



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Pelin kehittäminen toimintatutkimuksen avulla työn tuottavuuden ja työn mielekkyyden tueksi

Aarnio, Antti

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Pelin kehittäminen toimintatutkimuksen avulla työn tuottavuuden
ja työn mielekkyyden tueksi

Antti Aarnio
YPA13
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2015

Antti Aarnio

Pelin kehittäminen toimintatutkimuksen avulla työn tuottavuuden ja työn mielekkyyden tueksi

Vuosi 2015 Sivumäärä 74

Opinnäytetyö on tehty työn tuottavuuden kehittämishankkeena suomalaisen energiayhtiön contact center-yksikköön. Tarkoituksena on uudistaa palveluyrityksen johtamismalleja ja parantaa kohdeorganisaation työn tuottavuutta pelillistämällä. Tuottavuus lisää palveluliiketoimintaa ja kilpailuetua ja sen mittarina kohdeorganisaatiossa on tehtyjen sopimusten määrä. Yhdessä henkilökunnan kanssa kehitettiin peli, jolla on tavoitteena lisätä tuottavuutta.

Suomalaisessa työelämässä tapahtuva sukupolven vaihdos vaikuttaa nykypäivän ja tulevaisuuden johtamiseen, myös kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö on toteutettu yhdessä työelämän kanssa. Lähestymistapana on toimintatutkimuksellinen kehittäminen. Kehittämishanke eteni toimintatutkimuksellisen prosessin avulla ja henkilökuntaa osallistava, yhteinen ideointi tapahtui työpajatyöskentelyinä. Teoreettisessa tarkastelussa on perehdytty pelillistämiseen, työelämänmuutoksiin, kuten eri sukupolvien odotuksiin työstä, johtamiskäytäntöjen muutoksiin sekä työn tuottavuuteen.

Kehittämisvaiheessa ideoitiin pelin muotoa kolmessa eri työpajassa. Tuloksia saatiin, kun työpajojen tuottamat ideat arvioitiin ja analysoitiin. Ideoita yhdisteltiin ja niiden perusteella suunniteltiin prototyyppi pelille. Prototyyppiä testattiin aikaisempiin työpajoihin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Testauksessa saatuja kokemuksia hyödynnettiin tehtäessä lopullista ehdotusta contact center -peliksi. Opinnäytetyössä käytettiin työkaluina työpajatyöskentelyä, aivoriihiä, keskustelua, havainnointia ja prototypointia. Käytetyt osallistavat kehittämismenettelmät tukivat monipuolisten ideoiden syntyä ja lisäsivät kohdeorganisaation osaamista työpajatyöskentelystä ja ideoinnista. Samalla lisääntyi kohdeorganisaation ymmärrys työelämässä tapahtuvista merkittävistä muutoksista, työelämään tulevien sukupolvien erilaisista odotuksista ja vaatimuksista, sekä niiden vaikutuksista esimiestyöhön.

Toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi synnytti kohdeorganisaation käyttöön yhdessä henkilökunnan kanssa kehitetyn Helsingin Valloitus- pelin, joka visuaalisuudessaan toimii myös raportoinnin välineenä. Peli herättää sopivasti positiivista kilpailua kohdeorganisaation contact center-ryhmien kesken. Pelaamisessa voittajajoukkue palkitaan yhteisellä palkinnolla, jonka tarkoituksena on nostattaa ryhmähenkeä. Yhteisten tavoitteiden päämääränä on myös nostaa ryhmien onnistumista yksilöiden onnistumisen rinnalle.

Pelillistämällä prosesseja voidaan parantaa työelämän eri sukupolvien työn mielekkyyttä. Kehitettyä peliä tai sen elementtejä on muokkaamalla mahdollista hyödyntää laajemminkin kohdeyrityksessä tai sen ulkopuolella. Uusilla johtamisen työkaluilla tavoitellaan mielekästä, energisoivaa ja tuottavaa työyhteisöä.

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen, pelillistäminen, toimintatutkimus, työelämän sukupolvet, työn mielekkyys, työn tuottavuus

Antti Aarnio

Game development through action research based development process to increase productivity and meaningfulness of work

Year	2015	Pages	74
------	------	-------	----

The thesis was made as a productivity development project for a contact center of a Finnish energy company. The aim is to modernize the management practices of the service providing company and to improve the productivity of the target organization through gamification. Productivity increases the service business and brings competitive advantage. The meter for productivity in this case was the amount of contracts made by the team. A game was developed with the staff to increase the productivity.

The generational change in Finnish working life has an impact on today's and tomorrow's leadership requirements also in the target organization. The thesis was implemented with working life. The development project progressed through the process of action research in co-creative workshops with the staff. The thesis process consisted of theories of gamification, changes in management practices, work productivity and the changing expectations of different generations on working life.

The development phase had three workshops to form the idea for the game. The results came through assessing and analyzing the ideas generated in the workshops. The ideas were then combined and a prototype for the game was made. This prototype was tested with the persons who were involved in the workshop stage. The experiences from the testing were then used to make a final proposal for a contact center game. Tools used in this thesis included workshops, brainstorming, discussion, observation and prototyping. The co-creation development methodologies that were used supported the creation of a variety of ideas and added to the organization's knowledge of the use of workshops and productive idea generation skills. At the same time the target organization's understanding of the changes in working life, the expectations and the requirements of future generations, as well as their impact on the work of the managers increased.

The action research based development process gave birth to the use of the target organization a concept of a game called Conquer Helsinki made in co-creation with the employees. The game with its visualization also works as an instrument of reporting. The purpose of the game is to raise positive competition between the teams in the target organization's contact center. The winning team will be rewarded with an award that raises the team spirit. Through the common goals, the importance of success as a team is brought alongside with individual success.

By gamifying processes, the meaningfulness of work for different generations can be improved. The game developed in this thesis can be modified for broader use in the target company or in working life in general. The new tools for management can be used to pursue a working community that is more meaningful, energizing and productive.

Key words: action research, gamification, generations in working life, management, meaningfulness of work, leadership, productivity

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	9
1.2	Keskeiset käsitteet ja rakenne.....	10
2	Toimintaympäristön kuvaus	12
2.1	Contact center - työpaikkana	13
2.2	Palautteen ja suoritepalkkauksen hyödyntäminen muutoksen johtamisessa ..	14
2.3	Uudistettu suoritelisäjärjestelmä	15
2.4	Muutos palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi	16
3	Esimiestyön uudet haasteet ja työelämässä olevat sukupolvet.....	17
3.1	Työelämän sukupolvijako	18
3.2	Kohdeyrityksen Kontaktit-ryhmän sukupolvijakauma.....	23
3.3	Muuttuva esimiestyö ja johtamisen uudet paradigmat	23
3.4	Muutos työhyvinvointia unohtamatta	29
3.5	Strategiat kohdeyrityksen esimiestyön toiminnan ohjauksessa	30
4	Työn tuottavuuden parantaminen palkitsemisen ja pelillistämisen avulla	31
4.1	Työn tuottavuuden merkitys tulokselle	32
4.2	Palkitseminen johtamisen välineenä	34
4.3	Työn tuottavuuden esteet	35
4.3.1	Henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus	36
4.3.2	Osoptimointi ja byrokratian tuomat haitat.....	37
4.3.3	Tietotaidon kumuloituminen, huono työilmapiiiri ja asenne.....	38
4.4	Pelillistäminen	38
4.4.1	Pelit työelämän kehittämisessä.....	40
4.4.2	Pelillistämisen yleiset tavoitteet	42
4.4.3	Pelillistämisen esteet ja ongelmat	43
5	Toimintatutkimus ja kehittämistyön vaiheet	45
5.1	Toimintatutkimuksen tutkimuskohteet, yleiset piirteet ja rakenne	46
5.2	Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet ja työpajojen tulokset	48
5.3	Ensimmäisen työpajan toteutus	51
5.3.1	Ideointivaihe ja ryhmien kehittämät peliehdotukset	55
5.3.2	Ensimmäisen työpajan yhteenveto	59
5.4	Toisen työpajan toteutus ja tulokset	60
6	Pelin prototyyppi, testaus ja johtopäätökset	64
6.1	Käytännön testauksen tulokset	66
6.2	Johtopäätökset	67
	Lähteet	70
	Sähköiset lähteet	71

Muita lähteitä.....	72
Kuviot	73
Taulukot	74

1 Johdanto

Viime vuosina monissa työyhteisöissä on nautittu pitkäaikaisten työntekijöiden eläkekahveja. Samalla kun suurten ikäluokkien edustajat ovat poistuneet työelämästä, ovat heidän työtehtävänsäkin osin poistuneet tai ne on jaettu muille työntekijöille. Moni yritys onkin suunnitellut työn tuottavuuden nousevan, kun eläkkeelle lähteneiden tilalle ei palkatakaan uusia työntekijöitä, vaan tarvittavat tehtävät jaetaan muille. Teoriassa näin olisi voinut käydäkin, elleivät muutokset informaatioteknologiassa olisi olleet niin nopeita, kuin mitä ne viime vuosikymmeninä ovat olleet. Työtahti on kiivaampi kuin koskaan aiemmin, mutta saatujen tuotosten määrä ei ole toivotulla tasolla. Aikaa käytetään sähköpostien lukemiseen ja kirjoittamiseen sekä viestien käsittelyyn muiden pikaviestimien välityksellä. Työaika ja vapaa-aika ovat sekoittuneet keskenään, joka osaltaan on tuonut myös paljon esillä olevaa henkistä kuormitusta työn mielekkyyden kärsiessä. Työelämä ja siihen tulleet uudet sukupolvet vaativat eri asioita kuin aiemmat sukupolvet ja näihin vaatimuksiin täytyy nykypäivän esimiesten olla valmiit vastaamaan.

Kati Järvinen kirjassaan *Työn mielekkyyden johtaminen* (2014, 110), toteaa osuvasti: ”Pystyäksemme ponnistamaan kohti tuottavaa, mielekästä työtä meidän on luovuttava mekaanisen käsityön ja teollisen liukuhihnatyön muokkaamista malleista”. Tämän luopumisen edellytyksenä on uusien toimintamallien sisällyttäminen työyhteisöihin sekä esimiestyöhön. Muutoksen ajureina toimivat tekniikan kehittyminen, uusien sukupolvien saapuminen työelämään sekä työn tuottavuudelle asetetut vaatimukset. Koulut ja yliopistot ovat jo onnistuneet muokkaamaan toimintaansa vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia, joista keskeisimpinä ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet, sekä hyvä ”fiilis” (Nummelin 2007, 119-120). Nyt onkin tullut aika panostaa myös työelämän monimuotoisuuteen ja uusiin innovatiivisiin toimintatapoihin työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden parantamiseksi.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytyksenä on työn tuottavuuden korkea taso. Työn tuottavuuden kasvu pohjautuu yhä enemmän ihmisten osaamiseen, sen parempaan hyödyntämiseen ja jatkuvaan kehittymiseen työyhteisöissä. Näistä syistä johtuen työelämässä tarvitaan uudenlaisia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä. Niiden tarkoituksena on tukea ihmisten oppimista, luovuutta ja kykyä innovoida ja kehittää. Suomen menestyminen jatkossa edellyttää monialaisuutta ja sitä, että kaikilla työpaikoilla kyetään laajasti oppimaan ja uudistumaan, sekä olemaan luovia ja motivoituneita. Tuottavuuden parantamisen tulee olla mahdollista kaikilla toimialoilla, organisaatiosta tai sen koosta riippumatta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 12.)

Suomalaisen työelämän tuotantorakenteet ja toimintatavat työpaikoilla perustuvat edelleen suuresti massatuotantoajatteluun, mutta tulevaisuudessa talouden painopisteinä palvelujen

tuotannon ohella tulevat olemaan verkostoituminen ja jatkuva uuden oppiminen. Muutoksen yhtenä taustatekijänä on teknis-taloudellinen muutos, erityisesti tieto- ja viestintäteknologian laaja-alainen käyttöönotto. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2.) Digitalisoituminen onkin yksi Suomen keskeisistä mahdollisuuksista tuottavuuden lisäämiseen, jos se osataan hyödyntää täysmääräisesti (Valtioneuvosto 2014, 5).

Käynnissä olevaa teknologista muutosta voidaan myös ajatella keinona vauhdittaa tuottavuuskasvua johtamisen kannalta innovatiivisesta näkökulmasta. Teknologia ei ole siis vain automatisoinnin, integroinnin ja koordinoinnin väline, vaan myös informaation välittämisen apukeino. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa entistä nopeamman ja laaja-alaisemman tiedon välittämisen organisaation sisällä, jolloin johto voi tarjota organisaation jäsenille paremman mahdollisuuden osallistua erilaisten asioiden käsittelyyn. Uusi teknologia myös tarjoaa johtamiselle mahdollisuuden uusiutua ja hyödyntää ihmisten asiantuntemusta ja yhteisöllistä luovuutta niin organisaation perustoiminnassa, arkipäivän kehittämisessä kuin innovaatioiminnassakin. (Alasoini 2010, 37.)

