeton palkitseminen tarkoittaa palautteeseen, työn sisältöön, työympäristöön ja työssä kehittymiseen liittyviä asioita. Aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Hyvin toteutettuna nämä palkitsemistavat muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Esimiehen alaiselle antama aineeton palkitseminen voi olla yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin aineellinen palkitseminen. Esimiehen antama aineeton palkitseminen voi olla positiivisen palautteen antamista, henkilökohtaista huomiointia ja kiitoksen osoittamista onnistumisista. Esimies voi lisäksi luoda ilmapiirin, jossa alaiset kokevat, että he ovat tärkeitä, heitä arvostetaan ja työntekijöiden esiin tuomilla mielipiteillä on merkitystä. (Viitala, 2014.)

4 PELILLISTÄMINEN

4.1 Pelillisuus käsitteenä

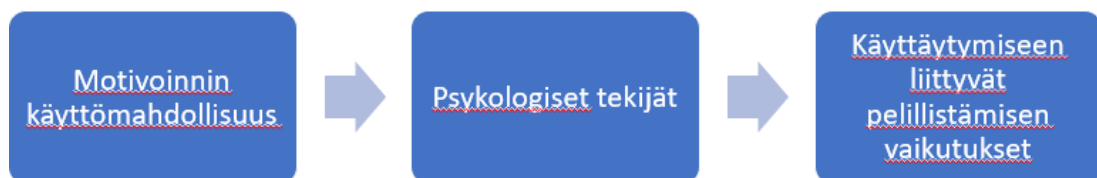
Pelillistämällä tarkoitetaan pelinomaisten elementtien tuomista osaksi jotain muuta ympäristöä kuin pelikontekstia. (Deterding ym., 2011). Pelillistämiprosessissa tarjotaan käyttäjille pelinomaisia kokemuksia, jotka tukevat pelillistämisen kohteena olevaa ympäristöä tavoitteissaan. (Huotari & Hamari, 2012).

Useat yritykset ovat uutena keinona yhdistäneet pelit, leikin ja pelillistämisen osaksi työntekijöiden arkea parantaakseen suorituskykyä, tehokkuutta ja tuotavuutta. Pelillistämällä on havaittu olevan myös työntekijöitä yritykseen sitouttavia vaikutuksia. Viimeisten vuosien aikana pelillistäminen on ollut suosittu aihe ja se on saanut paljon suosiota. Pelillistämisen uskotaan olevan seuraavien sukupolvien menetelmä työsuorituksen parantamiseen. (Breuer ym., 2022; Hamari ym., 2014.)

Työhön liitettynä pelillistämiprosessissa suunnitellaan järjestelmä, jolla pyritään parantamaan toiminnan omatoimisuutta ja auttamaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. (Hamari, 2015). Pelillistäminen tekee työtehtävien

suorittamisesta mielekkäämpää ja helpommin ymmärrettävää. Pelillistämisen ydinajatus on se, että tehtävän suorittamiseen kannustetaan ja motivoidaan keräämällä pisteitä, pieniä palkintoja sekä saavutuksia. Peleistä ja työelämästä löytyy yhtenäisiä elementtejä: toistuvat työtehtävät, sovitut säännöt ja tavoitteisiin pyrkiminen. Hyvästä suorituksesta voi saada positiivista palautetta tai parhaimmillaan lisäpalkkion. Suurin ero työelämässä peliin nähden on se, että pelissä kohdatessaan mahdottoman tehtävän sen kohtaamista ei voi vältellä, eikä sitä voi siirtää tulevaisuuteen ja tehdä välissä jotakin muuta, joka tuntuu mielekkäämmältä. Epäonnistuminen kannustaa peliympäristössä yrittämään uudelleen ja mahdollisesti eri tavalla, joka auttaa yksilöä kehittymään. (Ängeslevä, 2014).

Tietotekniikan professori Juho Hamari on väitöskirjassaan ”Gamification” (2015) käsitteellistänyt elementtejä pelillistämisen määritelmästä, nämä on esitelty kuviossa 11. Hamarin (2015) mukaan motivoinnin käyttömahdollisuuksia hyödyntämällä saadaan aikaan psykologisia vaikutuksia, jotka näkyvät lopulta peliin osallistuvan käyttäytymisessä.



Kuvio 11. Pelillistämisen elementtien käsitteellistetyt määritelmät. (mukaillen Hamari, 2015)

Pelillistämiseen ja pelien pelaamiseen kuuluu olennaisesti erilaiset psykologiset tekijät. Psykologisilla tekijöillä tarkoitetaan peleissä esiintyviä elementtejä, joilla on psykologinen vaikutus pelaajan pelaamiseen. Peleistä tutut vuorovaihtusmallit ja rakenteet ovat tehokkaita tapoja sitouttaa ja kannustaa työntekijää suoriutumaan työstään halutulla tavalla. (Ängeslevä, 2014).

Hamarin (2015) mukaan yleisimpiä psykologisia syitä pelaamisen on esitelty taulukossa 3. Yleisimpiä syitä ovat: flow, leikkisyys, saavuttaminen,

mestarillisuus, uppoutuminen, sosiaaliset suhteet (yhteenkuuluvuus) sekä jännitys ja epävarmuus.

Taulukko 3. Pelaamisen psykologiset tekijät. (mukaillen Hamari, 2015)

Pelaamisen psykologiset tekijät
Flow
Leikkisyys
Saavuttaminen
Mestarillisuus
Uppoutuminen
Sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen vertailu
Jännitys
Epävarmuus

Soldemilla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja työntekijöiden perehdytysprosessit ovat käynnissä lähes ympäri vuoden. Toisinaan uusien asioiden opettelu ja omaksuminen on työntekijöille vaikeaa. Pelit tarjoavat turvallisen tilan uusien asioiden kokeilulle ja näin ollen toiminnan muokkaamisen kynnyks voi pienentyä työntekijän näkökulmasta. (Breuer ym., 2022).

4.2 Pelillisuus ja palkitseminen johtamisen välineenä

Myynnin esimiestyössä keskeistä on johtaa myyjän kanssa suoritettavien yhteisten aktiviteettien avulla myyjä mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Suorituskykyyn vaikuttavat useat tekijät, kuten yksilön taitotaso ja suoritusmotivaatio. Pelien tuominen osaksi johtamiskeinoja tuo useita työkaluja, joita on mahdollista hyödyntää työntekijän työsuorituksen motivaation vaikutuksen alla olevan osan parantamiseen ja näin saadaan ohjattua työsuoritusta vastaamaan paremmin organisaation tavoitteita. Peli-ajattelun kautta myyjä motivoivia syitä voivat olla mahdollisuus saada palkinto, sosiaaliset hyödyt ja kilpailutilanteesta saatava mielihyvä. (Armstrong ym., 2016).

Työmotivaatiotutkimukset ovat havainneet, että muita ihmisiä työhönsä sitottavia tekijöitä ovat vallan saaminen, oman roolin kasvaminen sekä organisaation sisäisesti etenemällä vaativampaan työtehtävään. Työntekijöitä motivoi,

kun he tulevat huomatuksi ja palkituksi. Tätä pyritään pelillistämisprosesseissa tukemaan. Yksilön palkitsemisen ja kehittymisen johdosta, tavoitteita halutaan asettaa korkeammaksi näin organisaatio ja työntekijät saavuttavat vastavuorostaan hyödyn. Laaja palkintojen valikoima takaa sen, että palkitsemisvaihtoehtoista löytyy jokaiselle työntekijälle motivoivia palkintoja. (Ängeslevä, 2014; Armstrong ym., 2016.)

Pelillistäminen pohjautuu pelin sisällä toimiviin motivaatiotekijöihin ja pelin tarinan tuomiseen osaksi työntekoa, jotka edesauttavat työssä uuden oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. Erilaisilla yrityksen sisäisillä kilpailuilla on havaittu olevan suorituskykyä parantavia vaikutuksia vain niin kauan, kun kilpailu on käynnissä. Toimivampi ratkaisu on ollut luoda työntekijöille pitemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteita ja haasteita, jotka ottavat huomioon toisistaan eriävät käyttäytymismallit. (Armstrong ym., 2016.)

Pelillistämisen onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus. Osa saattaa innostua yhdessä tekemisestä tai kilpailusta. Joillekin innostavin motivaattori on ennätysten saavuttaminen tai vaikkapa merkien keräily ja niistä saatavissa oleva hyöty. Pelillistämiselle ominaista on se, ettei peli ole muodollinen vaan se koostuu yksilöä motivoivista toimintavoista. (Ängeslevä, 2014.)

4.3 Pelillisyyden hyödyntäminen suoritelisäjärjestelmässä

Organisaatiossa myyntineuvottelijoiden palkkaus koostuu työehtosopimuksen mukaisesta pohjapalkasta sekä myynneistä maksettavista komissioista. Myynnit ovat siis ainoa suorituskykymittari, joka näkyy suoraan myyjän tilipussissa. Myyntineuvottelijoiden suorituskykymittareina (KPI) myynnillisen asiakaspalvelun toimeksiannossa ovat myyntitulokset, tehokkuus, laatu ja asiakastytyväisyys.

Muiden suorituskykymittareiden kuin myyntien tavoitteisiin johtaminen on esimiehen johtamisen vaikutuksenalaista toimintaa. Soldemin myynnillisen

asiakaspalvelun toimeksiannossa suoritelisjärjestelmä on hyvin yksipuolinen, johtuen ajatuksesta, että Soldemin tarjoama lisäarvo B2B-asiakkaalle on nimenomaan myynti. Muiden suorituskykymittareiden johtaminen kohti tavoitteita on toisinaan esimiehelle haastavaa, sillä suoritelisjärjestelmä ei tue muissa suorituskykymittareissa onnistumista. Tutkimuksessa onkin tarkoituksena tutkia, löytyisikö pelillistämisestä johtamiskeinoja perinteisten käytössä olevien johtamiskeinojen lisäksi ja mitä vaikutuksia on pelillisyyden lisäämisellä myyntineuvottelijoiden suoritelisjärjestelmään.

4.4 Pelillistämisen ja työn tuottavuuden esteet ja ongelmat

Pelillistämiseen liittyy paljon erilaisia haasteita. Pelkkä sana ”peli” saattaa aiheuttaa monissa negatiivisen reaktion. Arkisen työn oheen väkisin puskehtava peli voi kuulostaa siltä, että työstä pyritään saamaan keinolla millä hyvänsä kiinnostavampaa, vaikka itse työtehtävät pysyvät samoina kuin ennen. (Ängeslevä, 2014.)

Laadukkaassa pelissä on olemassa selkeä pelin kulku ja säännöt. Pelaaminen mahdollistaa pelaajalle kokemuksia ja tavan itsensä ilmaisuun. Peleissä, jotka koemme tavallisiksi on olemassa selkeä pelin kulku ja säännöt. Pelaaja voi saavuttaa elämyksiä pelatessaan esimerkiksi visuaalisuudesta tai pelin tarjoamista sivutarinoista. Toisin kuin peleissä, jotka miellämme tavallisiksi, pelillistämisen toimii eri tavalla. Pelikokemuksen saavuttaminen ja luovuus jäävät pelillistämisen prosesseissa usein uupumaan. (Ängeslevä, 2014.)