Euroopan kilpailukykyä maailmanlaajuisessa taloudessa koettelee sekä väestön ikärakenteen että tuotantotapojen muutos. Suomessa ikärakenteen muutos on vielä mittavampi, kuin Euroopassa keskimäärin. Työelämään astuva sukupolvi on lukumääräisesti pienempi, kuin työelämästä poistuvat suuret ikäluokat. Tästä syystä kansantalouden kilpailukyvyllä on erityisen tärkeää hyödyntää kaikki voimavarat lisäämällä työhön osallistumista, sekä parantamalla työn tuottavuutta koko talouden muuttuessa. Työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen tulee tehdä niin, että samalla huolehditaan työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2.)

Innovaatorahoituskeskus TEKES:in vastuullinen johtaja Tuomo Alasoini toteaa raportissaan Mainettaan parempi työ- Kymmenen väitettä työelämästä, työelämään liittyvän synkän julkisen keskustelun luovan ristiriitaisia ja harhaanjohtavia mielikuvia siitä, mitä työelämässä todellisuudessa tapahtuu. Hänen mielestään vain mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet, ei itse työelämä. Erilaiset työelämästä tehdyt tutkimukset eivät vahvista näkemystä siitä, että suomalainen työelämä olisi huonontunut. Vähälle huomiolle kuitenkin ovat jääneet työelämässä tapahtuneet kohennukset, kuten se, että työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisimmiksi ja itsenäisimmiksi. Myös mahdollisuudet työssä kehittymiseen ja lisäkoulutuksen saamiseen ovat lisääntyneet tuntuvasti, sekä mahdollisuudet joustaviin työaikajärjestelyihin. (Alasoini 2010, 9.)

Työpanoksen määrän laskuun vaikuttavia tekijöitä ovat Alasoinin mukaan vinoutunut väestörakenne ja se, etteivät työntekijät ole kovinkaan innokkaita jatkamaan vapaaehtoisesti työelämässä pidempään tai tekemään pidempiä työpäiviä. Työn tuottavuuden kasvu on Suomessa

jo pitkään hidastunut eikä siitä nykyisellään ole korvaamaan työpanoksen pienentymisestä aiheutuvaa talouskasvun hidastumista. (Alasoini 2010, 9-10.)

Samalla linjalla oltiin myös pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa, jonka mukaan julkisen talouden kestävyysvaje johtuu ensisijaisesti ikääntymiskehityksen aiheuttamasta nopeasta huoltosuhteen heikkenemisestä. Ilman vakaalla ja terveellä pohjalla olevaa julkista taloutta, ei voida taata kestävä hyvinvoinnin kehittymistä. Samaan hengenvetoon Kataisen hallitusohjelma peräänkuulutti työelämän kehittämistä työssä jaksamisen vahvistamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. (Valtioneuvosto 2011, 7-8).

Tuottavuuden kehittämisessä on oleellista tähdätä kokonaiskannattavuuden kehittämiseen. Usein työyhteisöissä sorrutaan niin sanottuun osaoptimointiin, jossa jonkin toimenpiteen seurauksena yksittäisen panostekijän tai osa-alueen tuottavuus kasvaa, mutta samalla sen johdosta pitkällä aikavälillä kokonaiskannattavuus ja työssä viihtyminen heikkenee. (Koski 2011, 9.)

Teknologian kehittyminen on tuonut johtamisen työkaluiksi runsaasti välineitä työn tulosten seuraamiseen ja mahdollistanut jopa sekuntitasoisten raporttien luomisen. Samalla työn tekemisen tahti on kiihtynyt ja kokemukset työn mielekkyydestä ovat kääntyneet negatiivisiksi. Työelämän uudet sukupolvet haastavat esimiestyön löytämään tasapainon valvonnan välineenä toimivan raportoinnin sekä työpaikolle tarvittavan hyvän fiiliksen luomisessa.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Kohdeorganisaation ongelmana on työntekijöiden tuottavuuden merkittävä vaihtelu, vaikka edellytykset kaikille ovat tasapuoliset. Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä keinoja kohdeorganisaation työn tuottavuuden parantamiseksi muuttamalla johtamiskäytäntöjä ja pelillistämällä organisaation toimintaprosesseja. Samalla tarkastelen eri sukupolvien odotuksia johtamiselta ja esimiestyön muuttumista suomalaisessa työelämässä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten pelillistämällä voidaan parantaa kohdeorganisaation tuottavuutta?
- Miten pelin avulla voidaan kaventaa yksittäisten työntekijöiden välisiä eroja työn tuottavuudessa?
- Kuinka toimintatutkimuksen kehittämismenetelmät sopivat pelillistämisen kehittämiseen?

Kehittämistehtävänäni tavoitteena on suunnitella yhdessä kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa peli, jolla työn tuottavuutta saataisiin parannettua. Kehittämistehtävässä tulen käyttämään toimintatutkimuksen vuorovaikutteisia kehittämistyön menetelmiä, joiden tarkoituksena on osallistavin menetelmin muuttaa todellista toimintaympäristöä sekä siinä tapahtuvaa johtamista ja esimiestyön menetelmiä.

Toimintatutkimuksen vahvuudet kumpuavat siitä, että se nähdään toimijoista tulevana toimintana ja voimana, eikä ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä tai kehittämistoimintana. Pysyvän muutoksen tavoittelu on elementti, joka pitää sisällään lupauksen paremmasta. Sen johdosta sitä voi pitää erittäin demokraattisena toimintana, sillä lähtökohtana ovat ne joita ongelma koskee ja heidän voimistaan itse etsiä ratkaisuja niihin. (Kananen 2014, 11.)

Useiden lähteiden mukaan toimintatutkimusta ei varsinaisesti pidetä tutkimusmenetelmänä vaan lähestymistapana. Tieteellisen tutkimuksen tunnuspiirteinä on perinteisesti pidetty objektiivisuutta, julkisuutta, kriittisyyttä, autonomisuutta, edistävyyttä ja yleisyyttä, kaikkia näitä piirteitä kaikki toimintatutkimukset eivät automaattisesti täytä. Toimintatutkimus on kuitenkin mahdollista toteuttaa tavalla, joka täyttää tieteellisen tutkimuksen piirteet. Vaikka tutkimuksen sivutuotteena saavutetaan tietämyksen lisäys, on tutkimuksella aikaan saatu muutos varsinaisesti merkittävin tutkimustulos. (Tautila ym. 2009, 53.)

Suomen suurin työnantaja Helsingin Kaupunki käynnisti vuonna 2011 laajan ohjelman työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämä ohjelma koskee myös kaupungin tytäryhteisöjä, sen omistamia liikelaitoksia ja yhtiöitä, joihin kohdeorganisaatio kuuluu. Teoriassa keskitytään suomalaisen työelämän muutokseen ja sukupolviteorioihin, sekä selvitetään uusien johtamismallien ja pelillistämisen soveltumista kohdeorganisaation käyttöön.

1.2 Keskeiset käsitteet ja rakenne

Yhtenä uutena johtamisen, työhyvinvoinnin, työn tuottavuuden ja täydentävän palkitsemisen työkaluna viime vuosina on esiin noussut pelillistäminen. Pelillistämisellä tarkoitetaan pelien dynamiikan ja mekaniikan soveltamista organisaatioiden toiminnassa ja sen perusidea kumpuaa pohjimmiltaan siitä oletuksesta, että koska pelit ovat hauskoja, mikä tahansa muu järjestelmä, joka tehdään pelinkaltaiseksi, muuttuu myös hauskemaksi ja mielekkäämmäksi. Pelillistäminen onkin usein määritelty palvelu- tai järjestelmäsuunnitteluksi, jolla pyritään herättämään samanlaisia psykologisia vaikutuksia, joita peleistäkin saadaan. (Haasio 2013, 97; Hamari 2014.)

Palmer ym. (Palmer, D., Lunceford, S. & Patton, A. 2012) tiivistävät artikkelissaan pelillistämisen elementit ja työkalut neljään pääkategoriaan (Kuvio 1), joihin on sisällytetty pelien mekaniikka, käyttäytymisteoriat sekä käyttäjäkeskeisen muotoiluajattelun kokemukset.



Kuvio 1: Pelillistämisen elementit ja työkalut (Palmer ym. 2012)

Edistymispolut auttavat toiminnan tavoitteiden kirkastamisessa ja suuntaamisessa haluttuun tekemiseen. Oikea-aikaisen palautteen ja niistä saatujen palkintojen saaminen on toinen oleellinen elementti edistymisen ohella. Palkintojen ja edistymisen täytyy myös olla visuaalisesti riittävän hyvin suunniteltu, kokonaisvaltaisen pelikokemuksen luomiseksi sekä sosiaalisen interaktiivisuuden syntyäkseen henkilöiden jakaessa kokemuksiaan pelin edetessä. Pelillistämisen vahvuudet nousevan esiin silloin, kun yritys onnistuu yhdistämään kaikki neljä pelillistämisen elementtiä (Palmer ym. 2012.)

Pelillistäminen voidaan kiteyttää tärkeiden, asiallisten ja vakavien työasioiden tekemiseksi houkuttelevaksi ja helpommin käsitettäväksi. Sen keskiössä on oletus, että pisteillä, erilaisilla palkinnoilla ja saavutuksilla voidaan kannustaa ja motivoida tietyn tehtävän suorittamiseen. Pelit ovat tuottavuuden lisäämisen näkökulmasta keino muuttaa arkinen erilaiseksi, jännittäväksi ja epänormaaliksi. Epänormaalilla tässä yhteydessä tarkoitetaan uusia keinoja itsensä voittamiseen työyhteisössä, muita vastaan kilpailemisessa ja paremmaksi kehittämisessä. Pelit tuovat työyhteisöihin monenlaisia tilanteita, vaihtoehtoja, nopeaa päätöksentekoa, ideoiden virtaan menemistä, elämyksiä ja yllätyksiä. (Ängeslevä 2014, 46,52.) Kansainvälisen tut-

kimus- ja konsultointiyritys Gartnerin mukaan vuoteen 2015 mennessä yli puolella yrityksistä on pelillistettyjä prosesseja käytössään (Gartner 2012).

Raportissaan Tuottavuudella kilpailukykyä- sitä saa, mitä mittaa!, Toivo Koski määrittelee tuottavuuden yksinkertaisimmillaan tarkoittavan sitä, kuinka tehokkaasti olemassa olevia resursseja, kuten koneet ja henkilöstö ja muita panostekijöitä, kuten materiaalit ja energia on käytetty tuotannon ja palvelun aikaan saamiseksi. Tuottavuudella tarkoitetaan siis tuotannon määrän ja sen tuottamiseen käytettyjen panosten välistä suhdetta. Laatu ja palvelutekijät ovat myös tuotoksia, siis vaikka tuotantomäärä ei kasvakaan, mutta jos palvelu paranee resurssien käytön pysyessä ennallaan, voidaan todeta tuottavuuden parantuneen. (Koski 2011, 4, 8.)

Innovatiivisuuden vaatimukset työyhteisöissä kasvavat jatkuvasti ja sen vaikutukset menestykseen ovat merkittävät. Samalla myös mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat nykyään aikaisempaa paremmat. Usein innovaatioita pidetään tekniikkajohtoisina, vaikka näin ei useinkaan ole. Sosiaaliset innovaatiot voidaan lukea myös mukaan, kun innovaatioita käsitellään laajemmin. Näihin kuuluvat muun muassa tavat toimia toisin, sekä uudet käytännöt ja niiden muuttaminen rutiineiksi. Tekniikan tai teknisten menetelmien hyödyntäminen voi olla osana innovointia, mutta ne eivät ole välttämättömiä. Esiin nouseekin usein pehmeämmät arvot, kuten organisaation tai toimintamallin uudistaminen. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 13.)

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tarkastelen yllä esitettyjä työelämän muutoksia ja tuottavuuden haastetta uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille sekä sitä, mitä odotuksia nämä aiheuttavat nykypäivän esimiestyölle. Samalla tuon esiin johtamisen uusimpia paradigmoja ja teorioita pelillistämisestä sekä pelien merkityksestä työyhteisöissä. Kehittämisosassa kerron kuinka kohdeorganisaatioissa toimintatutkimuksen kehittämismenetelmiä hyödyntäneet työpajat järjestettiin, mitä tuloksia niistä saatiin ja mitä pystymme soveltamaan työyhteisössä työn tuottavuuden parantamiseksi.

2 Toimintaympäristön kuvaus

Kohdeorganisaatio on pääkaupunkiseudulla toimivan energia-alan yrityksen contact center, joka tuottaa asiakaspalvelua myös sähkönsiirron asiakkaille. Yrityksen yhtiömuoto muuttui kaupungin omistamasta liikelaitoksesta kaupungin omistamaksi osakeyhtiöksi 1.1.2015 alkaen. Taustalla oli EU:n yhtiöittämislinja, joka perustuu komissiolle tullessiin valituksiin liikelaitosten suojatusta asemasta. Se, että liikelaitokset on vapautettu veroista ja ne ovat suojassa konkurssilta vääristää komission mielestä kilpailua. Kuntalain muutos velvoitti siis muuttamaan liikelaitosmuotoiset energialaitoksetkin yhtiöiksi. (Yrityksen intranet 2015.)

Yritys on yksi Suomen suurimmista energiayrityksistä, jolla on noin 400 000 sähkönmyynnin asiakasta ympäri Suomea. Yhden liiketoiminnon muodostaa asiakaspalvelu ja viestintä. Asiakaspalvelu on puolestaan jaettu kahteen yksikköön, contact center-ryhmään ja neuvontapalveluihin. Contact center on jaettu kolmeen noin 15 hengen ryhmään, joita jokaista johtaa yksi ryhmäpäällikkö, jonka apulaisena ja sijaisena toimii yksi lähivalmentaja.

Toimintaa yrityksessä ohjaavat erityisesti sähkömarkkinalaki ja sähkönmyynti-, sähkötoimitus ja verkkopalveluehdot, kuluttajansuojalaki sekä henkilötietolaki. Toiminta tapahtuu sekä kilpailluilla markkinoilla sähkönmyynnin osalta, että ei-kilpailluilla markkinoilla sähköverkon osalta. Asiakaspalvelu kuitenkin tuotetaan samoilla henkilöillä, mikä vaatii monessa tilanteessa ketteryyttä tunnistaa ohjeiden pätevyys kulloisessakin tilanteessa. Sähkömarkkinoiden avautuminen kilpailulle vuonna 1996 muutti toimintaympäristön täysin. Sähkölaitoksesta tulikin organisaatio, jonka piti taipua myös palveluun. Samalla muuttui suhde asiakkaaseen, josta tuli passiivisen kuluttajan sijaan aktiivinen toimija. (Contact center-ryhmän liiketoimintasuunnitelma vuodelle 2015.)

Yrityksen toimintakulttuurin perustana ovat sen arvot. Yrityksen toiminnan perusteita etsivän arvoprosessin kautta yritys yleensä määrittelee arvonsa. Prosessin kautta syntyy luettelo arvoista, johon toimintaa verrataan. Arvot konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa ja ne voidaan yleensä purkaa teoiksi. (Kujala & Kuvaja 2002, 17 ja 161-162.)

Vaikka toimintaa ohjaavat tiukasti eri lait ja asetukset, on yrityksessä tiivistetty palvelutavoitteet käytännönläheisiksi ja selkeiksi. Asiakas voi ottaa meihin yhteyttä kaikissa energiaan liittyvissä asioissa. Asiakkaalle vastataan nopeasti ja hänet kohdataan aina ystävällisesti ja kohteliaasti. Hän saa asiansa hoidettua yhdellä kertaa ja tavoitteena on tunne, että asiakas on meille tärkeä. Nämä tavoitteet ohjaavat jokaisen työntekijän toimintaa päivittäisessä työssä. (Contact center-ryhmän asiakaslupaus, yrityksen intranetistä 2015.)

2.1 Contact center - työpaikkana

Contact center-ryhmässä työskentelee noin 40 energianeuvojaa, joista noin 30 kuuluu Kontaktit-ryhmään. Heidän työnsä on henkilökohtaista asiakaspalvelua suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Työtehtäviin kuuluu muun muassa sähkösoipusten teko ja irtisanominen, vikailmoitusten kirjaaminen, energia- ja laskuneuvonta, sähkötarjousten tekeminen ja sähkön myyminen sekä etäkytkennät. Loput työskentelevät Sopimustenhallinta-ryhmässä, jonka tehtäviin kuuluvat selvitystyö, virhelistojen tarkistaminen, laskujen korjaaminen, reklamaatiot sekä tiedonvaihto muiden sähkön myyjien ja jakeluverkonhal-

tijoiden välillä. Heillä on myös tarvittava osaaminen auttaa Kontaktit-ryhmää, jos palvelukanavat ruuhkautuvat.

Aikaisemmin toiminta oli jakaantunut kahteen osaan, Call centeriin, joka hoiti vain puheluita, sekä Back officeen, jossa hoidettiin asiakkaiden sähköisiä yhteydenottoja ja yhteydenpitoa muihin sähkömarkkinaosapuoliin. Vuonna 2010 toiminnot yhdistettiin niin, että samat henkilöt käsittelivät sekä puheluita että sähköposteja.

Vanhalla toimintamallilla ei kyetty vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja takaamaan korkeaa ja tasalaatua asiakaspalvelua palvelukanavasta riippumatta. Yhdistymisen taustalla oli työprosessien yhdenmukaistaminen, hyvien käytäntöjen jakaminen ja työn yksipuolisuuden vähentäminen.

Muutoksen jälkeen samoilla resursseilla on pystytty hoitamaan aiempaa suurempia kontaktimääriä ja samalla opeteltu uusia tehtäviä. Paineet palvelukanavien laajentamiseen esimerkiksi chattiin ja sosiaaliseen mediaan ovat myös ilmeiset. Chattia on kokeiltu pilotointimielessä syksyllä 2014 ja todettu sen sitovan oman osansa resursseista ja vaativan täysin uudenlaista osaamista ja asennetta. Hyötynä ovat vähentyneet yhteydenotot sähköpostitse ja puhelimen välityksellä. Sosiaalisessa mediassakin tapahtuu viestintää, mutta varsinaisena asiakaspalvelukanavana sitä ei voi vielä pitää.

2.2 Palautteen ja suoritepalkkauksen hyödyntäminen muutoksen johtamisessa

Asiakailta on viiden vuoden ajan kerätty reaaliaikaista palautetta tekstiviesteillä. Tätä ennen palautetta saatiin kolmella tavalla, kirjekyselyllä sopimuksensa irtisanoneilta asiakailta, sähköisillä palautelomakkeilla verkkosivujen kautta, sekä suoraan asiakailta sähköpostin ja puheluiden avulla.

Kokemukseni perusteella palautteen hyödyntäminen oli aikaisemmin erittäin hajanaista ja systemaattisuus puuttui. Käytössä oli jo valmentamismalli, eli ryhmän esimies ja hänen sijaisenaan toimiva lähivalmentaja kuuntelivat energianeuvojien satunnaisesti valittuja puheluita ja tekivät niistä analyyskejä. Analyysit käytiin kuukausittain henkilöiden kanssa läpi, samalla kun katsottiin henkilökohtaisten tehokkuustavoitteiden täyttymistä. Asiakaspalautteen perusteella kuunneltiin myös puheluita, mutta palautteita saatiin satunnaisesti, eivätkä ne aina olleet reaaliaikaisia.

Vuoden 2010 loppupuolella käyttöön otettiin tekstiviestipalauttekanava ja siihen liittyvä reaaliaikainen nettiraportointi. Kyselytutkimuksia toteutetaan yhteistyössä SN4-nimisen yrityksen kanssa, jonka tavoitteena on auttaa yrityksiä nostamaan asiakaskokemuksensa sellaiselle ta-

solle, että asiakkaiden odotukset ylittyvät (SN4 2015). Raporttien perusteella pystyttiin muodostamaan asiakastytyväisyydestä taulukoita ja grafiikoita viisiportaisella asteikolla. Lisäksi niin sanotuista heikoista palautteista alkoi tulla energianeuvojan esimiehille sähköpostia ja jokainen heikkoon palautteeseen johtanut puhelu analysoitiin. Tämä on oman käytännön kokemukseni perusteella todettu erinomaiseksi työkaluksi kipukohtien löytämiseen ja valmentamisresurssien kohdistamiseen. Tekstiviestipalautteista nähdään myös muutokset kokonaisytytyväisyydessä ja voidaan tehdä nopeammin korjaavia toimenpiteitä.

Asiakastytyväisyyden lisäksi mitataan suosittelemista ja sitä, saiko asiakas hoidettua asiansa yhdellä kontaktilla. Asiakkailla on mahdollisuus kyselyssä antaa myös avointa palautetta. Tekstiviesteistä tulleita heikkoja palautteita ei lasketa reklamaatioiksi, vaan kritiikiksi tai kehittämisehdotuksiksi. Varsinaiset reklamaatiot käsitellään erikseen reklamaatioryhmässä, joka säännöllisin väliajoin raportoi koko organisaatiolle millaisista asioista reklamaatioita on tullut ja mitä voidaan tehdä vastaavien tapausten välttämiseksi.

Kaikkia palvelun osa-alueita on vaikea mitata, mutta tekstiviestipalautteet, joilla saadaan tietoa asiakastytyväisyydestä ja asiakaskohtaamisista, auttavat löytämään kehityskohteet ja lisäävät tietoa siitä, mitä tehdään oikein. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovatkin erittäin keskeisessä asemassa laadun ylläpidossa ja esimiestyössä. Contact center on saavuttanut asiakastytyväisyydessä valmentamismallin ja tekstiviestipalautteiden ansiosta viime vuosina erittäin korkean tason. Asiakaspalveluhenkilöstö on palkittu muun muassa Asiakkaan äänipalkinnolla keväällä 2014 sekä valittu useana vuonna peräkkäin parhaaksi asiakaspalveluksi sähköyhtiöiden välillä.

2.3 Uudistettu suoritelisäjärjestelmä

Viimeisten vuosien aikana kaikki paperityö on siirretty sähköiseen muotoon ja automatiikkaa on kehitetty niin pitkälle, että manuaalinen työ on vähentynyt merkittävästi. Tämä on luonut mahdollisuuden toteuttaa aktiivisempaa myyntityötä. Ulosottojen kautta tehdyn myynnin odotetaan muodostavan merkittävän osan energianeuvojien työstä tulevina vuosina.

Osana myyntityön kehittämistä käyttöön otettiin 1.12.2014 alkaen uudistunut suoritelisäjärjestelmä. Suoritelisä on kuukausittaisen palkan päälle tuleva raha, joka perustuu työn tuloksiin. Suoritepalkkauksen piirissä ovat Kontaktit-ryhmän jäsenet.

Tähän asti lisä oli perustunut tehokkuuteen ja laatuun. Määrää on mitattu asiakaskontaktien määrällä/kk ja laatua asiakkaiden antamalla tekstiviestipalautteilla. Määrälle on asetettu tietty prosentuaalinen alaraja, joka täytyy kalenterikuukauden aikana ylittää, jotta olisi oikeutettu ylittää suoritelisään. Tällä hetkellä alaraja on 3 % koko ryhmän kontakteista. Laadun

osalta suoritelisää saa, jos tyytyväisten asiakkaiden osuus on vähintään 90 % kalenterikuukauden ajalta.

Uudeksi kriteeriksi ja arvoksi suoritelisään otettiin mukaan myynnillisuus, jonka onnistumista tullaan mittaamaan sähkösopimusten tekemisen määrällä/kk/energianeuvoja suhteessa koko ryhmän tekemisiin sopimuksiin kalenterikuukauden ajalta. Suoritelisään on budjetoitu tietty määrä rahaa per kuukausi ja tämä raha tullaan jakamaan sen mukaan, kuinka suuren prosenttiosuuden kukin energianeuvoja tekee koko ryhmän sopimuksista. Viidelle eniten sopimuksia tehneistä on lisäksi tarjolla ylimääräistä rahaa, kunhan heidän asiakastyytyväisyysprosenttinsa on yli tavoitellun 90 prosentin rajan.

Työn tulokset käydään jatkossakin läpi henkilökohtaisissa keskusteluissa kuukausittain, mutta työn tulosten raportointi muutetaan päiväkohtaiseksi selkeyttäen samalla päiväkohtaisia myyntitavoitteita. Contact center-ryhmän tiloissa on useita infonäyttöjä, joilla tuodaan työn tuloksia esiin. Näytöillä on myös prosessin toiminnasta kertovia kuvaajia, jotka on valikoitu strategisten painopisteiden mukaan.

Muutaman kuukauden kokemusten perusteella uusi suoritelisä palkitsee juuri niitä henkilöitä, jotka tekevät sekä määrällisesti että laadullisesti korkea tulosta ja saavat muita enemmän sopimuksia aikaan. Uusi järjestelmä on kuitenkin nostanut esille uudenlaisen ongelman ja tuonut negatiivisen sävyn henkilökohtaisten tulosten tavoittelussa. Ongelman ytimessä on se, että jokainen energianeuvoja hyötyy vain omista tehdyistä myynneistään, jolloin toisten kannustaminen parempiin suorituksiin jää toissijaiseksi. Yksittäisissä tapauksissa on myös hyödynnetty toisen tekemää myyntityötä oman tuloksen parantamiseksi, tämä on lisännyt ristiriitoja ja vähentänyt työssä viihtymistä.

Yrityksen näkökulmasta kuitenkin jokainen tehty sopimus on myynnin kannalta onnistuminen, joten toiminnan tulisi kannustaa onnistumisiin myös ryhmätasolla. Kokemusten perusteella työn tuottavuuden osalta on siis onnistuttu osa-optimoinnissa, mutta kokonaiskannattavuus tai työn tuottavuus ei ole muutosten myötä muuttunut riittävästi haluttuun suuntaan.

2.4 Muutos palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi

Kaikkien mittareiden perusteella organisaation asiakaspalvelun laatu on huipputasolla, pysyminen mukana kiristyvässä sähkönmyynnin markkinatilanteessa vaatii kuitenkin arvojen muuttamista ja keskittymistä toiminnan ohjauksessa myynnin painottamiseen. Uusien kannattavien asiakkaiden hankkiminen unohtamatta jo olemassa olevia asiakkaitamme on toiminnan kehittämisen keskiössä.