Monien pelillistämiprojektien tavoitteiden asettamisessa on ollut haasteita ja ne eivät ole olleet riittävän selkeitä. Tämän taustalla on todennäköisesti se, että pelillistäminen koetaan vielä kokeellisena ja täysin uutena strategiana. Projektin päätavoitteiden etukäteen huomioiminen ja tavoitteiden huolellinen asettaminen voi helpottaa suuresti pelillistämisen prosessin onnistumista. (Kim, 2015.)

Pelillistämisen ongelmaksi voi muodostua se, että työelämässä pelillistäminen muuttuu liian arkiseksi ja rutiininomaiseksi. Lyhyen kilpailuinnokkuuden jälkeen pelin tuoma kannustavuus katoaa. Tästä johtuen halutut tavoitteet eivät enää toteudu pelillistämällä. Pelillistämisen onnistumista ei helpota myöskään se tosiasia, että kiinnostavan sisällön luominen on nykyään haastavampaa kuin ennen, sillä mielenkiintoista sisältä on tarjolla niin paljon ja sitä voi luoda kuka tahansa. (Ängeslevä, 2014.)

Työntekijät nähdään usein omaa etua tavoittelevina toimijoina, joita on mahdollista ohjata ja joita pitää ohjata kannustimilla ja tiedolla, jotta työntekijät toimivat yrityksen edun mukaisesti. Tämä näkyy haitallisena pelillistämisalustoissa siten, että ne tarjoavat valmiita ratkaisua ilman tarkempaa suunnittelua tai pelaamisen psykologista ymmärrystä ja peli voi jäädä täysin irralliseksi organisaation tavoitteista. Pelin suunnittelun ja toteutuksen epäonnistuessa, saattaa pelillistämällä olla jopa negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. (Deterding, 2018; Ängeslevä, 2014.)

Yksinkertaisuudessaan tuottavuus voidaan määritellä tuottavuuden olevan yhtä suuri kuin tuotokset jaettuna panoksilla. Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi myyntiorganisaatiossa myyntineuvottelijan aikaansaamalla liikevaihdolla (tuotos) jaettuna työtunneilla (panos). Organisaatioissa monet tekijät saattavat hidastaa tuottavuuden kehittymistä. Tekijät saattavat aiheuttaa jopa sen, ettei paremman tuottavuuden eteen tehdä ollenkaan toimenpiteitä. On myös mahdollista, että toimenpiteisiin on ryhdytty, mutta osa tekijöistä hidastaa ja vaikeuttaa toimenpiteiden toteutusta ja parempi tuottavuus jää näin ollen haaveeksi. Organisaatioiden henkilöstön negatiivisella suhtautumisella tuottavuuden kehittämisen käsitteeseen on vaikutusta, sillä siihen saatetaan helposti liittää käsitys siitä, että työntekoa pitää tehostaa tekemällä enemmän ja nopeammin ilman vaikutusta työntekijän palkkaan. (Kauhanen, 2018; Rantanen ym., 2015.)

Tuottavuuden taustatekijät on mahdollista jakaa kolmeen eri tasoon, jotka ovat henkilöstöön liittyvät tekijät, henkilöstön johtamiseen liittyvät tekijät ja organisaation perustekijät. Tuottavuustekijät ovat toisistaan riippuvaisia ja eri tasojen

toiminta on mahdollista vain, jos edellinen taso on kunnossa. (Aura & Ahonen, 2016.)

Tuottavuuden esteet voidaan jakaa sisäisiin- ja ulkoiisiin tuottavuusesteisiin. Ulkoiset esteet tulevat organisaation ulkopuolelta ja näihin organisaatiolla ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta. Vaihtoehdoksi lähinnä jääkin sopeutua näihin toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin, jotta yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Ulkoinen tuottavuuseste organisaatiolle on esimerkiksi lainsäädäntö. (Rantanen ym., 2015.)

Sisäiset tuottavuusesteet ovat nimenä mukaisesti organisaation sisällä olevia tekijöitä ja asioita, joihin organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa. Sisäisiä tuottavuusesteiden negatiivista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan voidaan pyrkiä poistamaan kokonaan tai ainakin vähentämään. Käytännön tasolla sisäiset tuottavuusesteet, joihin organisaation henkilöstö, kuten esimiehet ja organisaation johto voivat vaikuttaa ovat henkilöstön osaamiseen, asenteisiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin liittyviä. Tuottavuutta edistävästä toiminnoista esimerkkejä ovat työyhteisön kehittäminen ja olemassa olevien työprosessien analysointi ja kehittäminen. (Rantanen ym., 2015.)

4.5 Pelillisyydellä muutosta esimiestyötä tukemaan ja motivoimaan

Organisaatioissa käytettävät toimimattomat johtamisen ja työnteon arkirutiinit aiheuttavat todella suuria tappioita, eikä pelkästään rahassa mitattuna, sillä ne vaikuttavat negatiivisesti myös työmoraaliin. Työpaikkojen tilaa käsittelevä Yhdysvalloissa tehty tutkimus osoittaa, että 70 prosenttia työntekijöistä, jotka olivat tutkimuskyselyihin vastanneet, olivat sitä mieltä, etteivät he ole sitoutuneita työtehtäviinsä ja työpaikkaansa, vaikka tiedetään sitoutumisen ja työntekijälle työn tuottaman arvon olevan erittäin olennaisia tekijöitä korkean tuottavuuden kannalta. Työhön sitoutuminen aikaansaa työtehtäviin uppoutumista, jatkuvaa oppimista ja leikillisyyden hyväksymistä. Työpaikkaan sitoutumista voidaan edistää osallistamalla työntekijöitä ja mahdollistamalla hyvän tiedonkulun työntekijöiden ja esimiesten välillä. Motivaation ja nousevan suorituskyvyn välillä

on havaittu yhteys. Paremmat myyntitulokset ja tuottavuus sekä asiakastyytyväisyys vaikuttavat positiivisesti työntekijän työmotivaatioon. Edellä mainittuja tekijöitä voidaan kehittää johtajuudella, joka korostaa yksilöstä ja yhteisöstä lähteviä ratkaisuja. (Ängeslevä, 2014.)

Pelillistämistä hyödynnetään työelämässä yhä enenevässä määrin. Pelit ovatkin esimerkki sellaisesta rakenteesta, jonka avulla työntekijät pidetään kiinnostuneina ja motivoituneina. Nämä edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, joihin myös esimiestyöllä pyritään vaikuttamaan. Käytännössä tähän päästään, kun pelaamisesta saadut hyvät kokemukset edesauttavat ohjaamaan toimintaa kohti tavoitteita. Esimiehen keskeinen tehtävä onkin saada henkilöstö työskentelemään kestäväällä tavalla saavuttamaan tavoitteet. Yritys voi yhdistää pelillistämisen tavoitteellisen toiminnan, yhdessä tekemisen ja työntekijän osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen hauskoilla keinoilla. (Hyppänen, 2021.)

Useat organisaatiot eivät hyödynnä tuottavuuden kehittämisen mahdollisuuksia omassa toiminnassaan ja hyväksyvät heikon työmotivaation sekä jättävät työoloistaan valittavat työntekijät huomiotta, eikä organisaatioissa pyritä hyödyntämään teknologian käyttömahdollisuuksia, vaikka tiedostetaan työn kehityminen tulevaisuudessa entistäkin tietotekniikkakeskeisemmäksi. (Ängeslevä, 2014).

4.6 Pelillisyydellä työn tuottavuuden merkitys tulokselle

Peleillä on motivoiva vaikutus kannustaa työntekijöitä palkinnoilla, jotka eivät ole vain rahallisia. Palkitseminen tapahtuu esimerkiksi merkeillä tai pisteillä, joiden saavuttamisella on symbolista arvoa. (Deterding, 2018). Pelillistämisen avulla voidaan vähentää kustannuksia tai tehostaa palkitsemismalleja tuomalla työntekijöille muitakin kuin rahallisia kannustimia, jotka tässä tapauksessa ovat myynneistä saatavat komissiot. Työntekijöiden työntekoa ohjaavat monet erilaiset motivaatiotekijät, jotka voidaan pelillistämisen prosessissa ottaa huomioon. Myyntiorganisaatioissa kaikille myyntineuvottelijoille motivoivin tekijä tehdä myyntiä ei välttämättä ole myynneistä saatavien komissioiden kautta kerätty

mahdollisimman suuri ansaintataso. Marczewski (2014) yhdisti Bartlen (1996) luomat pelaajatyypit pelillisyyden kontekstiin. Pelaajatyypit on luokiteltu viiteen eri luokkaan heitä ohjaavien motivaatiotekijöiden mukaan, jotka on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Pelaajatyypit pelillisyyden kontekstissa. (mukaillen Marczewski, 2014)

Pelaajatyyppe	Motivoiva tekijä
Pelaaja	Ulkoiset palkinnot
Saavuttajat	Mestarillisuus
Filantropisti	Syy ja tarkoitus
Häiritsijät	Muutos
Sosialisoija	Yhteenkuuluvuus
Vapaa sielu	Autonomia ja itseilmaisu

Pelaajatyypit ovat teoreettisia käsitteitä ja suurin osa ihmisistä edustaa useampaa kuin yhtä pelaajatyyppeä. Pelaajatyyppeiden ymmärtämisen myötä pelillistämisen motivaatiotekijöitä on helpompi ymmärtää ja ottaa ne huomioon peliä suunniteltaessa. (Kim, 2015). Nämä motivaatiotekijät huomioimalla myyntineuvottelijoiden työn tekemiseen on mahdollista tuoda lisää merkitystä ja saavuttaa parempaa tuottavuutta.

5 TOIMINTATUTKIMUS JA KEHITYSTYÖN VAIHEET

5.1 Toimintatutkimuksen tutkimuskohteet ja rakenne

Perinteisessä tutkimuksessa tutkitaan kuinka asiat ovat ja tutkimuksen pohjalta luodaan teoreettista tietoa. Toimintatutkimuksella pyritään löytämään käytännön kehittymistä edistävää tietoa, jotka hyödyttävät muitakin kuin tutkijaa. (Heikkinen ym., 2007, s. 19-28) Toimintatutkimus on kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistävä lähestymistapa, jonka tavoitteena on saada tietoa siitä, miten asioita voitaisiin suorittaa paremmin. Suorittaessaan toimintatutkimusta tutkija ei pysytkään tutkimuksen ulkopuolella. Tutkijan rooliin kuuluu

osallistuminen aktiivisesti puuttamalla ja ohjaamalla toimintaa. Tästä käytetään nimitystä muutosinterventio. Tämän tutkimusmuodon voidaan todeta olevan sosiaalinen prosessi. (Valli & Aarnos, 2018). Metsämuurosen (2011) mukaan toimintatutkimuksen ominaispiirteet ovat:

- Tutkimuskohde on muutosaltis sosiaalinen käytäntö
- Toiminta etenee spiraalisena kehänä, johon kuuluu suunnittelu, havainnointi ja reflektointi
- Tutkimukseen osallistuvat ovat vastuullisia toimijoita

Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään käytännössä havaittuihin ongelmiin ratkaisua tai kehittämään olemassa olevia toimintoja paremmiksi. Yksittäinenkin työntekijä voi suorittaa toimintatutkimusta, mutta usein toimintatutkimus on koko organisaation ja työyhteisön muutosprosessi, joka vaatii kaikkien osapuolien sitouttamista muutosprojektiin. Toimintatutkimus on osallistuvaa, itseään tarkkailevaa, tilanteeseen sidottua ja yhteistyötä vaativaa tutkimusta. Tutkimuksen aikana yritetään luoda uskoa ihmisten kykyihin ja mahdollisuuksiin, eli valtuuttamaan tai voimaannuttamaan heitä. Tutkijan tehtävänä on käynnistää muutosprosessi ja kannustaa paneutumaan asioihin, jotta asioita on mahdollista kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. Tutkija tarkastelee tutkimuskohdetta sisältä päin ja tämä vaikuttaa tutkijan aineistoon suhtautumiseen ja sen arviointiin. Omia havaintoja hyödynnetään tutkimusaineiston lisäksi tai sen sijasta. Toimintatutkimuksessa tutkija voi olla tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsen. (Heikkinen ym., 2007, s. 30-36.)

Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähän kerrallaan. Tutkimusta tehdessä kiinnitetään huomiota siihen, mihin suuntaan asiat ovat menossa ja miten ne ovat olleet aikaisemmin. Toimintatutkimus koostuu suunnittelusta, toteutuksesta, havainnoista ja reflektoinnista, jotka toistuvat tutkimuksen aikana useaan kertaan. Tutkimus voidaankin nähdä näiden edellä mainittujen tekijöiden muodostamana syklinä. Kehittämishanke etenee usein uuteen kehittelyyn. Toistuvat syklit muodostavat ikään kuin spiraalin, joka johtaa jatkuvaan kehitysohjelmaan ja kehitysideoihin. (Heikkinen ym., 2007, s. 35-81.)

Spiraalimallia on kritisoitu johtuen sen kaavamaisuudesta. Malli kuvaa tutkimusprosessia, jonka vaiheet on eroteltu toisistaan ja ne ovat esitelty pelkistetysti. Toimintatutkimus koostuu suunnittelusta, toiminnasta ja sen arvioinnista, mutta nämä eivät tutkimusta tehdessä toteudu omina vaiheinaan, kuten spiraalimallissa on kuvattu, vaan ne yhdistettynä läpi tutkimuksen. Tutkijalle joka noudattaa tarkkaan spiraalimallin vaiheita, voi aiheutua hankaluuksia, mikäli hän yrittää erottaa spiraalimallin esittämiä vaiheita toisistaan. Tämä voi johtaa siihen, että tutkija keskittyy käytäntöjen kehittämisen sijaan siihen, miten kykenee tutkimuksessaan erottamaan syklien rajoja ja pohtimaan toteuttaako hän tutkimusta oikein. Syklien määrä ei ole laadukas arviointikriteeri, vaikka niitä olisi useita, sillä mikäli tutkimus tuo esille vain itsestäänselvyyksiä ja tutkijan hypoteeseja, tutkimus ei pysty saavuttamaan sen kannalta olennaisia tavoitteita, eli merkittävän tiedon saamista ja käytäntöjen kehittämistä. Sen sijaan tärkeämpää on keskittyä siihen, että tutkimuksen perusidea, suunnittelu, toiminta ja arviointi toteutuvat tutkimuksessa. (Heikkinen ym., 2007, s. 80-82.)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa työyhteisön jäsenet, jotka kuuluvat tutkimuskohteena olevaan työyhteisöön osallistuvat tutkimukseen. (Heikkinen ym., 2007, s. 50). Pelillistämiprojektin onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa, minkälaiselle kohderyhmälle peli on tarkoitettu ja millaisia ominaisuuksia ryhmässä on. (Kim, 2015). Tästä johtuen pelillistämiproessin ideointiin ja prototyypin luomiseen osallistuvat kohderyhmän lähijohtajat. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on tuoda kohdeorganisaation toimintaan mukaan pelillisiä elementtejä, jotka edesauttavat myyntineuvottelijoiden itseohjautuvuutta tavoitteiden saavuttamiseksi, joka keventäisi lähiesimiehen johtamista. Myyntineuvottelijoille määritellyt suoriutumisen arvioinnin osa-alueet on esitelty taulukossa 5. Myyntiorganisaatio Soldemilla työtä tehdään toimeksiantoissa, jotka toimivat omina yksikköinä. Jokaisella yksiköllä on oma toimeksiantaja ja myytävät tuotteet sekä tapa tehdä myyntiä ovat eriäviä. Näin ollen yhden pelin käyttäminen sellaisenaan kaikkiin yksiköihin on mahdotonta. Tähän tutkimuksen toteutusyksiköksi on valittu toimeksianto, jossa tehdään työtä myynnillisessä asiakaspalvelussa. Myyntineuvottelijoita kyseisessä toimeksiantosta on noin 60. Asiakaspalvelussa on useampi myyntitiimi ja myyntitiimeillä on kolme eri perustarkoitusta, mutta jokaisen tiimin toiminta on

riittävän yhteneväistä, jotta yhden pelin luominen tähän ympäristöön on mahdollista.

Taulukko 5. Myyntineuvottelijan suorituskykymittarit.

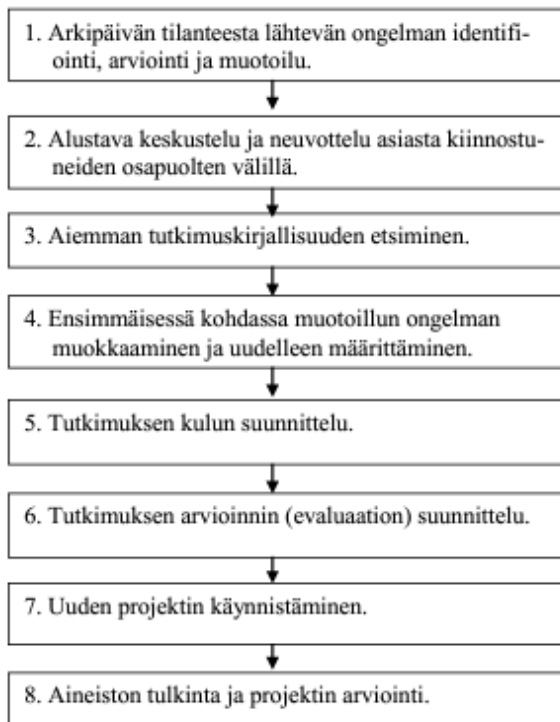
Myyntineuvottelijan suorituskykymittarit
Myyntitulokset
Tehokkuus
Laatu
Asiakastyytyväisyys

Esimiehen tehtävänä on omalla toiminnallaan edesauttaa myyntineuvottelijoita suoriutumaan mahdollisimman hyvin omassa työtehtävässään. Mikäli myyntineuvottelija suoriutuu heikosti työtehtävistään, tulee esimiehen ohjata omaa johtamisressussiaan sitä tarvitsevalle, jotta saadaan aikaan parempia tuloksia. Oman vaikeutensa esimiehen työhön tuo se, ettei eri osa-alueilla ole välttämättä mitään yhteistä verrannollisuutta.

5.2 Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet ja työpajan rakenne

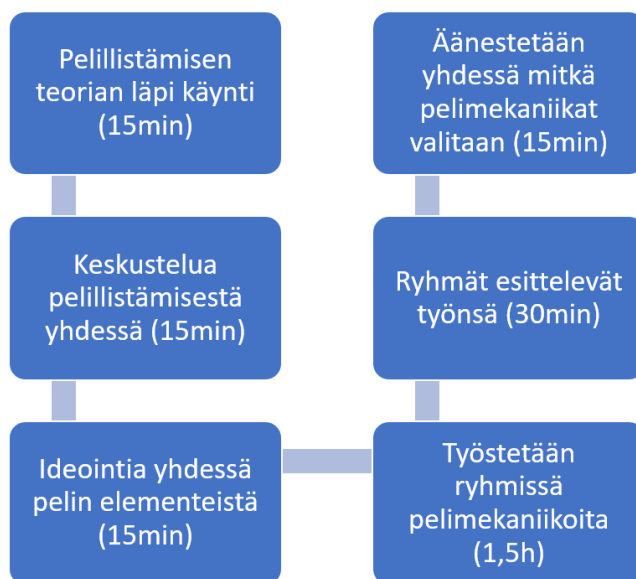
Toimintatutkimuksesta ei ole mahdollista luoda täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, eikä tiedonhankintaa pystytä kuvaamaan tarkasti. Tutkija oppii koko ajan lisää tutkimuksen kohteesta ja käyttämistään menetelmistä. Tästä huolimatta suunnitteluun tulee panostaa, vaikka lopulta tutkimus ei etenisikään tismalleen suunnitelman mukaisesti. (Heikkinen ym., 2007, s. 86.)

Tutkimuksen etenemisestä on esitetty useita eri kaavioita. Metsämuuronen (2011) esittelee kahdeksanvaiheisen prosessikaavion (kuvio 12) toimintatutkimuksen kulusta:



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen vaiheet. (Metsämuuronen, 2011)

Toimintatutkimusmuoto tässä opinnäytetyössä on osallistava toimintatutkimus. Tutkijana roolini on pelin prototyypin ideoimisessa ohjaava, mutta tuon myös omia ajatuksiani esille. Tutkimukseen osallistui kuusi esimiestä ja ideointi aloitettiin 7.12.2022 pidetyssä työpajassa Soldemilla. Työpajaan varattiin aikaa kolme tuntia. Kuviossa 13 on esitelty työpajan ajankäyttö.



Kuvio 13. Ensimmäisen työpajan ajankäyttö

5.3 Ensimmäinen työpaja

Työpajan alussa käytiin ensiksi läpi työpajan toteutuksen runko ja ajankäyttö (kuvio 13) sekä ja pelillistämisen taustoja ja teoriaa, jotta aihe-ehdotuksien luominen työryhmissä olisi mahdollista ja näissä otettaisiin huomioon pelillistämiseen tärkeitä elementtejä. Kun yleiskuva pelillistämisen kohderyhmästä on saatu, aloitetaan pelillinen suunnittelu. (Morschheuser ym., 2017). Taustojen ja teorian läpi käymisen jälkeen työpajassa aloitettiin ideointivaihe yhtenä ryhmänä, jossa pohdittiin pelin eri osa-alueita.