Myynnillisuus viestinnässä ja asiakaskohtaamisessa on siis asia, jota yritys pitää tärkeänä. Tämä myös priorisoi asioita, sillä tärkeille asioille löydetään aina aikaa. Juholinin (2008,107-108) mukaan arvojen toteutuminen täytyy näkyä yrityksen arjessa kaikissa tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat työyhteisössä tai sidosryhmiensä kanssa. Arvoja tulee tuoda esiin jatkuvasti ja ne toimivat johtamisen ja esimiestyön kulmakivinä. Esimiesten tulee konkretisoida työntekijöilleen miten työyhteisössä tulee toimia ja miten ei tule toimia. Arvojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin vaatii jatkuvaa vahvistamista ja lankeaa esimiesten vastuulle. Tärkeää on korostaa seuraavaa neljää asiaa:

- mitkä yrityksen arvot ovat ja millä sanoilla niitä voidaan konkretisoida
- mitä hyötyä arvoista on toiminnalle
- millaista on arvojen mukainen toiminta itse kunkin työssä
- mitä esteitä tulee ratkaista, jotta voidaan toimia arvojen mukaisesti

Tärkeintä on, mitä organisaatiossa oikeasti tehdään, jolloin sanat ja teot liittyvät vahvasti yhteen. Arvoja voi kutsua myös valinnoiksi, jotka lopulta näkyvät teoissa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 15). Valintoja voimme myös tehdä resurssien ohjauksessa sekä uusien henkilöiden rekrytoinnissa, jossa on tärkeä valita juuri sellaisia henkilöitä, jotka jakavat yrityksen tarinan ja arvot. Arvoprosessin tulee olla myös vuorovaikutteinen, eli arvojen ei tulisi tulla annettuna pelkästään ylimmän johdon toimesta. Koko organisaation sitoutuminen ja mukana olo ovat ehdoton vaatimus arvojen uskottavuudelle (Juholin 2008, 108). Yksilöitä tulee muistaa myös palkita arvojen mukaisista suorituksista ja jos he eivät sopeudu, heidän toivotaan ymmärtävän hakeutua muiden haasteiden pariin (Tienari & Piekkari 2011,103.)

Siirtymävaihe myyntipainotteiseksi on jo näkynyt henkilökunnan vaihtuvuudessa. Osa niistä työntekijöistä, jotka eivät ole kokeneet voivansa sitoutua muutokseen asiakaspalvelutyöstä myyntityöhön ovat jo tehneet valintansa ja hakeutuneet muualle. Aidon myyntilähtöisyyden juurruttaminen ja työn tuottavuuden kasvattaminen ryhmätasolla on tällä hetkellä yksi organisaation johtamisen suurimmista haasteista. Haasteessa pureudutaan syvällä organisaatiokulttuurissa oleviin asioihin, kuten käsitykseen organisaation perustehtävästä ja asenteista työn kehittämiseksi.

3 Esimiestyön uudet haasteet ja työelämässä olevat sukupolvet

Tutkiessani kohdeorganisaation ikä- ja sukupolvijakaumaa havahtuin siihen, kuinka työelämäkirjoituksissa pinnalle noussut y-sukupolven esiin marssi ei ole ainoastaan alkanut, vaan se on jo tapahtunut. Henkilöstövaihtuvuuden suuri määrä on tehnyt tilaa yhä nuoremmille työntekijöille ja sukupolvien vaihtumisen tahti on kiihtynyt. Samalla kun työntekijät ovat vaihtuneet,

on kuitenkin esimiesten ryhmän kokoonpano pysynyt muuttumattomana. Tämä lisää esimiehiin kohdistuvia paineita ja haastaa heitä jatkuvasti muuttamaan omia johtamiskäytäntöjään.

Viime vuosina suomalaisissa työelämäkirjoituksissa ja tutkimuksissa on puhuttu paljon sukupolvista ja erityisesti y-sukupolvesta. Vaikka y-sukupolvi on nostettu keskiöön, on työelämässä kuitenkin tunnistettavissa kaksi muutakin sukupolvea, suuret ikäluokat ja x-sukupolvi (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 35.)

Eri sukupolvilla on erilaiset kokemusmaailmat ja niiden edustajat voivat olla organisaatioissa erilaisissa tehtävissä. Tämä on luonnollisesti riippuvainen siitä, milloin he ovat tulleet työelämään. Erilaisista elämäntilanteista johtuen, heillä on myös erilaiset odotukset ja tarpeet liittyen työhön ja työnantajaan. Karkeasti yleistäen on perinteisesti ajateltu niin, että alle 30-vuotiaat arvostavat työelämän etenemismahdollisuuksia ja merkityksellisiä työtehtäviä, kun taas 30-40 vuotiaat arvostavat joustavia työoloja tasapainoillessaan työn ja muun elämän välillä. Vanhemmilla työntekijöillä tärkeätä on ammatillinen kehittyminen ja turva työn jatkumisesta. Yli 50-vuotiaina aletaan jo vähitellen miettiä eläköitymisen jälkeisiä etuja. (Tienari & Piekkari 2011,249.)

3.1 Työelämän sukupolvijako

Sukupolvijako on tehty yleisesti tunnetuksi amerikkalaisessa kirjallisuudessa, kyseisen Tapscottin (Tapscott 2010, 29-30) jaottelun mukaan tämän hetken työelämän näkökulmasta olennaiset sukupolvet muodostuvat syntymävuosiensa perusteella kolme pääryhmää, jonka lisäksi on vielä työelämään vasta kouluttautumassa oleva z-sukupolvi. Eri lähteiden perusteella sukupolvien syntymävuosijaottelu poikkeaa toisistaan. Pohdintaa tuottaa se, miten ja millä tavoin sukupolvet tulisi määritellä tai mihin kohtiin sukupolvien rajat olisi mielekästä asettaa. Pohjois-amerikkalaisen jaottelun pohjana toimii lähinnä yhdysvaltalainen yhteiskunta ja sen historia. Eurooppalaisessa sukupolvitutkimuksessa onkin tehty huomio, että biologisen rytmin ohella on myös toinen selvästi erottuva sosiaalinen rytmi. (Järvensivu ym. 2014, 37.)

Amerikkalainen sukupolvijaottelu (Taulukko 1) ei ole ongelmaton, mutta sille ei ole myöskään helppoa tai yksiselitteistä tarjota vaihtoehtoa. Käsitteen keskeinen tunnistettava rajoite on se, että sukupolvet eivät ole sisäisesti homogeenisiä. Sukupolven sisään mahtuu esimerkiksi erilaisia yhteiskuntaluokkia, miehiä ja naisia, sekä erilaisia persoonallisuuksia. Onnistuneimmillaankin sukupolvijaottelu on vain yksi näkökulma ja ryhmittelyperuste. (Järvensivu ym. 2014, 41.)

Järvensivu ym. (Järvensivu ym. 2014, 42-44, 56) ovat kehittäneet oman vaihtoehdoisen suomalaiseseen yhteiskuntaan perustuvan sukupolvijaottelun, jonka keskiössä on talouden pitkien

aaltojen ja sukupolvien yhdistelmäteoria. Työelämän sukupolvet tässä jaottelussa (Taulukko 1) määritellään talouden suhdannevaihteluiden perusteella. Lähtökohdiksi on otettu taantumavaiheet, joita voidaan luonnehtia yhteiskunnallisiksi traumaiksi. Nämä traumat tallentuvat ihmisten muistiin lähes yhtä voimakkaasti kuin tallentuisivat sodat tai muut huomattavat katastrofit.

Kansainvälinen sukupolvijako	Suomalainen sukupolvijako
Suuret ikäluokat (baby boomers) 1946-1964	Suuret ikäluokat 1945-1954
X-sukupolvi 1965-1976	Öljykriisin sukupolvi 1955-1964
Y-sukupolvi 1977-1997	Hyvinvoinnin sukupolvi 1965-1972
Z-sukupolvi 1998-	Lamasukupolvi 1973-1979
	Y-sukupolvi, eli diginatiivit 1980-1990
	Z-sukupolvi, eli suuren globaalien taantumien sukupolvi 1991-

Taulukko 1: Kansainvälinen ja suomalainen sukupolvijako

Tärkeää suomalaisessa jaottelussa on myös määritelmä sukupolven avainkokemuksen asemomisesta, jossa on kiinnitetty erityishuomiota noin 17 vuoden ikään perustuen sukupolviteoriaan, kehityspsykologiaan, neurologiaan sekä työelämäratkaisujen ajoittumiseen ja markkinahaavoittuvuuteen. Tuota ikää pidetään perinteisesti aikana, jolloin sukupolvi on tehnyt työuraansa liittyviä ratkaisuja sekä alkanut tarkastella ja pohtia talouden ja työmarkkinoiden tilaa aiempaa laajemmin. Lisäksi sukupolvi on tuolloin ollut todennäköisesti kaikkein haavoittuvaisin osa työmarkkinoita, mikä on näkynyt käytännössä nuorisotyöttömyytenä. (Järvensivu ym. 2014, 52.)

Tällä viisiportaisella jaottelulla saatiin kolmiportaista vertailua paremmin eroja työelämässä olevien sukupolvien väleille. Suomessa työelämää tutkittaessa ryhmä piti tärkeänä x-sukupolven jakamista kahteen osaan: hyvinvoinnin sukupolveen ja lamasukupolveen. Tutkimusten perusteella nämä sukupolvet ovat lähestulkoon toistensa käänteiskuvia. Ilman jakoa, x-sukupolvi olisi nimensä mukaisesti "tuntematon sukupolvi" (Järvensivu ym. 2014, 58-59). Useat lähteet sijoittavat y-sukupolven loppumisajankohdan huomattavasti pidemmälle kuin Järvensivu ym. (2014). Yleisimmin käytetty jako on asettaa y-sukupolven ulottuvan vuoteen 2000 asti, jonka jälkeen alkaisi z-sukupolvi.

Työmarkkinoilla koetaan lähivuosina suuri murros, jossa työntekijät, työkulutturi ja työtätehtävät muuttuvat. Y-sukupolven osuus työllisistä oli vuonna 2010 noin 20 prosenttia ja se tulee nousemaan vuoteen 2020 mennessä jo noin 45 prosenttiin. Työelämän muutokseen liittyy myös aitoja huolia ja ilman riittävää talouskasvua on suomalaisten hyvinvointi tulevaisuudessa uhattuna. Talouskasvuun vaikuttaa työpanoksen määrä, joka on laskemassa vinoutuneen väestörakenteen seurauksena, sekä työn tuottavuuden kasvu, joka on Suomessa jo pitkään hidastunut. (Alasoini, 2010, 9-10, 26.)

Johtamiskäytännöt tulevat myös mullistumaan uusien sukupolvien tullessa työelämään. Y-sukupolvi, josta käytetään myös nimiä nettisukupolvi, milleniaalit tai diginatiivit omaavat täysin erilaisen näkökulman työelämään kuin aikaisemmat sukupolvet (Ristikangas & Ristikangas 2010,18). Uusien näkökulmien myötä johtajuuden tulee 2020-lukuun mennessä kehittyä keskustelempaan ja mahdollistavampaan suuntaan (Vesterinen & Suutarinen 2011,21.)

Z-sukupolvesta työelämässä ei ole vielä kokemuksia, mutta nyt jo voidaan todeta vuonna 2008 alkaneen taloudellisen taantumän vaikuttavan heidän asenteisiinsa ja arvoihinsa merkittävästi. Suuret ikäluokat ovat vanhin työelämässä toimiva ikäluokka, josta suurin osa on jo eläkkeellä. He ovat siis vähitellen häviämässä työelämästä, joten keskityn seuraavaksi hieman x-sukupolveen ja käsittelen y-sukupolvea laajemmin.

Suuriin ikäluokkiin yhdistettiin tutkimusten perusteella termejä, kuten optimismi, konsensushakuisuus, tiimityön korostaminen, kasvun ja kehityksen odotukset sekä taipumus odottaa esimieheltä huolenpitoa, johtamisosaamista ja rehellisyyttä. X-sukupolvea puolestaan on tutkimusten perusteella luonnehdittu edeltäjänsä moninaisemmaksi, muutoksiin ja epävarmuuteen tottuneeksi, välittömäksi, teknologisesti osaavaksi, jatkuvaa välitöntä palautetta vaativaksi sekä multitaskaukseen pystyväksi. Kyseiseen sukupolveen liitetään myös negatiivisia tunnusmerkkejä, kuten kyynisyys, epäileväisyys, organisaatiolle epälojaalius ja käyttäytymiseltään vaikeasti ennakoitavuus. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

X-sukupolvi terminä on pohjois-amerikkalaista perua, jossa sukupolven avainkokemuksena pidetään vuoden 1982 lamaa. Sukupolven profiili Suomessa on kuitenkin parempi jäljittää suomalaisen yhteiskuntakehityksen perusteella, meillähän lama tuli vasta kymmenisen vuotta myöhemmin. Laman ajoittuminen ja tilastot vuosittaisista nuorisotyöttömien määristä johtivat Järvensivun ym. (2014, 39-40, 54.) jakamaan x-sukupolven kahteen osaan hyvinvoinnin sukupolveen ja lamasukupolveen.

Vuosien 1965-1972 välillä syntyneelle hyvinvoinnin sukupolvelle on ominaista, että se on osunut sopiviin kohtiin suomalaisen hyvinvointivaltion kehityksen, koulutusuudistusten ja talouden nousujen ja laskujen suhteen. Sukupolvi ehti kokea myös lamaa edeltävää työelämää. Tutkimuksen perusteella tämä sukupolvi on nähnyt monet asiat positiivisemmassa valossa kuin sitä edeltänyt öljykriisin sukupolvi (1955-1964 syntyneet) ja sitä seurannut lamasukupolvi. Sukupolven edustajien avainkokemuksiksi voi Suomessa katsoa hyvinvointivaltion ja -palveluiden laajenemisen, sekä maksuttoman koulutuksen ja terveydenhuollon pitämisenä itsestäänselvyyksinä. (Järvensivu ym. 2014, 54, 228,230.)

Vuosien 1973-1979 välillä syntynyt lamasukupolvi ei ehtinyt saamaan kokemuksia lamaa edeltävästä suomalaisesta työelämästä ja sen käytännöistä. He astuivat suoraan rationalisointien ja epävarmuuden leimaamaan työelämään. Sukupolvea voidaankin pitää myös ensimmäisenä ”uuden työelämän” sukupolvena. Järvensivun ym. tekemän tutkimuksen perusteella lamasukupolvella on selvästi oma erityinen profiilinsa, vaikkakin sillä on yhtäläisyyksiä aikaisempaan öljykriisin sukupolveen. Mielenkiintoisia ja myös ennakoitavaa olivat myös havainnot siitä, että tällä sukupolvella on paljon yhteistä y-sukupolven kanssa, sillä ovathan nämä kaksi sukupolvea kokeneet työelämää vain 90-luvun laman jälkeen. (Järvensivu ym. 2014, 54-55, 239.)

Profiiliin perusteella lamasukupolvi kiinnittää muita sukupolvia enemmän huomiota siihen, millaisia odotuksia heidän työhönsä kohdistuu ja pyrkii täyttämään nämä odotukset. Heillä on vaikeuksia vetää työlleen rajoja ja he käyttävät myös vapaa aikaansa työasioiden parissa. Sukupolvella on kokemus, etteivät he saa riittävästi palautetta, mutta samalla he uskovat eri sukupolviin kuuluvien välisen tasa-arvon toteutuvan työelämässä. Lamasukupolvella on myös merkittävää kansainvälisyyden korostuminen, tietotekniikka, virtuaalisuus ja mobiilimaailma. (Järvensivu ym. 2014, 239-240.)

Työelämän nuorimman vahvasti vaikuttavan sukupolven katsotaan syntyneen noin vuodesta 1980 alkaen, tätä sukupolvea kutsutaan y-sukupolveksi. Ikäluokka alkoi siirtymään työelämään kun nuorisotyöttömyys lähti laskuun ja erityisesti informaatioteknologian ala synnytti suuria odotuksia ja noususuhdannetta. (Järvensivu ym. 2014, 55.)

Y-sukupolvesta löytyy todella paljon kirjallisuutta, mutta millaisia he oikeasti ovat? Vesterisen ja Suutarisen mukaan sukupolvi on saanut vanhemmiltaan paljon huomiota, heidän suorituksiaan on ylistetty ja heidän tunteilleen on annettu paljon sijaa. Kouluissa ja harrastuksissaan he ovat tottuneet jatkuvaan palautteeseen opettajiltaan ja ohjaajiltaan. Kaikissa tilanteissa heitä on kannustettu ilmaisemaan itseään, vaikuttamaan ja verkostoitumaan. Arvatenkin he tulevat kaikki nämä kokemuksensa siirtämään myös työelämään. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 19) puolestaan kirjoittavat y-sukupolven kasvaneen netissä ja oppineen tasa-arvoa sosiaalisen median kautta. He haluavat työn olevan innostavaa, yhteistyön olevan mukavaa ja johtamisen oikeudenmukaista. Automaattisesti he eivät arvosta esimiestään tittelin tai aseman perusteella, näin haastaen työelämän aikaisemmat hierarkiat. Oppiminen on heille itsearvo ja he etsivät jatkuvia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Sukupolven edustajat odottavat jatkuvaa keskustelua ja kuuntelua, sekä esimiehen palautteen rinnalla arvostavat myös kollegojen palautetta.

Entistä tärkeämpään rooliin y-sukupolven edustajien motivoinnissa ja sitouttamista edistävissä tekijöissä nousee työn mielenkiintoisuus, työn tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, sekä työn yhteensopivuus omiin arvoihin ja elämäntilanteeseen. He haluavat toteuttaa itseään työn kautta, eivätkä niinkään ole valmiita juoksemaan pelkästään parempien ansioiden tai statusten perässä. Arvostuksen he mieluiten hakevat tekemällä asioita, joita heidän omat sosiaaliset, usein digitaaliset verkostoyhteisönsä arvostavat. (Alasoini 2010, 19, 42.)

Y-sukupolvesta valtaosa eli lapsuuttaan 1990- luvun laman aikana, jota voidaan pitää sukupolven avainkokemuksena Suomessa. Nämä kokemukset ovat vaikuttaneet siihen, etteivät sukupolven edustajat sitoudu työnantajaansa, koska he eivät odota myöskään työnantajan sitoutuvan heihin. Työpaikalla he mieluiten toimivat omalla tavallaan, työskentelevät saman henkisten ihmisten kanssa ja odottavat työn olevan hauskaa tai jopa jännittävää. Elinikäinen oppimisen idean he ovat sisäistäneet hyvin ja työnvaihto kuuluu heidän normaaleihin rutiineihin. Toisaalta sukupolvi on myös valmis sitoutumaan yrityskulttuuriin, kunhan se on heidän arvomaailmansa mukainen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120-121.)

Työnteon ja elämisen arvot y-sukupolvella ovat aikaisempiin verrattuna erilaiset. Elämää ei eletä työtä varten, vaan töitä tehdään siksi, että saavutettaisiin tyytyväisyyttä, hyvinvointia ja mahdollistettaisiin laadukas vapaa-aika. Tiimille tehty työ on etusijalla, sen sijaan että töitä tehtäisiin yritykselle (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19). Työltä odotetaan mielenkiintoisuuden ja joustojen lisäksi sitä, että se jollain tapaa edistää heidän henkilökohtaista elämänprojektiaan (Alasoini 2010, 47). Usein y-sukupolvea luonnehditaan kärsimättömiksi, mutta omasta näkökulmastaan sukupolvi tulkitsee asian tehokkuutena ja aikaisempien totuuksien kyseenalaistamisena. Konflikteja sukupolvien välille syntyy varmasti, koska y-sukupolven auktoriteetit löytyvät vertaisryhmistä, eivätkä yritysten sisältä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 123.)

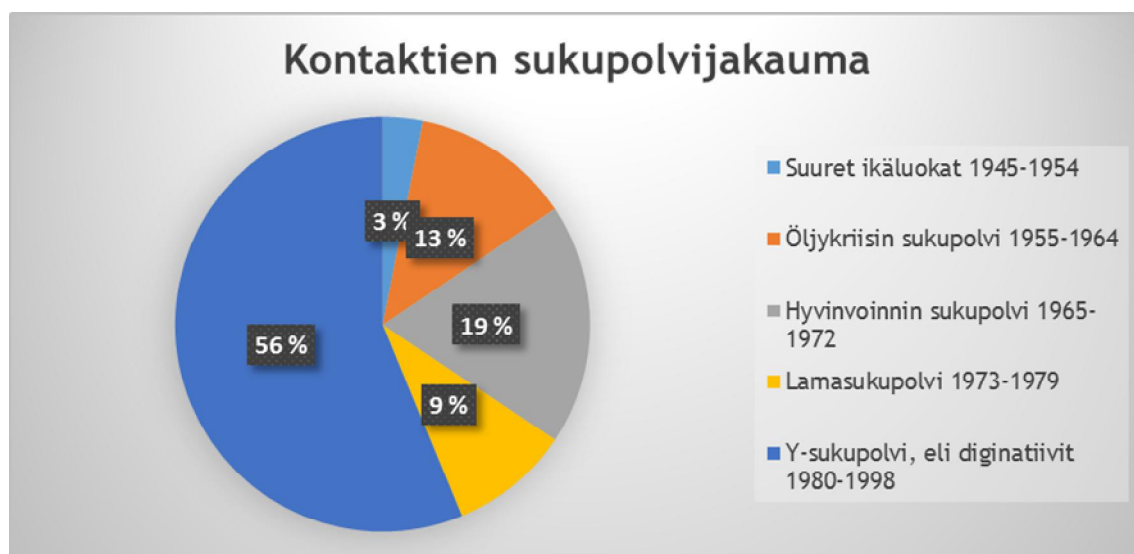
Kun vertaillaan suomalaista y-sukupolven liittyvää kirjoittelua kansainväliseen sukupolvi-tutkimukseen, on niistä löydettävissä samoja piirteitä. Mielenkiintoista on myös havaita kirjoituksista samankaltaisuuksia siitä, miten kansainvälisessä kirjoittelussa kuvataan x-sukupolvea ja suomalaisessa y-sukupolvea. Syyksi tähän voidaan katsoa suomalaisen työelämän suuren murroksen alkaneen jonkin verran myöhemmin, kuin muissa länsimaissa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 36-37.)

Y-sukupolven saapuminen työelämään tulee johtamaan työkuulttuurin muutokseen ja tarjoaa oppimisprosessin myös yritysten näkökulmasta (Alasoini 2010, 56). Sukupolvelle on tyypillistä asioiden jatkuva kyseenalaistaminen ja jatkuva vuorovaikutus. Esimiehen tulisi huomioida jokaisen mielipide ja johtaa henkilökohtaisella tasolla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työnteijästä, hänen työstään ja arjestaan pitäisi olla aidosti kiinnostunut. Heille on myös erittäin

tärkeää kollegojen palaute ja moniosaamisen kehittäminen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

3.2 Kohdeyrityksen Kontaktit-ryhmän sukupolvijakauma

Sovelsin edellä esiteltyjä sukupolvijaotteluja Kontaktit-ryhmän henkilöjakaumaan. Käytin jaottelussa Järvensivun ym. (2014) jaottelua, kuitenkin niin, että y-sukupolven syntymävuodet ajoitin jatkumaan kansainvälisen jaottelun mukaisesti vuoteen 1998 asti. Käsiteltävän ryhmän kooksi tuli jaotteluhetkellä 32 henkilö, kun mukaan otettiin myös osa-aikaiset työntekijät (Kuvio 2).



Kuvio 2: Sukupolvijakauma kontaktit-ryhmässä 23.2.2015

Y-sukupolvi muodostaa jo nyt kyseessä olevassa työryhmässä yli puolet henkilöstöstä. Jakauma myös kertoo siitä, kuinka vanhemmat ikäpolvet ovat poistuneet tai poistumassa työelämästä. Tilastot vahvistavat myös käsitystä siitä, että kontaktit-ryhmän työ on vaatimuksiltaan sellaista, että siinä viihtyäkseen ja pärjätäkseen tulee hallita monikanavainen asiakaspalvelu, johon erityisesti y-sukupolvella on luonnostaan parhaimmat valmiudet.

3.3 Muuttuva esimiestyö ja johtamisen uudet paradigmat

Vaatimukset esimiestyötä kohtaan ovat kasvaneet ajan saatossa ja nykyisin heiltä odotetaan paljon. Tätä päivää ei enää ole pelkkä asioiden johtaminen, tai "pomottaminen", vaan esimiehen pitää osata kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa sekä valmentaa alaisiaan (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 6). Helsingin Sanomien artikkelin mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta yrityksestä aikoi myllätä organisaationsa vuoden 2014 aikana. Määrä on poikkeuksellisen suuri ja sitä selitetään yritysten pyrkimyksillä vähentää kustannuksia ja lisätä

tuottavuutta. Julkishallinnossa puolestaan syynä organisaatiomuutoksiin on taustalla vaikuttava rakennemuutos ja EU:n linjaukset. (Helsingin Sanomat 28.1.2014, Talous A 22.)

Muutostilanteissa, jotka siis ovat jatkuvia ja toistuvuudellaan ennemminkin kiinteä osa nykyistä työelämää, esimiestyö korostuu. Näissä tilanteissa esimiehen täytyy toimia viestin välittäjänä, tulkattava ylimmän johdon toiveita ja strategialinjauksia työntekijöille ja myös vastattava työntekijöiden kysymyksiin, pelkoihin ja odotuksiin. Tästä syystä vuorovaikutustaitojen keskeisyyttä esimiestyössä korostetaan entistä enemmän, sillä esimieheltä odotetaan selkeää, ymmärrettävää, puolueetonta ja oikeudenmukaista viestintää. (Schaupp ym. 2013, 6.)