Pohdinnan tuloksena kasaan saatiin seuraavanlaisia pelin elementtejä, joita lähdettiin työstämään:

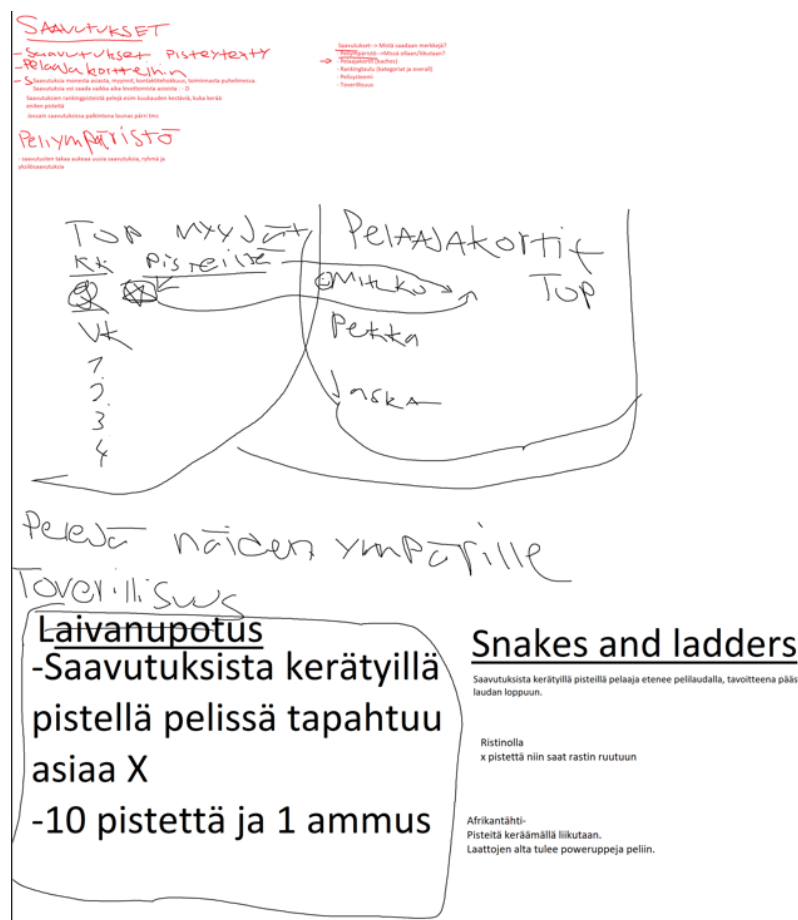
- Erilaiset rankingit
- Saavutukset ja merkit > mistä merkkejä saadaan?
- Pelaajakortit
- Pelisysteemi
- Peliympäristö

Tämän jälkeen ryhmä jaettiin kahteen osaan, toisen ryhmän tehtävänä oli miettiä pelisysteemiä ja toinen ryhmä jäi pohtimaan tarkemmin rankingtaulukoiden ja saavutusten luomista. Ryhmille annettiin vapaat kädet kerätä ideoita halumaansa muotoon. Ajatuksena oli, että yhden työpajan jälkeen saataisiin luotua pelin prototyyppi. Nopeasti tuli kuitenkin huomattua se, ettei yksi työpaja tule riittämään. Ensimmäisen työpajan tavoitteeksi tulikin saada ryhmien ehdotukset luotua ja toisessa työpajassa luotaisiin pelin prototyyppi, jota lähdetään kojelemaan.

Ensimmäinen ryhmä

Ensimmäisen ryhmän ideassa myyntineuvottelijoille luotaisiin erilaisia haasteita, jotka suorittamalla he saisivat kerättyä itselleen saavutuksia. Haasteet luotaisiin suorituskykymittareiden ympärille, eli esimerkiksi myynneistä ja asiakastytyväisyydestä olisi omia haasteitaan. Näiden lisäksi mukana olisi

erilaisia hassutteluhaasteita, jotka toisivat peliin leikkisyyttä. Peliympäristönä toimisi laivanupotuskenttä. Ryhmä ideoi samalla jo pidemmälle, heidän suunnitelmassaan peliympäristö vaihtuisi joka kuukausi ja toisena kokeiltavan peliympäristönä voisi olla Snake and ladders -lautapeliä mukaileva peliympäristö. Saavutuksien myötä myyntineuvottelijat saisivat kerättyä itselleen pisteitä, joilla he voisivat ostaa itselleen ammuksia pistekaupasta, jotta pääsevät yrittämään laivanupotusta ja saaman laivoihin osumia. Mikäli ammus osuu laivaan, saisi myyntineuvottelija itselleen pienen palkinnon, kuten esimerkiksi virvoitusjuoman. Myyntineuvottelijoille luotaisiin samalla erilaisten kategorioiden mukaan rankinglistoja, joista myyntineuvottelijat voisivat seurata pelin ja suoritus-ten tilanteita. Rankinglistojen eri kategoriat määräytyisivät suorituskykymitta- reiden mukaan. Ryhmän ehdotuksen rankingtaulukot havaittiin pohdinnan jäl- keen haastavaksi toteuttaa, sillä rankingtaulukoiden päivittäminen päivätasolla vaatisi paljon aikaa. Kuvassa 1 on ensimmäisen ryhmän työpajassa tekemää vapaamuotoista luonnostelua pelistä.

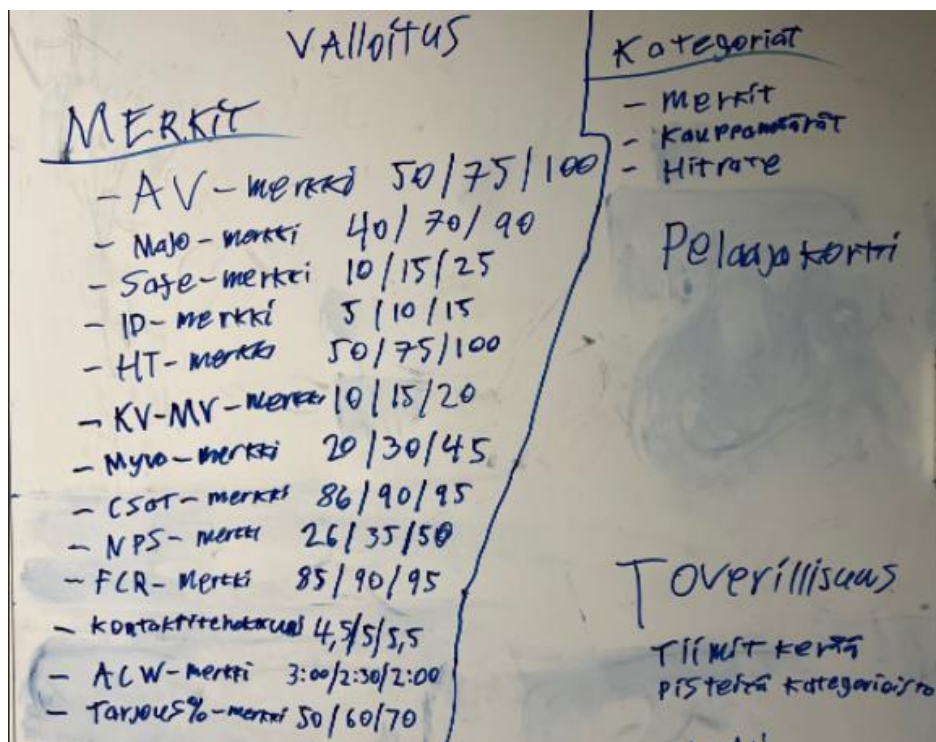


Kuva 1. Ensimmäisen ryhmän luonnos pelistä.

Toinen ryhmä

Toinen ryhmä lähti ideoimaan tarkemmin pelin sisältämiä saavutuksia ja merkien keräilyä. Ryhmä loi erilaisia aiheita käyttämiemme suorituskykymittareiden pohjalta. Tavoitteisiin sisällytettiin käyttämiämme erilaisia sekundaarisia suorituskykymittareita, joiden seuraaminen ei ole niin aktiivista. Tämänkin ryhmän ehdotus sisälsi pelaajakortit.

Ryhmän idean ongelmana on se, että merkkejä saa kerättyä itselleen hyvin paljon pelistä myynneistä. Tämä saattaisi johtaa siihen, ettei peli auttaisi olenkaan muiden suorituskykymittareiden johtamisessa kuin myyntien, vaan myyntineuvottelija voisi ikään kuin valita, mitkä tavoitteet ovat hänelle tärkeitä ja toimia sen mukaan. Toisen ryhmän työpajassa tekemä luonnostelu saavutuksista ja merkeistä on kuvassa 2.

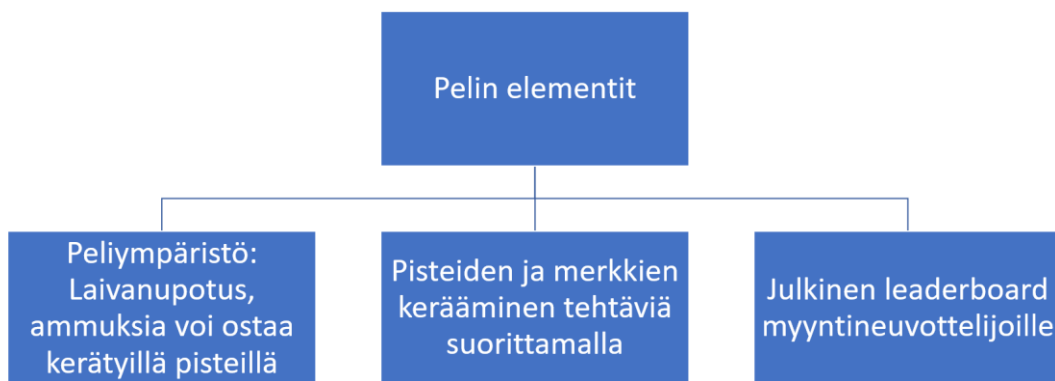


Kuva 2. Toisen ryhmän luonnos pelistä.

Edellä mainittujen lisäksi ryhmien suunnitelmissa oli luoda myyntineuvottelijoille pelaajakortit, joissa näkyisi pelaajan saavuttamat kokonaispisteet ja muita saavutuksia, jotka myyntineuvottelija voisi itse valita. Näitä

pelaajakortteja myyntineuvottelijat pääsisivät vertailemaan ja näkemään, kennellä on kaikista eniten pisteitä ja mitä saavutuksia kukin myyntineuvottelija on saavuttanut. Tämän idean ongelmaksi muodostui se, että pelaajakorttien luominen ja muokkaaminen ilman erillistä ohjelmistoa pelkän kuvanmuokkausohjelman avulla voisi viedä kohtuuttoman paljon esimiehen työaikaa. Pelaajakorttien muokkausvastuun siirtäminen myyntineuvottelijoille ei onnistuisi, sillä korttien muokkaamiselle ei jää aikaa työvelvoitteiden hoitamisen ohessa.

Ensimmäisen työpajan lopussa äänestettiin, mitä lähdemme toisessa työpajassa työstämään, jotta pelin prototyyppi saadaan luotua. Kuviossa 14 on pelin elementit, joiden toteutusta tehdään toisessa työpajassa. Elementtejä ovat peliympäristö, pisteiden keräystapa ja pistetaulukko, josta tiimi näkee suoritukset ja pisteet. Ideoinnin jälkeen voidaan aloittaa konkreettisten pelillistämismallien kehittäminen. Tämä vaihe liittyy vahvasti ideointiin ja siinä keskitytään yksityiskohtaiseen suunnitteluun ja arviointiin, jotta saadaan aikaiseksi pelattava prototyyppi. (Morschheuser ym., 2017).