Esimiehen täytyy muutostilanteissa tehdä itselleen kristallinkirkkaaksi se, mistä muutoksessa on kyse ja mihin sillä pyritään, koska muuten hän ei siitä pysty puhumaan muille ymmärrettävästi. Muutoksen keskeistä viestiä tulee toistaa jatkuvasti, jopa kyllästymiseen asti. Samalla tulee pitää mielessä, että ne, jotka kyseenalaistavat muutoksen, eivät välttämättä kyseenalaista esimiestä henkilönä. Kyseenalaistamisen taustalla on usein pelko muutoksesta, ja tällöin on hyvä asettua heidän tilanteeseensa ja kysyä itseltään, miten suhtautuisin tähän muutokseen ja mitä odottaisin omalta esimieheltäni. Parhaaksi muutosviestinnän strategiaksi onkin todettu jatkuva tiedonvirta valmisteluprosessista, tällä vältytään organisaatiossa vellovat huhut, jotka voivat pahimmillaan lamauttaa organisaation toiminnan. (Juholin 2008, 134-135.)

Lähiesimiehen vastuulla on myös työntekijöiden hyvinvointi, sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyn varhainen tuki. Heillä on myös vastuullaan toiminnan ja talouden suunnittelu, tehtävien organisointi sekä turvallisuusriskien hallinta. Lisäksi hänen odotetaan olevan innovatiivinen ja luova, sekä toimivan työntekijöiden esikuvana. Esimiesten rooli on siis hyvin monimuotoinen ja harvemmin kovin kadehdittava, mutta esimiestaidot ovat kuitenkin opittavissa, siinä missä muutkin asiat. (Schaupp ym. 2013, 6-7, 9.)

Työn optimaalisen tuottavuuden edellytyksenä on työn mielekkyys, tästä syystä sitä voidaan pitää yhtenä modernin työn tuottavuuden kehittämisen tehokkaimmista välineistä. Arvokkaiden ja osaavien työntekijöiden kokiessa syvällistä ymmärrystä siitä, minkälainen tärkeä osa kokonaisuutta heidän työnsä on ja kun he saavat itse määritellä kuinka työnsä tekevät, lähes tytään optimaalista tuottavuutta ja sitä tunnetta, että he palavat maanantaiaamuna halusta palata työpaikalle tekemään tärkeää työtä yhteisen hyvän eteen. (Järvinen 2014, 10.) Palvelu ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos (2009, 274) korostaa myös, kuinka sitä ainutlaatuista osaamista strategisten päätösten kannalta, jota asiakaspalveluhenkilöstöllä on, tulisi aina käyttää hyödyksi organisaation päätöksenteossa. Tämä sekä parantaisi tehtyjä päätöksiä, että sitouttaisi vahvemmin päätösten kanssa elämään joutuvaa henkilöstöä.

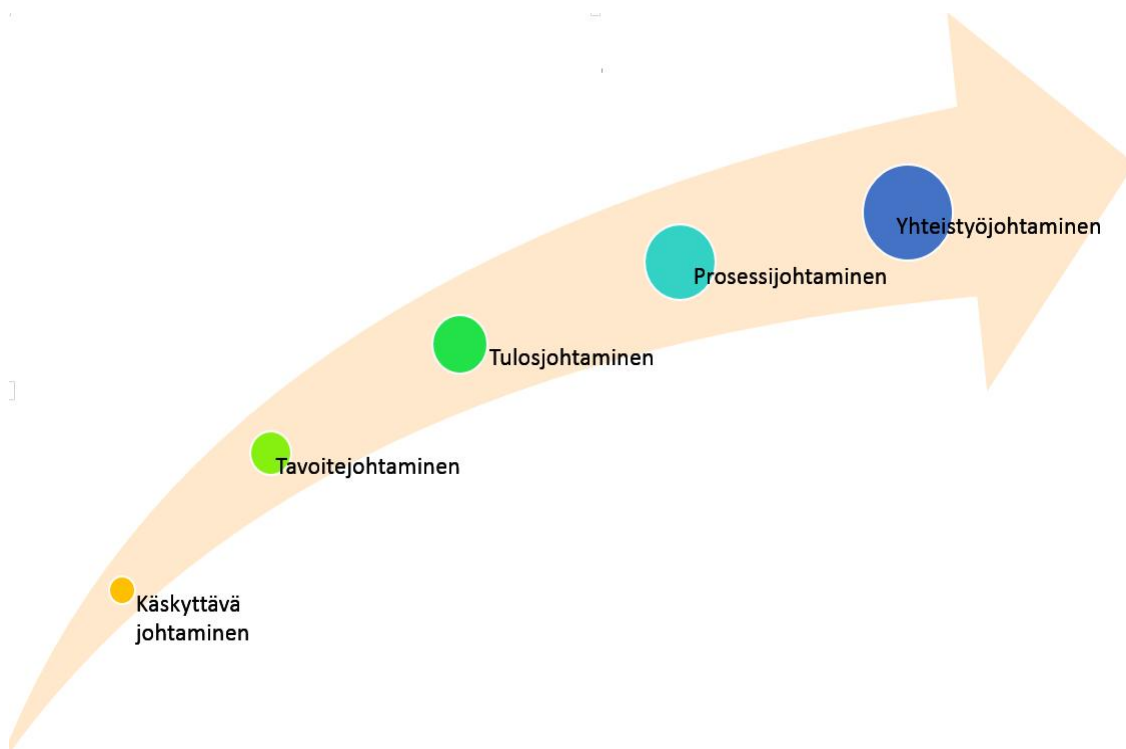
Henkilökunnan sitouttamisessa muutostilanteissa, sekä työn mielekkyyden parantamisessa työn tekemisen tapoja kehittämällä, hyvänä työkaluna voidaan käyttää toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin, jota kutsutaan voimaannuttamiseksi tai valtauttamiseksi. Tutkija rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin muutoksessa, jonka hän on käynnistänyt. Näin asioita voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmaksi. Tutkija tarkastelee tutkimuskohdettaan sisältä käsin, joka luonnollisesti vaikuttaa hänen suhtautumiseensa aineistoon ja sen analysointiin. Tällainen oma, välitön kokemus muodostaa osan aineistosta toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, jossa tutkija hankkii ensin aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta, analysoi sen ja tekee päätelmänsä sen pohjalta. Tutkijan ymmärrys kehittyy siis hitaasti, samalla kun hän käyttää havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 20.)

Suomalaisen johtamisen perinteinen malli on ollut yhdistelmä tayloristisia rationalisointioppoja, armeijan johtamisperiaatteita ja luterilaista etiikkaa. Tämä perinteinen malli hallitsi koko 1900-luvun alkupuoliskon ja vasta sotien jälkeisinä kasvuvuosina se todettiin riittämättömäksi. Tilalle tuli ensin tavoitejohtaminen, jonka perään siirryttiin tulosjohtamiseen. Nämä toivat 1950-, 1960- ja 1970-luvuilla nimensä mukaisesti enemmän tavoite- ja tuloshakuisuutta (Alasoini 2010, 34). Massatuotantoajan teollisuusorganisaatioissa lähiesimies oli yleensä vahvan työkokemuksen omaava työnjohtaja, joka osasi työtehtävät parhaiten. Tuolloin esimiehen keskeinen tehtävä oli neuvoa työntekijöille paras työtapo. Työelämän murros on muuttanut lähiesimiehen työtä, eikä työn ydin enää välttämättä ole työn johtamisessa. (Schaupp ym. 2013, 25.)

Murros, jonka taustalla oli talouden globalisaatio, käynnistyi 1980-luvulla. Tuolloin aiempaa tärkeämmiksi kilpailuedun lähteiksi yrityksille nousivat asiakasjoustavuus, nopeus ja ketteruus. Prosessien ja organisaatioiden uudistamisen tärkeimpinä välineinä olivat prosessijohtaminen ja nopeasti kehittyvä ICT. Molemmat vaikuttivat aiempia johtamisoppeja ja teknologisia uudistuksia suuremmin ja voimakkaammin koko henkilöstöön. Perinteisesti organisaatiot oli ajateltu pyramideiksi, joissa oli vertikaalisesti hierarkiatasoja ja horisontaalisesti eri tehtävien mukaisia toimintoja. Prosessijohtamisen oivallus oli organisaatioiden rakentaminen prosessien suuntaisesti palvelemaan mahdollisimman hyvin asiakasta. (Alasoini 2010, 34-35.)

1990-luvun lama tarjosi hedelmällisen maaperän prosessijohtamisen ajatusten juurruttamiselle suomalaiseen työelämään. Yritysten oli pakko pyrkiä parantamaan kilpailukykyään uusien keinoin ja prosessimainen työnorganisointi yhdessä tiimityön kanssa levisivät nopeasti yrityksiin. Rutiinityöt vähenivät, työtehtävät muuttuivat sisällöltään laaja-alaisemmiksi ja tulosvastuuta alettiin delegoida usein aina yksittäisille tiimeille ja työntekijöille asti. Laman sysäämä suomalaisen työelämän muutosaalto vauhditti yritysten pyrkimyksiä töiden ja johtamisen uu-

delleen organisointiin (Kuvio 3) ja johti kilpailukyvyyn paranemiseen. Tätä nousua lamasta luonnehdittiinkin kansainvälisesti menestystarinaksi. (Alasoini 2010, 35.)



Kuvio 3: Johtamisen kehittyminen Suomessa Alasoinin mukaan

Alasoinin (2010, 37) mukaan Suomi on edelleenkin liikaa kiinni samanlaisissa ajattelun mallissa, kuin 90-luvulla. Hänen mielestään on nähtävissä, että kansainvälisessä vertailussa suomalaiset yritykset hyödyntävät puutteellisesti työntekijöidensä lisääntyntä osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Tämä puolestaan on merkki siitä, että nykyisten johtamis- ja työtapojen tuottavuuspotentiali on hiipunut. Työelämän tulevaisuus ei näytä Alasoinin (2010, 37) tulkinnan mukaan paremmalta, mikäli käytäntöön ei oteta uusia innostavia visioita työelämästä. Yhtenä keinona työn tuottavuuden kasvun vauhdittamiselle johtamisen kannalta ovat uusien teknologioiden tuomat innovatiiviset näkökulmat. Teknologian ei pitäisi olla ainoastaan automatisoinnin, integroinnin tai koordinoinnin väline vaan sen pitäisi olla myös tuotannon ja toimintojen informatiivisen väline.

Työelämän nykyinen murrosvaihe on haastanut perinteistä työnjakoa, jossa lähiesimiesten tehtävänä on ollut muun muassa strategian pohjalta johdettujen kehitysideoiden käytäntöön saattaminen eli sen varmistaminen, että toimintaa kehitetään johdon määrittämään suuntaan. Muutoksen nopeutuessa toimintakäytäntöjen vanheneminen ja puutteellisuus havaitaan usein asiakastyössä, aiemmin kuin ylimmässä johdossa. Tästä syystä organisaatioissa kaikkien toimijoiden pitäisi olla mukana tekemässä muuttuneessa tilanteessa yhteistä arvioita ja

analyysiä. Työntekijöiden tehdessä yhä itsenäisempää työtä samalla huolehtien oman työnsä laadusta, ei esimiehen tarvitse päiväkohtaisesti valvoa sitä, että työt tulevat tehdyiksi. Valvonta ja hierarkia, jotka ovat olleet johtamisen vanhoja periaatteita, ovat käytännössä alkaneet muuttua muotoaan. Tätä on edesauttanut teknologian kehittyminen ja töiden muuttuminen entistä projektiluontoisimmiksi erilaisissa vaihtuvissa verkostoissa (Schaupp ym. 2013, 25, 28).

Toiminnan seurannan merkitys ei sinänsä ole välttämättä vähentynyt nykyteknologian mahdollistaessa entistä tarkemman tuotantoprosessin seurannan ja valvonnan. Muutos näkyy kuitenkin erityisesti siinä, kuka ja minkälaista tietoa tuotetaan sekä mihin saatua tietoa käytetään. Mikäli ylläpidettäisiin vanhoja valvonnan ihanteita, saattaisi työhön syntyä ristiriitaisia tavoitteita, jotka puolestaan kuormittaisivat niin esimiestä kuin työntekijöitäkin (Schaupp ym. 2013, 25). Jatkossa onkin olennaisempaa se, miten ihmisten luovuus, aloitteellisuus ja intohimoinen sitoutuminen valjastetaan innovaatiotoiminnan moottoriksi hyödyntäen niiden tuomat kilpailuedut (Alasoini 2010, 25, 41).

Johtamisperiaatteet, jotka ohjaavat palvelustrategian mukaista päätöksentekoa ja johdon toimintaa palvelukilpailussa kutsutaan pohjoismaisessa palvelualan kirjallisuudessa palvelujohtamiseksi. Sen johtamisenmenettelyt ovat syntyneet palvelukilpailun luonteesta ja palvelujen ominaispiirteistä. Grönroosin (2009, 269-270) mukaan organisaation, joka soveltaa palvelujohtamista tulisi ymmärtää seuraavat seikat:

- millaista koettua laatua ja arvoa yrityksen asiakkaat odottavat päivittäisessä palvelukilpailussa
- miten tämä odotettu arvo asiakkaille tuotetaan
- kuinka organisaatio hallitsee sen käytössä olevia resursseja, jotta arvon muodostuminen onnistuu

Organisaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan koko sitä palvelujen tarjontaan osallistuvaa ja laatuun vaikuttavaa kokonaisuutta, joka koostuu henkilöstöstä, asiakkaista, tekniikasta, fyysisistä resursseista, operatiivisista järjestelmistä sekä hallinnosta. Sen lisäksi, että organisaatio ymmärtää, mitä hyötyä asiakkaat etsivät, tulee sen myös ymmärtää, että asiakkaan haluamien hyötyjen muuttuessa, samalla muuttuu myös asiakkaan kokeman laadun odotukset. (Grönroos 2009, 270-271).