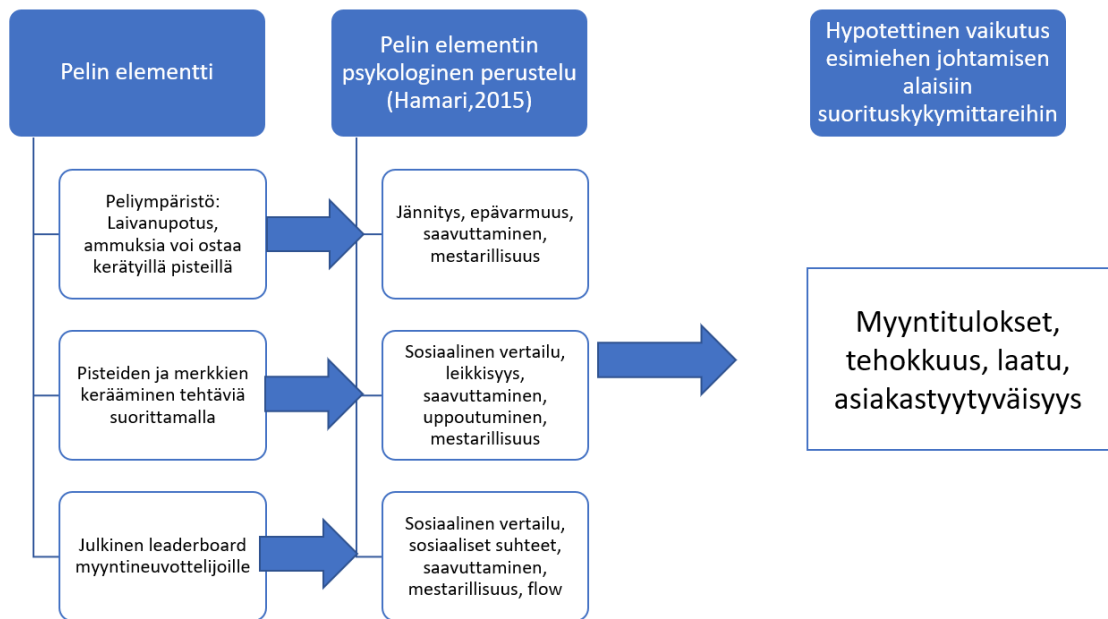


Kuvio 14. Työpajassa ideoidut pelin elementit.

5.4 Toinen työpaja

Toinen työpaja järjestettiin 12.12.2022. Toiseen työpajaan varattiin aikaa kolme tuntia. Tähän työpajaan osallistuivat samat kuusi esimiestä, jotka osallistuivat ensimmäiseen työpajaan. Toista työpajaa varten loin tiivistelmän (kuvio 15) ensimmäisessä työpajassa sovituista pelin elementeistä, niiden psykologisista perusteluista ja hypoteettisista vaikutuksista myyntineuvottelijoiden

suorituskykymittareihin. Tämä kuvio toimi myös toisen työpajan tehtävälستانا, jotta pelin eri elementit saadaan luotua ja pelin prototyyppiä päästään testaamaan käytännössä. Peliympäristöksi valittiin laivanupotus, joten yksi tehtävä oli luoda laivanupotus pelikenttä. Toinen tehtävä oli luoda pisteiden keräämiseen toimiva pistesysteemi ja pistekauppa, josta myyntineuvottelijat voivat ostaa ammuksia laivanupotusta varten. Pistesysteemiä varten täytyy luoda myös saavutukset, joita myyntineuvottelijat yrittävät saavuttaa. Jotta pelillistämällä saavutettaisiin myyntineuvottelijoiden johtaminen kohti suorituskykymittareiden tavoitteiden täyttymistä, täytyy tavoitteet yhdistää suorituskykymittareihin siten, että ne ovat tasapainossa, eikä pisteiden kerääminen esimerkiksi vain myyntiä tekemällä ole mahdollista. Suorituskykymittareiden lisäksi saavutuksiin tuodaan leikkisyyttä luomalla viikkokohtainen jokeribonus, jonka suorittamalla saa vielä kerättyä pisteitä.



Kuvio 15. Pelin elementit, psykologiset perustelut ja hypoteettinen vaikutus esimiehen johtamisen alaisiin suorituskykymittareihin.

Saavutusten suunnittelua varten loin pelin pistetaulukon (taulukko 6), joka on tarkoituksena täyttää työpajassa. Tavoitteisiin luodaan samalla eri tasot, jotta pelin ”läpi pelaaminen” vaikeutuu ja mielenkiinto pelaamista kohtaan säilyy mahdollisimman pitkään.

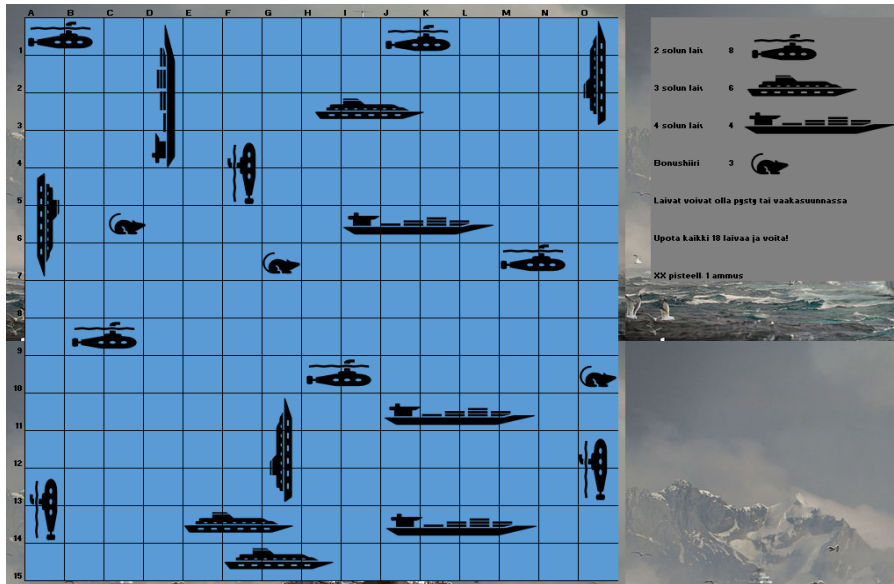
Taulukko 6. Pelin pistetaulukko.

Suorituskykymittari	Saavutus/tavoite	Pistemäärä, jonka tavoitteen suorittamalla saa
Myynnit		
Asiakastyytyväisyys		
Laatu		
Tehokkuus		
Jokeritavoite		

Työpajan tavoitteiden esittelyn jälkeen ryhmä jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisen ryhmän tavoitteena oli luoda pelikenttä ja tiimikohtaisen pistetaulukon. Toisen ryhmän tavoitteena oli luoda saavutukset ja tavoitteet myyntineuvottelijoille peliä varten. Lopuksi ideoisimme vielä yhdessä palkinnot. Ennen siirtymistä ryhmätyöhön, päätimme vielä yhdessä, että pisteiden kerääminen tapahtuu yksilötasolla ja pisteet kertyvät tiimin yhteiseen pottiin, jolla voidaan ostaa ammuksia.

Ensimmäinen ryhmä

Ensimmäinen ryhmä loi Exceliä hyödyntäen laivanupotukselle pelikentän ja pistetaulukon. Kuvassa 3 on ryhmän luoma pelikenttä. Laivanupotus peli päätettiin toteuttaa siten, että jokaisella tiimillä on oma laivanupotuskenttensä, johon tiimi pääsee ampumaan keräämiään ammuksia. Pelin voittaa se tiimi, joka saa ensimmäisenä upotettua kaikki oman pelikenttensä laivat. Laivojen lisäksi ryhmä lisäsi kolme ”bonushiirtä”, joihin osumalla tiimi saa itselleen yhden uuden ammuksen.



Kuva 3. Ensimmäisen ryhmän luoma pelikenttä.

Toinen ryhmä

Toinen ryhmä loi suorituskykymittareiden avulla tavoitteet ja tavoitetasot (kuva 4), jotka saavuttamalla tiimit saavat kerättyä pisteitä ammuksia varten. Pistesysteemissä ongelmaksi muodostui se, että pisteiden kerääminen suhteessa laivanupotus pelikentän ruutujen määrään oli liian vähäinen ja korjaisimme nämä sellaisiksi, että pelin läpivienti ja laivojen upottaminen kuukauden aikana on mahdollista.

Suorituskyky mittoin	TAVOITTEET ja TASOT	Pistemäärä jonka tavoitteen suorittamalla saa	TUSSARI PUATI
Myyntit (huoksesta/vk-taso)	VAS/11 10 / 1,5 / 1,0	10 = 1p. 1,5 = 2p. 1,0 = 5p.	0p. = 1 ammus
As tytyväisyydet (vk-taso)	CSAT 06/10/35	86 = 1p. 90 = 2p. 95 = 5p.	10p. = 2 ammusta
Tehokkuus (vk-taso)	WRAP UP 3/2,5 / 2	>300 = 1p. >290 = 2p. >280 = 5p.	LA BOMBA 5 ammusta röykkiönä
Jokien tavoite (pv/vk/tk-taso?)	Muutusta sate? tarkous??	1p. (pv) 2p. (vk) 10p. (tk)	KAIKKI MITARIT "MASTER" tasolla

~ 10 hio ja GNIT

Kuva 4. Toisen ryhmän luomat pelin tavoitteet ja pisteiden keräys.

5.5 Työpajan yhteenveto ja tulokset

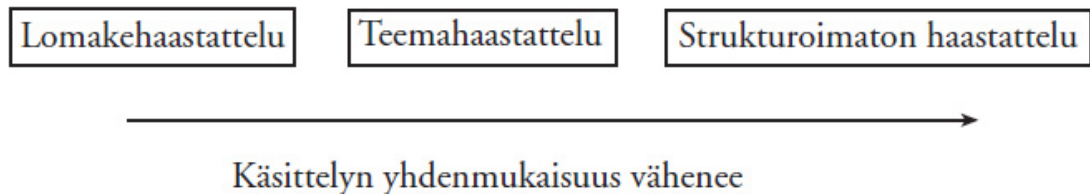
Ensimmäisen työpajan alussa käytiin läpi mitä pelillistäminen on ja työpajaan osallistuneiden esimiesten keskuudessa aiheeseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Osa oli epäileväisiä ja osa taas hyvinkin innoissaan asiasta. Ryhmiin jakautumisen jälkeen havaittavissa oli kuitenkin aiheelle heittäytymistä ja oikeasti laadukasta pohdintaa siitä, millainen peli tullaan luomaan ja mitkä ovat sen tavoitteet ja säännöt. Toinen työpaja sujui huomattavasti sujuvammin eikä ryhmässä ollut havaittavissa negatiivisia tuntemuksia osallistumisesta peliprojektiin.

Toisen työpajan lopussa määrittelimme vielä pelin palkinnot. Tiimi saa kerättyä itselleen palkinnot sen mukaan, kuinka monta osumaa tiimi saa kaikista mahdollisista osumakohtista. Mikäli tiimi saa upotettua kaikki laivat, tiimi saa palkinnoksi tiimi-illan. Jos tiimi osuu 75% kaikista osumakohtista, tiimi saa palkinnoksi afterworkit ja 50% suorituksella tiimi voittaa lounaat. Päätimme samalla, että pelin hallinnoinnin helpottamiseksi ammusten ampuminen suoritetaan maanantaisin ja keskiviikkoisin. Nämä päivät toimivat myös tulosten tarkastamispäivinä, jolloin määritellään tiimien keräämien ammusten määrä suoritusten perusteella. Pelin pelaamisajaksi määriteltiin neljä viikkoa.