Grönroosin (2008, 306) palvelumallissa asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tuotteista tai palveluista vaan siitä, kuinka näitä voi käyttää arvon luomiseen ja hyödyn tuottamiseen. Hänen mallinsa perusteella kaikki yritykset tarjoavat aina asiakkailleen palvelua riippumatta siitä,

millä alalla ne toimivat tai mitä ne tuottavat. Tällaisen palvelunäkökulman omaksuminen on mahdollista siis kaikille yrityksille (Grönroos 2009, 25-26).

Siirtyminen "pomottavasta" ja rationaalisesta johtajuudesta enemmän yhteistyöjohtajuuteen (Kuvio 3) on tuonut uusia termejä johtajuuden käsitteisiin. Tällaisia termejä ovat muun muassa arvojohtaminen, syväjohtaminen ja valmentava johtaminen (Aaltonen ym. 2003, 199).

Mielenkiintoisena uutena terminä esiin on nostettu niin sanottu epäjohtaminen, jonka voisi kiteyttää siihen, ettei yritetä johtaa liikaa. Johtamisen piilottaminen onkin epäjohtamisen ytimessä ja siinä pyritään tasapainoilemaan kahden tekijän välillä: kehysten ja vapauden. Johdonmukainen tavoitteista sopiminen, puitteiden luominen ja mahdollistaminen luovat kehykset yhteiselle toiminnalle. Vapaus puolestaan ilmenee vallan ja vastuun jakamisena sovitujen tavoitteiden puitteissa ja luottamuksena siihen, että ihminen kykenee hallitsemaan oman työnsä. Epäjohtaminen korostaa myös uuden työntekijäsukupolven toiveita tuoda lisää avoimuutta, viihteellisyyttä sekä leikkimielisyyttä myös työpaikoille. Pelkkää hauskanpitoa viihteellisyys ei kuitenkaan ole vaan se kertoo enemmänkin uusien sukupolvien uteliaisuudesta uusien ratkaisujen edessä ja kokemuksesta siitä, että päämäärän saavuttamiseksi on aina useampi tapa. (Tienari & Piekkari 2011, 97-98; 214, 233-234.)

Dialoginen vuoropuhelu esimiesten, tiimien ja niiden jäsenten välillä vaatii määrätietoista panostusta eriasteisessa koulutuksessa työyhteisötaitojen opettamiseen. Tällainen vuoropuhelu on luonteeltaan jaettua johtamista, eikä se onnistu ilman kaikkien työyhteisön jäsenten panosta. Uudessa johtamisajattelussa on olennaista oivaltaa, kuinka tärkeää on edistää organisaatioiden sisällä vuorovaikutusta yhteisten merkitysten aikaansaamiseksi. Vuoropuhelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi sosiaalisten medioiden tarjoamia mahdollisuuksia. (Alasoini 2010, 46.)

Esimiestyön ohella muutoksia on tapahtunut myös organisaatioteorioissa, jotka aikaisemmin korostivat erityisesti muutosvalmiutta, kehittymiskykyä ja innovatiivisuutta. Nyt painopiste on siirtymässä vuorovaikutteisuuteen, systeemidynamiikkaan ja verkostoihin. Huomiota saa samalla moni-muotoinen, jopa eri toimijoiden välillä resursseja jakava, uutta kehittävä yhteistyö (Laitinen 2012, 12). Nummelin (2007, 131) toteaa, etteivät yritykset ole riittävän hyvin tiedostaneet inhimillisen pääoman kehittämisarvoa ja kasvumahdollisuuksia. Organisaatioiden menestymisen taustalla ovatkin niiden valmiudet jakaa kehittämisvastuuta henkilöstölle. Vanhat johtamismallit elävät edelleen vahvasti uudempien johtamismallien kanssa, on siis tärkeää ymmärtää uusien johtamismallien juurruttamisen vaativan hyvin pitkäjänteistä työtä. Lisääntyvät kokemukset uusista johtamismalleista, synnyttävät kuitenkin toivottua muutosvirtausta.

Yleisesti voidaan todeta nykyjohtamisen olevan ennen kaikkea vuorovaikuttamista, kuuntelua ja yhdessä kehittämistä. Teknologian ja sosiaalisten medioiden kehittymisen tuomat muutokset tapahtuvat jatkossa yhä nopeammin ja voimakkaammin, samalla pakottaen esimiestyön ja johtamisen käymään jatkuvaa sisäistä keskustelua uudistumistarpeistaan.

3.4 Muutos työhyvinvointia unohtamatta

Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen on noussut esimiestyön tärkeäksi elementiksi toiminnan kehittämisen ja muutoksen hallinnan rinnalle. Työn tekemisen tapoja haastavat tai jopa kokonaan työn kohteita uudistavat muutokset, ovat helposti uhka työn mielekkyydelle ja työhyvinvoinnille (Schaupp ym. 2013, 32). Ihmismieli kaipaa kirkkaita päämääriä, mutta nykyinen toimintaympäristö vaatii niiden jatkuvaa tarkistamista. Johtamisen täytyy siis olla samanaikaisesti sekä jämäkän selkeää, että herkästi reagoivaa (Joutsenvirta ym. 2011, 96).

Nykyisin yhä useammin työuupumuksen taustalla ovat työn muutokseen liittyvät tekijät. Mikäli osataan hyödyntää tilaisuudet yhteisesti, niin uudistuminen ja muutos ovat ennen kaikkea myös mahdollisuuksia kehittää yhteisiä toimintatapoja ja löytää työstä aivan uusia motivaation lähteitä. Aikakaudella, jossa muutos on merkittävästi nopeampaa kuin ennen, tietoa on lähes rajattomasti saatavilla ja tulevaisuuden ennustaminen on entistä vaikeampaa, työtä kehittämällä voidaan kuitenkin myös edistää työhyvinvointia. (Schaupp ym. 2013, 32-33.)

Odotukset johtamista kohtaan vaihtelevat merkittävästi eri yritysten ja yksittäisten työyhteisöjen välillä. Eri maiden kulttuurit vaikuttavat merkittävästi odotuksiin johtajuudesta ja johtajan toiminnasta. Johtamistyyli, jonka on todennut menestyksekkääksi yhdessä työyhteisössä, voi toisessa aiheuttaa merkittäviä ristiriitoja ja jopa konflikteja. (Hiltunen 2011, 136.)

Se miten esimies onnistuu työyhteisössään on riippuvainen esimerkiksi työryhmän kokoonpanosta ja toimialasta. Onnistumiseen vaikuttavat myös se, mitä ympäristötekijöitä on mukana ja millaisia vaiheita esimiehellä on elämänhistoriassaan. Takavuosien johtamismallien käsitykset siitä oletuksesta, että olisi olemassa yksi joka tilanteeseen sopiva universaali johtamismalli, joutuvat nykypäivän vaatimuksissa romukoppaan. Onnistuneen johtamisen lähtökohta onkin nykyään hyvä itsetuntemus ja ylivoimaisesti tärkeimpänä oppimispaikkana esimiehelle on arki, teot, vuorovaikutus ja palaute. (Aaltonen ym. 2003, 194.)

Onnistuminen muutoksen johtamisessa korostaa myös vuorovaikutusta ja asioiden käsittelyä avoimesti. Yhdessä toteutettujen muutosten onnistuminen voi tuoda työyhteisöön lisää voimavaroja ja näin voidaan välttää muutoksen tuomat riskitekijät työyhteisön hyvinvoinnille.

3.5 Strategiat kohdeyrityksen esimiestyön toiminnan ohjauksessa

Kohdeyrityksen toiminta-ajatuksena on ratkaista asiakkaidensa monipuoliset energiatarpeet ekotehokkaasti, toimintavarmasti ja taloudellisesti. Strategisia päämääriä ovat kannattavuuden ja kasvun tavoittelu, aktiivinen osallistuminen ilmastonmuutoksen hillintään, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen saavuttaminen, sekä menestyminen vahvan yrityskulttuurin avulla. Vuoden 2015 alussa kohdeyrityksessä lanseerattu uusi slogan on: Maailman parasta kaupunkienergiaa.

Yrityksen henkilöstöstrategia pohjautuu Investors in People- laatuajatteluun (IIP) joka toimii myös henkilöstöjohtamisen prosessina. IIP-kehittämismalli on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 4).



Kuvio 4: Investors in People-kehittämismalli (Yrityksen Intranetistä)

Henkilöstöstrategian painopisteiksi ollaan lisäksi määritelty seuraavat alueet:

- Haluttu työnantaja
- Hyvät johtamiskäytännöt
- Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen
- Henkilökohtainen vastuunotto

Strategiassa mainitaan myös, että tavoiteltaessa paikkaa haluttuna työnantajana yrityksen on sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan luomiseksi tarjottava kilpailukykyistä palkkaa ja palkkaetuuksia. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän tulee olla sekä oikeudenmukainen että kannustava. (Yrityksen intranet.)

Johtamiskäytännöissä korostetaan yhtenäisten toimintatapojen noudattamista, joka on jokaisen yksittäisen esimiehen vastuulla. Hyvät johtamiskäytännöt näkyvät motivoituneena ja tulosta tekevänä henkilöstönä. Dokumenteissa painotetaan strategisen osaamisen varmistamisen olevan keskeinen osa yrityksen kilpailukykyyn takaamisessa. Osaamisen kehittämisessä on varmistettava tulevaisuuden tarpeet ja se, että kriittiset osaamiset siirtyvät uusille sukupolville edellisten eläköityessä. Tärkeää on myös, että henkilöstön kehittämistoimien vaikuttavuuden arvioinnin perustana on selkeiden tavoitteiden asettaminen, joita vasten arviointia voidaan toteuttaa. Viimeisessä kohdassa korostetaan sitä, että henkilökohtaisen vastuunoton taustalla on työntekijän selkeä näkemys oman työn vaikutuksesta kokonaisuuteen. Lisäksi painotetaan johdon ja esimiesten tehtävää työhyvinvoinnin pohjan luomisessa, mutta korostetaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. (Yrityksen Intranet.)

4 Työn tuottavuuden parantaminen palkitsemisen ja pelillistämisen avulla

Perinteisen johtamisen keskiössä oli tasalaatuisuuden, virheettömyyden ja monotonisen suorittamisen valvominen, se syntyi teollisen yhteiskunnan tarpeisiin. Nykyinen suorituksen parantamisen johtaminen on kehittynyt pitkälle tästä tasalaatuisesta työhön pyrkimisestä kohti virheiden ennaltaehkäisyä. Työn luonne on muuttunut teollisen yhteiskunnan liukuhihnatyöstä tietotyöhön ja jopa 70 prosenttia työpaikoista sijoittuu palvelu- ja asiantuntijasektoreille. Nykyisiin työn vaatimuksiin kuuluvat taidot, asenne, empatiakyky ja tiimityöskentelytaidot, eikä johtaminen enää voi perustua tasalaatuisuuden mittaamiseen. (Vuoti 2015.)

Työn luonteen muuttuessa on palvelualoilla ymmärretty, että perinteisten teollisuuden tuottavuusmallien soveltaminen palveluorganisaatioissa voi aiheuttaa ongelmia ja johtaa tilanteisiin, joissa seuraukset ovat päinvastaisia kuin ajateltiin. Tämä johtuu pitkälti siitä, että teollisuudessa käytössä olevat tuottavuusmallit sisältävät tasaisen laadun oletuksen, joka huomio vain prosessin sisäisen tehokkuuden. Vaikkakin perinteiset teollisuuden tuottavuusmallit toimivatkin aluksi myös palveluorganisaatioissa, tulee eteen ennen pitkää käännekohta, jonka jälkeen organisaation täytyy ottaa käyttöön palvelujen ja palveluprosessien tunnuspiirteisiin perustuvia tuottavuuskäsitteitä. (Grönroos 2009, 289,291.)

Ulkoisen tehokkuuden, eli koetun palvelun laadun-käsite erottaa palvelujen ja palveluprosessien tuottavuuskäsitteet teollisista tuottavuuskäsitteistä. Ulkoinen tehokkuus huomio sen,

että tuotantopanosten ja -tuotosten suhde vaihtelee asiakaskohtaisesti, ja kun palveluprosessien panoksia muutetaan, samalla koettu palvelun laatu muuttuu. Muita käsitteitä, joita Grönroos (2009, 292, 309) liittää palvelujen tuottavuuden malliinsa ovat sisäinen tehokkuus, eli kustannustehokkuus, sekä kapasiteettitehokkuus, jolla tarkoitetaan kysynnän hallintaa. Vakiolaadun oletuksen pätemisen puuttuminen tekee siis palvelujen tuottavuudesta paljon monimutkaisemman ilmiön, kuin perinteinen teollisuuden tuottavuuden malli tekee. Se tuo samalla haasteita tuottavuuden mittaamiselle, koska yksinkertaiset tunnusluvut eivät riitä.