5.6 Työpajaan osallistuneiden henkilöiden haastattelut

Haastattelulla tarkoitetaan tiedonkeruutapaa, joka välittää kuvaa haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista. Haastattelua verrataan usein keskusteluun, mutta näiden erottavan tekijänä on se, että haastattelu on ennalta suunniteltu toimenpide, jolla on selkeä päämäärä ja tavoite. Tutkijan tehtävänä haastattelua suorittaessa on taltioida ja analysoida kuvaa haastattelun kohteena olevan kokemuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Tutkija voi lähestyä haastattelua joko suorasti tai epäsuorasti. Esimerkki epäsuorasta lähestymistavasta on piirustusten tulkitseminen. Suorassa lähestymistavassa kysytään haastateltavalta hänen subjektiivista kokemuksista ja uskomuksista. Haastattelu on siis kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Erilaisia haastattelun toteutustapoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Haastattelumenetelmän valinta vaikuttaa haastattelun yhdenmukaisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Kuviossa 16 on kuvattu haastattelumenetelmien ja haastatteluiden yhdenmukaisuuden välistä suhdetta.



Kuvio 16. Haastattelumenetelmät ja niiden käsittelyn yhdenmukaisuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2022)

Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa haastattelun luonne sekä tavoite. Taulukossa 7 on esitelty eri haastattelumenetelmät ja niiden soveltuvuus erilaisiin tilanteisiin.

Taulukko 7. Haastattelumenetelmät ja menetelmien soveltuvuus tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022)

Haastattelumenetelmä	Menetelmän soveltuvuus
Lomakehaastattelu	Hypoteesien testaaminen, faktatiedon kerääminen, markkinointitutkimus, aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyys
Teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu)	Haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen, tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiön rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen, haastattelu suunnattu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteesta tai ilmiöstä, joka on analysoitu tutkijan toimesta ja johon tutkija on tutustunut
Strukturoimaton haastattelu	Kansantieteen, kliinisen psykologian ja sosiologian tutkimukset,

Pelin prototyypin luomisen lisäksi tässä tutkimuksessa tutkitaan haastattelumenetelmää käyttämällä pelillistämisen vaikutusta myynnin esimiestyön johtamiskeinoihin ja työn tuottavuuteen johtamiseen perustuen myynnillisen asiakaspalvelun esimiesten kokemuksiin pelin prototyypin testaamisen jälkeen. Haastattelumenetelmä on valittu siksi, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiehen subjektiiviseen kokemukseen perustuen pelillistämisen vaikutuksia myynnin esimiestyöhön ja tuottavuuteen johtamiseen. Tämän

tutkimuksen haastattelu toteutetaan suoralla lähestymistavalla, sillä haastattelun tavoitteena on tutkia haastateltavien kokemuksia pelillistämisprosessista ja pelin prototyypin testaamisesta. Kaikki haastateltavat ovat siis kokeneet yhteisen tilanteen aiheesta, johon tutkija on tarkasti tutustunut. Tästä syystä haastattelumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Haastattelun toteutusta varten luotiin haastattelurunko, joka luo pohjan keskustelulle. Haastateltavina toimivat siis Soldemin myynnillisen asiakaspalvelun esimiehet, jotka olivat mukana pelin prototyypin suunnittelussa ja testaamisessa. Mukana olleet kuusi esimiestä toimivat prototyypin testausympäristössä tiiminvetäjinä esimiesasemassa. Haastattelut toteutettiin Soldemin toimistolla yksilöhaastatteluina kokous- ja neuvottelutilassa (katso liite 1).

5.7 Sisältöanalyysi työpajasta ja haastatteluista

Tutkija-toimijalta tutkimusyhteisön saaminen tutkimukseen voi olla haastavaa. Sopivan yhteisön löydyttyä yhteisön jäsenet eivät välttämättä ole kiinnostuneita tekemään yhteistyötä tutkijan kanssa. Toimintatutkimuksessa asiantuntijuus jaetaan tutkijan ja tutkimukseen osallistujien kanssa. Tämä edellyttää vapaaehtoista suostumista tutkimukseen osallistuvilta. Tutkimukseen osallistuvien sitoutumista tutkimusprosessiin edesauttaa tutkimuksen kohdistaminen sellaisiin kysymyksiin, jotka ovat osallistujien näkökulmasta ongelmallisia. (Heikkinen ym., 2007, s. 99-102.) Tutkimukseen osallistuneet esimiehet osallistuivat työpajaan ja koko tutkimukseen vapaaehtoisesti. Ensimmäisen työpajan alussa esimiesten keskuudessa oli havaittavissa negatiivisia tuntemuksia pelillistämisestä ja pelillistämiskokeilusta. Kun työpaja eteni ryhmien jakaantumiseen, ilmapiiri tutkimuskentällä vapautui ja havaittavissa oli innostumista ja heittäytymistä pelin suunnitteluun. Tutkimuksella pyrittiin löytämään ratkaisuja ongelmiin, jotka vaikuttavat esimiesten jokapäiväiseen työhön, tämä edesauttoi sitoutumista pelin suunnitteluun.

Haastattelun suunnitteluvaiheessa tutkijan on valittava haastattelussa käytettävät välineet. Haastattelu on tallennettava jossakin muodossa tutkijan toimesta. Tallennusvaihtoehtoja ovat erilaiset nauhurit ja tallentimet. Perusteltua

voi olla myös videonauhurin käyttäminen. Yksi tallennusvaihtoehdoista on haastattelun nauhoittaminen kannettavalle tietokoneelle. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Tässä tutkimuksessa käytettiin tallennusvälineenä kannettavaa tietokoneetta ja Microsoft Teamsin nauhoitusominaisuutta ilman videokuvaa.

Haastattelussa kerätyn aineiston analysointi alkaa tekstiksi muuttamisesta eli litteroinnista. Tekstimuotoon siirretyt tallenteet toimivat haastattelututkimuksessa tutkimusaineistona. Tutkimuskysymys ja analyysitapa vaikuttavat siihen, kuinka tarkasti tallenteet tulee litteroida. Mikäli tutkimuksen kannalta on merkittävää tutkia muutakin kuin puheen sisältöä, tutkijan täytyy litteroida myös äänenpainot ja tauot. Sisältöanalyysia varten riittää puheen sisältöön keskittyvä litterointi. Sisältöön keskittyvä litterointi tapahtuu paljon nopeammin kuin keskusteluanalyttinen tai diskurssianalyttinen litterointi. (Hyvärinen ym., 2017.)

Kaikki viisi haastattelua nauhoitettiin, jotta tulosten purkaminen ja analysointi olisi helpompaa. Nauhoittamisella saavutetaan myös parempaa luotettavuutta tutkimukseen.

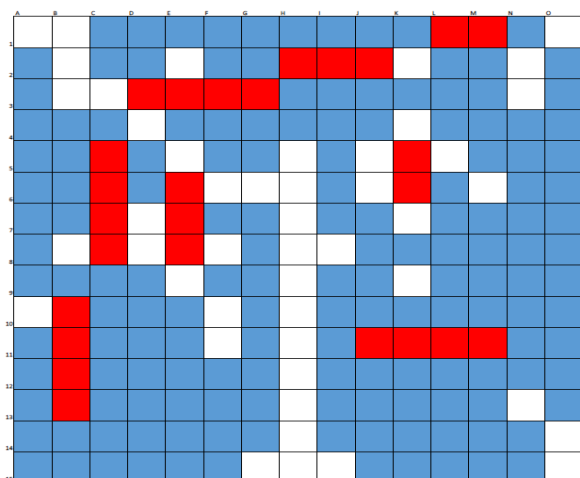
6 PELIN PROTOTYYPPI, TESTAUS JA TULOKSET

6.1 Pelin prototypoinnin ja testauksen tulokset

Prototypoinnilla tarkoitetaan jonkin uuden testaamista. Prototypoinnin ajatuksena on kokeilla, miten luotu peli toimii ja lisätä tietoisuutta pelistä. Sen avulla voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia peliin, jotta siitä saadaan toimivampi kokonaisuus ja poistaa pelistä siihen sopimattomia elementtejä tai kehittää niitä. (Tuulaniemi, 2011.)

Laivanupotuspelin prototyyppiä testattiin kohdeorganisaation myynnillisen asiakaspalvelun toimeksiannossa 9.2.2023 alkaen. Jotta pelaamisesta

saataisiin riittävä tutkimusote, määriteltiin prototyypin testausajaksi neljä viikkoa. Prototyypin testaus alkoi 9.2.2023 ja loppui 9.3.2023. Testaamiseen osallistuivat kaikki myyntineuvottelijat. Pelin säännöt ja kulku esiteltiin myyntineuvottelijoille ennen testauksen alkua. Esimiesten tehtäväksi jäi innostaa myyjiä heittäytymään pelaamiseen. Pelin sääntöihin ei tarvinnut tehdä muutoksia kokeilun aikana. Esimiesten keskuudessa ajateltiin, että perinteinen laivanupotuspeli olisi tuttu lähes kaikille ja vaikka pelin säännöt käytiin läpi, niin osa esimiehistä kertasi vielä pelaamisen aikana laivanupotuspelin ideaa myyntineuvottelijoille. Jotta peli saataisiin pidettyä esillä, ensimmäiset laivanupotus pelin ampumiset suoritettiin jo ensimmäisen päivän jälkeen. Tiimit ampuivat ammuksia vaihtelevalla menestyksellä. Osalla tiimeistä oli selkeä taktiikka, miten peliä kannattaa pelata ja osa tiimeistä ampui ammuksia sinne tänne pitkin pelikenttää. Osumien saamisen sattumanvaraisuus aiheutti myyntineuvottelijoissa pientä vastarintaa, sillä osuminen koettiin osin hieman vaikeaksi. Laivanupotus pelikentässä oli yhteensä 224 ruutua, joista 53:ssa oli laiva tai osa siitä. Pelin alussa tiimeillä oli siis noin 20% todennäköisyys osua ammuksellaan laivaan. Ampumiskertojen kasvaessa tiimit alkoivat saamaan osumia ja tiimien viestintä ampumistaktiikoista aiheutti positiivista ilmapiiriä tiimien sisällä. Kuvassa 5 on myynnillisen asiakaspalvelutiimin laivanupotus ruudukko neljän viikon pelaamisen jälkeen. Punaisella merkityt ruudut ovat upotettuja laivoja ja valkoisella merkityt ruudut ovat merkinä ohi ammutuista ammuksista. Siniset ruudut ovat ruutuja, joihin ei ole ammuttu.



Kuva 5. Myynnillisen asiakaspalvelutiimin laivanupotusruudukko myyntineuvottelijan näkymästä.

Pelin johtaminen koettiin esimiesten toimesta helpoksi, vaikka järjestetyissä työpajoissa pohdittiinkin pelin aiheuttavan haasteita esimiehen arkijohtamisen ajankäyttöä. Neljän viikon kokeilun jälkeen peli päättyi ja tulokset tarkistettiin. Tiimeistä yksi sai upotettua 100% kaikista laivoista ja voitti pelin pääpalkinnon.

6.2 Pelillistämisen vaikutukset esimiehen johtamiskeinoihin

Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten kokemukset pelillistämisestä olivat lähes poikkeuksetta positiivisia. Pelillistämiskokeilun vaikutukset johtamisressussin vapautumiseen jäivät vähäisiksi. Johtamisressussin vapautumisen sijaan pelillistämiskokeilu johti myyntineuvottelijoiden oma-aloitteisuuden kasvamiseen. Myyntineuvottelijat kyselivät itse enemmän myynnillisiä sekä toiminnallisia vinkkejä puheluihin, jotta omaa suorituskyykyä saadaan kehitettyä. Myyntineuvottelijoiden kiinnostus muitakin kuin myynnillisiä suorituskyykymittareita kohtaan kasvoi pelaamisen myötä ja tämä näkyi esimiehen työssä kasvavina kyselyinä tuloksia kohtaan.

Pelaaminen vaikutti suorituskyykymittareiden tuloksiin positiivisesti yksilö-, yksikkö ja tiimitasolla, vaikkei tuki kaikkien myyntineuvottelijoiden kohdalla tulokset nousseetkaan. Pelin koettiin lisäävän kiinnostusta muihinkin kuin, myynnillisiin mittareihin, vaikkakin kaikista kovin kehitys nähtiinkin myyntiin liittyvässä tuloksessa, sillä pelin ”jokeritavoitteen” kohdistaminen uuden tuotteen myyntiin kaksinkertaisti kyseisen tuotteen myyntimäärän (katso taulukko 8) Pelillistämiskokeilun havaittiin myös vaikuttaneen edellä mainittujen tekijöiden vuoksi myyntineuvottelijoiden motivaatioon.

Taulukko 8. Uuden tuotteen myyntimäärän kehitys.

Aikajakso	Myyntimäärä
Pelillistämiskokeilua edeltävä neljä viikkoa	43kpl
Pelillistämiskokeilun neljän viikon aikajakso	209kpl

Haastateltavien mukaan pelillistämiskokeilun ei havaittu vaikuttavan negatiivisesti myyntineuvottelijoiden suorituskyykyyn tai motivaatioon. Pelin alussa

laivanupotuspelissä laivoihin osumisen sattumanvaraisuus aiheutti myyntineuvottelijoissa jonkin verran negatiivisia tunteita. Yksi esimies kertoi pelillistämisen aiheuttaneen yksittäisen myyntineuvottelijan kohdalla negatiivista viestintää tiimin keskuudessa, mutta tähän puuttumalla esimiehen ja myyntineuvottelijan välisessä vuorovaikutustilanteessa selvisi, ettei juurisyy negatiiviseen viestintään ollutkaan pelillistäminen.

Pelillistämiskokeilun ei suoranaisesti koettu vaikuttavan esimiehen työssä jakamiseen, mutta pelin myötä syntyneet normaalista työarjesta poikkeavat hauskat tilanteet oman tiimin kesken jäivät mieleen ja hetkellisesti nostivat mielialaa työpäivän aikana.

Haastateltavien mukaan pelillistämiskokeilu toi vuorovaikutustilanteisiin lisää myyntineuvottelijoiden ääntä mukaan. Myyntineuvottelijat olivat kiinnostuneempia tuloksista kuin aikaisemmin. Erityisesti tiimitason tavoitteet koettiin esimiesten jäävän usein myyntineuvottelijoiden kiinnostuksen ulkopuolelle ja pelin aikana tiimitason tulokset kiinnostivat huomattavasti enemmän kuin ennen pelin aloittamista. Tulosten kiinnostavuuden kasvun koettiin tuovan helpottavan vaikutuksen viikoittaisiin tavoitekeskusteluihin. Toinen vuorovaikutustilanteista tehty havainto oli se, että vuorovaikutustilanteiden määrän kasvoi.

Tulosten seuraamisen kiinnostavuuden kasvu ei jäänyt pelkästään myyntineuvottelijoiden keskuuteen, sillä myös esimiehet kokivat pelaamisen vaikuttaneen myynnin seurantaan ja parhaimmillaan vaikutukset johtivat siihen, että esimiehet pyrkivät selvittämään hyvin suoriutuvien myyntineuvottelijoiden asiakaspalvelupuheluista toimivia käytäntöjä ja niiden pohjalta jakamaan vinkkejä toimintaan muille oman tiimin myyntineuvottelijoille.

Pelillistämisen koettiin vaikuttavan palautekeskusteluihin jonkin verran, muttei huomattavasti. Palautekeskusteluissa koettiin tiimin tavoitteiden esiin nostaminen helpommaksi kuin aikaisemmin, sillä vaatimista ja tavoitteiden asettamista pystyttiin linkittämään peliin. Myyntineuvottelijoiden toiminnasta

palautekeskusteluissa havaittiin kasvanutta kiinnostusta palautetta kohtaan ja myyntineuvottelijan äänessä olemiseen palautekeskusteluissa.

Lähes kaikissa haastattelukysymyksissä esimiesten vastauksissa esiintyi pelillistämisen aiheuttama kiinnostuksen kasvaminen tiimin tuloksia kohtaan. Esimiehet olivatkin yhtä mieltä siitä, että kaikista suurin vaikutus pelillistämiskokeilulla oli nimenomaan tiimiin ryhmänä toimimiseen. Pelillistämisen aikana myyntitiimien sisäinen viestintä kasvoi huomattavasti verrattuna aikaan ennen pelillistämiskokeilua. Viestintää tapahtui niin tiimin yhteisissä sähköisissä keskustelukanavissa (Microsoft Teams) sekä keskusteluna kasvokkain. Kun viestintää voitiin linkittää johonkin tiimin yhteiseen asiaan, keskustelun avaamisen kynnyks madaltui. Tämän koettiin vaikuttavan johtamiseen helpottavasti, sillä esimiehen ei tarvinnut käyttää itse niin paljon aikaa positiivisen ilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen.

Esimiehet kokivat pelin olevan hyvä lisä palkitsemisjärjestelmään. Pelillistämisen vaikutusten koettiin olevan sellaisia, joita ei pystytä pelkillä rahapalkkioilla, kuten myynneistä maksettavilla provisiolla saamaan aikaiseksi. Yksi hyvä esimerkki asiasta, jota ei pystytä kehittämään pelkillä rahapalkkioilla on juuri tiimin yhtenäisyys ja ryhmähenki. Esimiehillä oli toisistaan eriäviä näkemyksiä siitä, haluaisivatko he pelien olevan osa palkitsemisjärjestelmää koko ajan vai silloin tällöin toteutettavina.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pelillistämisestä johtamisen välineeksi

Tutkimuksessa ensin pelin luomisessa ja sen jälkeen haastateltavina olleet esimiehet eivät kokeneet pelillistämiskokeilulla olleen juurikaan vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa tai johtamisresurssiin. Työkontekstissa pelillistämisen tavoitteena on parantaa toiminnan omatoimisuutta ja tukea tavoitteiden

saavuttamista. (Hamari, 2015). Pelillistämiskokeilun aikana myyntineuvottelijoiden keskuudessa havaittu oma-aloitteisuuden kehittyminen sen sijaan vaikutti hieman keventävästi johtamisen tarpeeseen. Myyntineuvottelijoiden kiinnostus tiimitason tuloksia kohtaan kasvoi pelaamisen myötä. Pelillistämisen avulla työtehtävistä ja niihin liittyvistä tavoitteista tulee helpommin ymmärrettäviä työntekijöille. (Ängeslevä, 2014).

Pelillistämisessä työntekijän kehittymisen ja palkitsemisen myötä tavoitteita voidaan kasvattaa ja näin ollen sekä työntekijä, että organisaatio hyötyvät. (Ängeslevä, 2014). Armstrongin ym. (2016) mukaan pelit tuovat johtamiskeinoihin mukaan lisää työkaluja, joiden avulla voidaan parantaa motivaation vaikutuksen alaisia työsuorituksen osa-alueita. Haasteena ennen pelillistämiskokeilua tutkimuksen toimintaympäristössä olikin palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella olevien suorituskykykymittareiden johtaminen tavoitteisiin, sillä ne ovat vain esimiehen johtamisen alaisia suorituksen osa-alueita. Pelillistämistä hyödyntämällä eri suorituskykykymittareiden tuloksia saatiin parannettua, kun myyntineuvottelijoiden kiinnostus näiden mittareiden tuloksia kohtaan kasvoi. Pelillistämiskokeilussa jokeritavoite sidottiin uuden tuotteen myyntiin hyvin tuloksin, (katso taulukko 8). Uusien asioiden omaksuminen voi olla vaikeaa. Pelit tuovat mukanaan turvallisen ympäristön tuoda uusia asioita omaan toimintaan, joka voi vaikuttaa toiminnan muokkaamisen kynnykseen laskevasti. (Breuer ym., 2022).

Ängeslevän (2014) ja Deterdingin (2018) mukaan epäonnistunut pelillistäminen työelämässä saattaa vaikuttaa jopa laskevasti työntekijän työmotivaatioon, mikäli pelillistämisen tavoitteet jäävät irrallisiksi tavoitteista. Pelillistämällä ei havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia myyntineuvottelijoiden suorituskykyyn.

Esimiehen ja alaisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin, kuten palautekeskusteluihin sekä viikoittaisiin tavoitekeskusteluihin saatiin mukaan enemmän keskusteluun osallistumista myyntineuvottelijoiden toimesta kuin ennen pelillistämistä. Aarnikoivun (2013) mukaan palautekeskusteluissa alaisen tulisikin olla enemmän äänessä, kuin esimiehen.

Hamarin (2015) mukaan yksi yleisimpiä syitä pelaamiseen on sosiaaliset suhteet. Tutkimuksessa mukana olleiden esimiesten haastatteluiden perusteella pelillistämällä oli vaikutuksia sellaisia vaikutuksia tiimin yhteisen toimintaan, joita ei provisioilla voida saada aikaiseksi, kuten lisääntynyt tiimin viestintä sekä tiimin yhtenäisempi työskentely.

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. Yleisin aineellinen palkitsemistapa on rahapalkkiot. Aineeton palkitseminen liittyy työntekijän työn sisältöön, työympäristöön ja kehittymiseen. (Hakonen & Nylander, 2015). Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat sitä mieltä, että pelillisyyden käyttö osana palkitsemisjärjestelmää oli toimiva. Vaikka peli tarjosi myyntineuvottelijoille mahdollisuuden saavuttaa aineellisia palkintoja, toi pelillistäminen kuitenkin myyntineuvottelijoille aineetonta palkitsemista omaan työhön.

Työn tuottavuusesteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin tuottavuusesteisiin. Sisäiset tuottavuusesteet ovat sellaisia, joihin organisaation on mahdollista vaikuttaa kehittämällä työmenetelmiä sekä työntekijöiden asennetta ja osaamista. (Rantanen ym., 2015). Pelillistämiskokeilu oli juuri edellä mainitun kaltainen pyrkimys kehittää työyhteisön olemassa olevia prosesseja. Pelillistämällä saatiin vaikutusta myyntineuvottelijoiden kokonaistuottavuuteen ja asenteisiin, sillä suorituskykyä mittaavien mittareiden tulokset nousivat pelillistämiskokeilun myötä ja asenteet, kuten kiinnostus tiimin tuloksiin sekä oma-aloitteisuus kehittyivät. On kuitenkin otettava huomioon se tosiasia, että pelillistämiskokeilulla saavutetut muutokset voivat jäädä vain hetkellisiksi muutoksiksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi suoritetaan edelleen usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuskohteen yhteensopivuutta, eli sitä, miten hyvin valittu menetelmä sopii tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen. Tutkija pyrkii

saavuttamaan tavallisesti mahdollisimman hyvän validiteetin omalle tutkimukselleen pyrkimällä löytämään tutkimuksessaan käsiteltävästä ilmiöstä pysyvän totuuden. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta ja sen avulla arvioidaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja satunnaisvaihtelun alttiutta. (Heikkinen ym., 2007, s. 147.)

Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat heikosti laadulliseen tutkimukseen, mutta etenkin toimintatutkimukseen ne soveltuvat erityisen huonosti. Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi tulkintojen muodostamat sosiaaliset todellisuudet, joten ei ole mahdollista tavoittaa tutkimuksessa esiintyvää todellisuutta, johon tutkijan esittämiä väitteitä vertaillaan. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutokset, eikä niiden välittäminen. Tästä syystä toimintatutkimuksen reliabiliteetti ei ole mahdollinen: pyrkimyksenä ei ole se, että samaan tulokseen päästäisiin uusintamittauksilla. Suositeltavaa onkin käyttää toimintatutkimuksen arvioinnissa muita käsitteitä. (Heikkinen ym., 2007, s. 147.)

Validiteetin sijasta voidaan käyttää validiointia. Validioinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka aikana ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kehittyy vähitellen. Validioinnin ideana on tulkita kielen välityksellä kerättyä tietoa, joka on sidoksissa tiettyyn paikkaan, aikaan ja kieleen. Näin ollen jokainen tulkinta voidaan tulkita eri tavalla uudelleen. Toimintatutkimuksen arvioimisessa voidaan käyttää viittä periaatetta (taulukko 9), jotka ovat: havahduttavuus, toimivuus, reflektiivisyys, dialektisuus sekä historiallinen jatkuvuus. (Heikkinen ym., 2007, s. 149.)

Taulukko 9. Toimintatutkimuksen validiointiperiaatteet. (Heikkinen ym., 2007, s. 149-160.)

Periaate	Selite
Historiallinen jatkuvuus	Toimintatutkimus sijoittuu tiettyyn ideologiseen, poliittiseen ja historialliseen kontekstiin, jonka taustaan tutkijan täytyy tutustua. Toimintaa voidaan tarkastella sosiaalisen yhteisön tasolla sekä yhteiskunnallisella tasolla.
Reflektiivisyys	Reflektiivinen tutkija tuo tutkimuksessaan esille oman tietämisensä rajoitukset, ehdot ja mahdollisuudet. Tutkija pohtii omia esioletuksiaan ja esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta sekä käsittelee tiedon alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostumista.
Dialektisuus	Tarkoittaa väitteiden ja vastaväitteiden avulla muodostuvaa totuutta, jonka

	lopputuloksena on synteesi, joka sisältää väitteiden ja vastaväitteiden näkökulmat.
Toimivuus	Tutkimuksen arviointikohteena on tutkimuksen hyöty ja osallistujien voimaantuminen. Hyvän tutkimuksen kriteerinä ei ole kuitenkaan se, miten tutkimus onnistui, sillä tärkeämpää on tutkijan kuvaus tutkimusprojektin heikkouksista ja vahvuuksista.
Havahduttavuus	Onnistunut tutkimus saa ajattelemaan asioita eri tavalla kuin aikaisemmin. Tutkimus tuntuu vaikuttavalta ja todentuntuiselta. Tutkijan kaunokirjalliset taidot korostuvat.

Käyttämällä arvioinnissa jokaista periaatetta yksitellen toimintatutkimuksen arviointi ei onnistu. Laatuperiaatteita käytetään arvioinnissa osin päällekkäin ja toimintatutkimuksen kokonaisuus on toisenlainen ja enemmän kuin tutkimuksen osiensa summa. (Heikkinen ym., 2007, s. 149.)

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Toimintatutkimuksessa on mahdollista, että tärkein tutkimuskysymys nousee esille odottamatta kesken tutkimuksen. Pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä kehittyikin tärkeä uusi suunnan avaus. (Heikkinen ym., 2007, 87). Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että pelillistämisellä oli positiivisia vaikutuksia heidän johtamistyöhönsä, jotta korkeampaan tuottavuuteen ja myyntineuvottelijoiden suorituskykymittareiden tavoitteisiin päästään, mutta yksinään pelillistäminen ei ratkaissut esimiestyössä esiintyviä haasteita. Voidaan siis todeta, että tavoitteisiin johtamiseen tarvittaisiin olemassa olevien käytäntöjen lisäkehitystä.

Myyntineuvottelijoiden palkkioimalli palkitsee myynnistä, muttei mistään muusta työsuorituksen onnistumisesta määrittävistä suorituskykymittarista. Myyntineuvottelijan tärkeimmät mittarit koskevat edelleen myyntiä, sillä Solde-min olemassaolon kannalta on kriittisen tärkeää, että B2B-asiakkuuksien myynnin ja asiakaspalvelun kanavien ulkoistamisella saavutetaan halutut tavoitteet. Onkin paikallaa pohtia, miten nämä muut mittarit voitaisiin ottaa huomioon palkkiojärjestelmässä.

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tutkia pelillistämisen vaikutuksia tiimin toimintaan ja tiimihenkeen, mutta tutkimustulokset osoittivat kiistattomasti pelillistämisen yhden suurimman hyödyn olleen juuri sen vaikutukset myyntitiimiin. Case-organisaatiossa saattaa nopeastikin olla tarve rekrytoida myyntitiimeihin lisää työntekijöitä tai jopa kokonainen myyntitiimi. Ryhmäytyminen voi olla haastavaa, kun työtä tehdään sekä toimistolla, että etänä. Pelillistämiskoikeilu osoitti, että pelillistäminen on yksi mahdollinen keino käytettäväksi työntekijöiden tiimeyttämisessä ja sitouttamisessa yritykseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2013). Keskiy olennaiseen esimies. Talentum.

<https://www.ellibslibrary.com>

Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management. In H. Gangadharbatla & D. Davis (Eds.), *Emerging Research and Trends in Gamification* (pp. 140-165). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>

Bergström, S., & Leppänen, A. (2021). Yrityksen asiakasmarkkinointi (19., uudistettu painos). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Breuer, H., Bessant, J. & Gudiksen, S. (2022). *Gamification for Innovators and Entrepreneurs: Using Games to Drive Innovation and Facilitate Learning*. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110725582>

Deterding, S. (2018). Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. *Journal of Management Inquiry*. 28. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>

Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L.E., O'hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems. <https://doi.org/10.1145/1979742.1979575>

Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Hamari, J., & Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

Hamari, J. (2015). *Gamification: Motivations & Effects*. (Aalto University publication series. Doctoral dissertations; Nro 11/2015). Aalto University. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6056-9>

Havunen, R. (2022). *Alaisena esimies* (1. painos.). Kauppakamari. . <https://kauppakamaritieto.fi>

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., & Syrjälä, L. (2007). *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (2. tark. p.). Kansanvalistus-seura.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. ACM J. <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä (3. uud. p.). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Hyppänen, R. (2021). Bonnier Pro: Henkilöstö. Bonnier Business Forum. <http://www.bonnierpro.fi/fi>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). Tutkimus-haastattelun käsikirja. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Haettu 15.3.2023. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>
- Jobber, D., Lancaster, G., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2019). Selling and sales management (Eleventh edition.). Pearson. <https://bookshelf.vital-source.com>
- Juholin, E. (2010). Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Infor. <https://www.ellibslibrary.com>
- Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. WSOY : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto]. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>
- Karppinen, J., Paussu, A., Sorri, T., & Kainiemi, O. (2022). Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Docendo. <https://www.ellibslibrary.com>
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>
- Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto.fi>
- Kim, Tae Wan. (2015). Gamification Ethics: Exploitation and Manipulation. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2672.4321>.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä (1. p.). Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>
- Marczewski, A. (2014). User Types. In Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design (1st ed., pp. 65-80). CreateSpace Independent Publishing Platform. <https://www.gamified.uk/user-types/>

Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja : opiskelijalaitos (e-kirja 1. painos.). International Methelp.

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

Morschheuser, B., Hamari, J., Werder, K., & Abe, J. (2017). How to Gamify? A Method For Designing Gamification. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.155>

Pentikäinen, M. (2009). Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro. <https://verkko-kirjahylly.almatalent.fi/>

Rantanen, H., Rantala, T., & Pekkola, S. (2015). Tuottavuuden kehittämisen esteet: Suomi eilen ja tänään. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-772-5>

Ristikangas, M., & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Talentum. Haettu 14.3.2023 osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus (3. p.). Talentum. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/>

Soldem. Soldem organisaatio. (n.d). Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://soldem.fi/soldem-yrityksena/organisaatio/>

Tilastokeskus. (2017). Vapaa-ajan osallistuminen [verkkojulkaisu]. Digipelaaminen 2017, 1. Digitaalisten pelien pelaaminen nelinkertaistunut 25 vuodessa. Helsinki: Tilastokeskus Haettu 6.10.2022 osoitteesta

https://www.stat.fi/til/vpa/2017/02/vpa_2017_02_2019-01-31_kat_001_fi.html

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/>

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä ([4. p.]). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

Ängeslevä, S. (2014). Level up: Työrutiinit peliksi. Talentum. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/>

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teema 1. Pelillisyyden vaikutus suorituskykymittareihin ja tuottavuuteen

1. Saavutettiin pelillistämiskokeilun aikana parempia tuloksia kokonaistuottavuudessa kuin aikaisemmin?
2. Saavutettiin pelillistämiskokeilun aikana parempia tuloksia yksittäisissä suorituskykymittareissa?
3. Vaikuttiko pelillistämiskokeilu myyntineuvottelijan kiinnostukseen ja toimintaan kohti parempia tuloksia muissakin kuin myyntiin liittyvissä suorituskykymittareissa?
4. Heikensikö pelillistämiskokeilu myyntineuvottelijan suorituskykyä tai motivaatiota?
5. Millaisia vaikutuksia pelillistämällä oli myyntineuvottelijoihin?

Teema 2. Pelillisyyden vaikutus johtamiskeinoihin

1. Vapauttiko pelillistämiskokeilu johtamisresursseja?
2. Auttoiko pelillistämiskokeilu jaksamaan työssä paremmin?
3. Helpottiko pelillistämiskokeilu myyntineuvottelijoiden kanssa pidettäviä vuorovaikutustilanteita, kuten viikoittaisia tavoitekeskusteluja?
4. Vaikuttiko pelillistämiskokeilu myynnin seurantaan ja johtamiseen?
5. Vaikuttiko pelillistämiskokeilu palautekeskusteluihin?

6. Oliko pelillistämiskokeilulla vaikutusta myyntitiimin yhtenäisyyteen ja ryhmähenkeen?
7. Haluaisitko jatkossa pelien olevan osa palkitsemisjärjestelmää?