Grönroos (2008, 306) käyttää termiä arvofasilitaattori kuvaamaan yrityksiä, jotka tuottavat resurssien muodossa pohjaa asiakkaidensa arvonmuodostusprosesseihin. Tämä termi sai minun pohtimaan aikaisemmin mainitun palvelunäkökulman soveltamista kohde yritykseen. Kysymys onkin, onko sähkö tuotteena palvelu vai resurssi? Usein käytetään esimerkkiä siitä haluaako asiakas ostaa poran vai haluaako hän reiän seinään. Tätä ajatusta jatkamalla voidaan todeta, ettei asiakas tee poralla mitään, jos hänellä ei ole sähköjä. Sähköyhtiö siis luo asiakkailleen arvon mahdollistamalla sähkölaitteiden käytön. Samalla kuitenkin on selvää, että ilman laitteita asiakkaalle pistorasiasta tulevan sähkövirran arvo on nolla. Sähköyhtiöt eivät kuitenkaan myy sähkölaitteita, joten tämä ajatuspolku johtaa siihen, että sähkö on tuotteena resurssi.

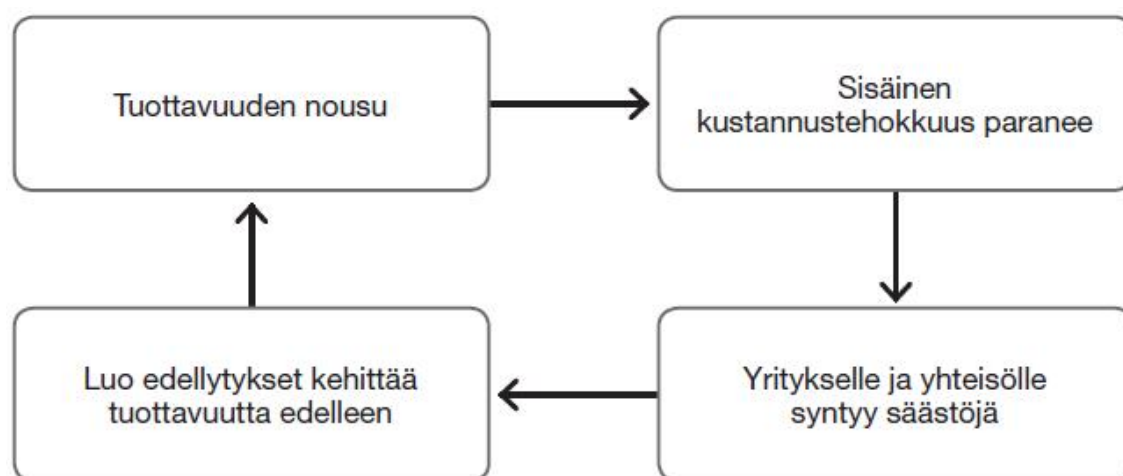
Kohdeorganisaation teettämän markkinatutkimuksen perusteella on todettu asiakkaiden tekemän ostopäätöksen ensisijaisesti hintaan perustuen. Selvää kuitenkin on, että hyvällä asiakaspalvelulla ja oikea-aikaisella myynnillä voidaan yhdessä asiakkaan kanssa luoda sellaista lisäarvoa, jossa hinta ei olekaan ainoa ratkaiseva tekijä.

4.1 Työn tuottavuuden merkitys tulokselle

Suorituksen johtamisen tulisi pystyä tuomaan näkyväksi hyvää perustyötä, mutta perinteisesti usein epäonnistutaan huomioimasta keskitason suorittajia. Huippusuorittajat puolestaan saavat varsin hyvin huomiota, heitä palkitaan ja heille annetaan vapauksia. Palkittaessa pelkätään huippusuorittajia ei perussuorittaja pysty heihin samaistumaan ja huomioimisen vaikutus saattaa jopa laskea keskimääräistä suoritusta. Suurin osa kuitenkin on keskimääräisiä suorittajia ja kun otetaan huomioon heidän määränsä ja kerrotaan se suorituksen tehostumisella, pieni parannus kaikkien heidän suorituksessa tarkoittaa yrityksen kannalta paljon merkittävämpää parannusta, kuin muutaman huippusuorittajan entisestään parantuneet tulokset. (Vuoti 2015).

Parantunut suoritus kautta linjan lisää työn tuottavuutta. Tuottavuuden parantuessa saadaan säästöjä ja yrityksen tuloksentelekyky paranee. Yrityksen toimiessa viisaasti, ohjataan osa syntyvistä säästöistä edelleen tuottavuuden kehittämiseen eli esimerkiksi parempiin työmene-

telmiin, laitteisiin, henkilökunnan kehittämiseen tai työviihtyvyyteen. Tämä johtaa oheisen kuvion (Kuvio 5) mukaiseen positiivisen menestymisen kierteeseen (Koski 2011, 16).



Kuvio 5: Tuottavuuden positiivinen kierre (Koski 2011, 16)

Kun ymmärretään tuottavuuden olevan yksilöihin ja organisaatioihin kumuloituvaa tietotaitoa, nähdään sen parantaminen nimenomaan positiivisena ja luonnollisena ilmiönä. Tuottavuuden kehittäminen tarkoittaa usein pieniä muutoksia toiminnassa, joiden seurauksena asioita tehdään paremmin kuin aiemmin. Jos organisaation tietotaito tehdä asioita paremmin kuin ennen ei kumuloidu, on organisaatiossa jotain pahasti pielessä. Johtamisen rooli tuottavuuden kehittämisessä korostuu erittäin voimakkaasti. Ratkaisevaa on, ymmärtääkö yrityksen johto tuottavuuden nimenomaan kykynä tehdä asioita paremmin, vai pelkästään ylhäältä saneltuna kustannusten leikkaamisena. Usein viisaus tehdä asioita paremmin löytyykin ruohonjuuritasolla toimivilta työntekijöiltä, joten tärkeää olisikin rohkaista henkilöitä tuomaan jatkuvasti esille asioita, joilla tuottavuutta voitaisiin parantaa. (Koski 2011, 22.)

Työn mielekkyyden syntymiseen tarvitaan työn sisällön muodostaman sisäisen motivaation, sekä sujuvan ja kitkattoman työympäristön yhdistelmää. Työn sisällön vastatessa työntekijän omia tavoitteita ja arvoja sekä työtehtävien kytkeytyessä merkitykselliseksi osaksi laajempaa kokonaisuutta, sujuu työ usein tehokkaammin. Huippuun viritetyn työnteon, työn mielekkyyden ja tuottavuuden takaamiseen tarvitaan lisäksi hyvin suunniteltu henkinen ja fyysinen työympäristö. Henkilöstötuottavuudessa onkin hyvin pitkälti kyse siitä, että työhyvinvoinnin tuotot nostetaan suuremmiksi. Tämä puolestaan vähentää työpahoinvoinnista aiheutuvia kustannuksia, sillä pahoinvointi on usein seurausta siitä, että itse työ ei maistu tai ole sujuvaa. (Järvinen 2014, 64-65).

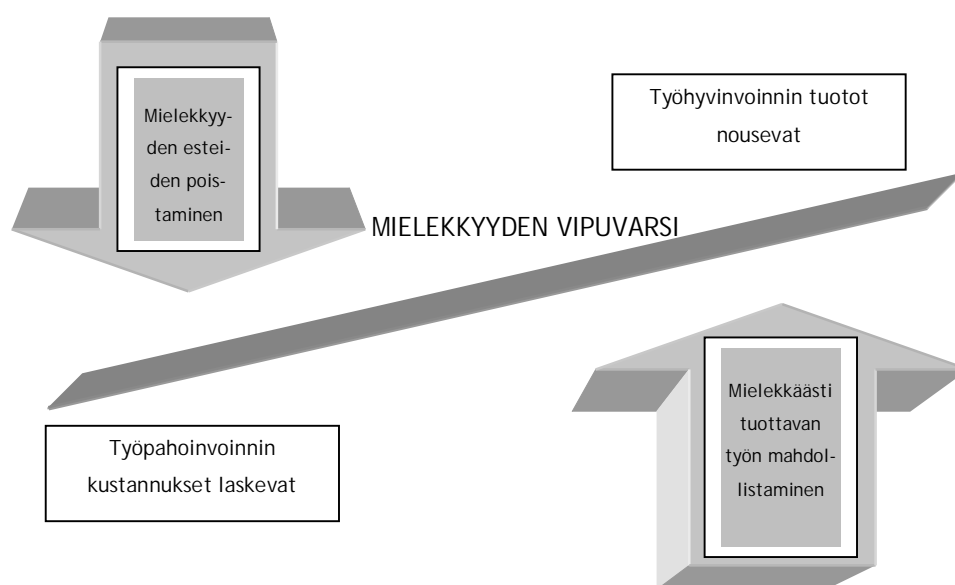
Psykologian professori Mihály Csikszentmihályi on kehittänyt teorian ihmisen optimaalisesta tilasta, jota kutsutaan flow-tilaksi. Saavuttaessaan flow-tilan ihminen toimii vaivattomasti ja

saa paljon asioita aikaiseksi. Lauri Järvillehto kirjassaan Hauskan oppimisen vallankumous (2014, 40-43) on listannut neljä ehtoa, joilla flow-tilan saavuttaminen täyttyy:

- täydellinen keskittyminen tekeillä olevaan tehtävään
- konkreettinen palaute tehtävästä
- tehtävällä on selkeä tavoite tai tarkoitus
- taidot ja tehtävän edellyttämät vaatimukset ovat tasapainossa

Järvillehto kuvailee flow-tilan olevan fysiologisen virittäytymisen tila, jossa ihminen toimii tietynlaisen positiivisen stressin vallitessa. Samalla henkilö toimii kognitiivisesti lähes automaattisesti, koska hänen taitonsa ja tehtävän asettamat vaatimukset ovat tasapainossa.

Järvinen (2014, 64) on kuvannut oheisen kuvion (Kuvio 6) avulla kuinka työn mielekkyys vaikuttaa tuottavuuden lisäämiseen:



Kuvio 6: Mielekkyys lisää tuottavuutta (Järvinen 2014, 64)

Yritykset joissa on ymmärretty vahvuuksien edistämisen hyödyntämisen tärkeys ja flow-tilaan pyrkiminen toiminnoissaan, saavuttavat menestyksen paremmin kuin ne yritykset, joissa luotetaan vain kannustimiin (Järvinen 2014, 97).

4.2 Palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitsemista voidaan pitää myös osana suorituksen johtamista, siksi on tiedettävä, mihin sillä pyritään. Samalla kun kehitetään palkitsemista, kehitetään myös organisaation toimintaa. Jotta palkitseminen ohjaisi toimintaa yritykselle haluttuun suuntaan, täytyy kaikilla palkitsemistavoilla olla yhteys yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan sekä tavoitteisiin. Pal-

kitsemisen liittyessä johtamiseen, siitä käytetään termiä strateginen palkitseminen. (EK-STTK Tuottavuustyöryhmä 2014, 5.)

Palkitsemisen lisäksi keskeisiä asioita suorituksen johtamisessa ovat muun muassa tavoitteiden asettaminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, suorituksen arviointi, kehittämisen suunnittelu, urasuunnittelu, sekä osaamisen ja lahjakkuuksien kehittäminen. Palkitsemisen avulla voidaan henkilöstöä ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Työtehtävien ja tavoitteiden saavuttamisen ollessa yhä enemmän riippuvaisia muiden henkilöiden tai yksiköiden toiminnasta, tulisi täydentävän palkitsemisen perustua ryhmän tai yksikön tavoitteisiin. Tämä onkin lisännyt sellaisten ryhmäkannusteiden käyttöä, jotka palkitsevat nimenomaan yhteistyön parantumisesta ja tehostumisesta. Lisäpalkitseminen tulisi määräytyä tulosten mukaan ja se täytyy ansaita jokaisella tarkastelujaksolla erikseen. Täydentävät palkitsemistavat ovat ketterämpiä muuttaa kuin peruspalkkausjärjestelmät ja niiden tulisi lisäksi olla yritykselle kannattavia. Järjestelmän ylläpito ei siis saa kuluttaa enemmän taloudellisia resursseja, kuin mitä sillä saavutettu tuloksen tai tuottavuuden parantuminen synnyttää. (EK-STTK Tuottavuustyöryhmä 2014, 5.)

Hyvä perustyö pitäisi siis pystyä tuomaan suorituksen johtamisen avulla näkyväksi. Sosiaalinen huomiointi tai palkitseminen ovat rajattomia resursseja, raha puolestaan on yritykselle yleensä rajallinen resurssi. Sosiaalisia resurssejakin tulisi käyttää taidolla, ettei kehuista ja kannustamisesta tule teatteria tai päälle liimattua. Huomioimisen tulisi kuitenkin olla julkista, jolloin perustyöntekijäkin voi samaistua, kun hänen kaltaistaan työntekijää huomioidaan. Pelillistäminen on yksi tapa, jolla voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sekä kannustaa, huomioida ja palkita yksilöllisesti ja ryhmätasolla. (Vuoti 2015.)

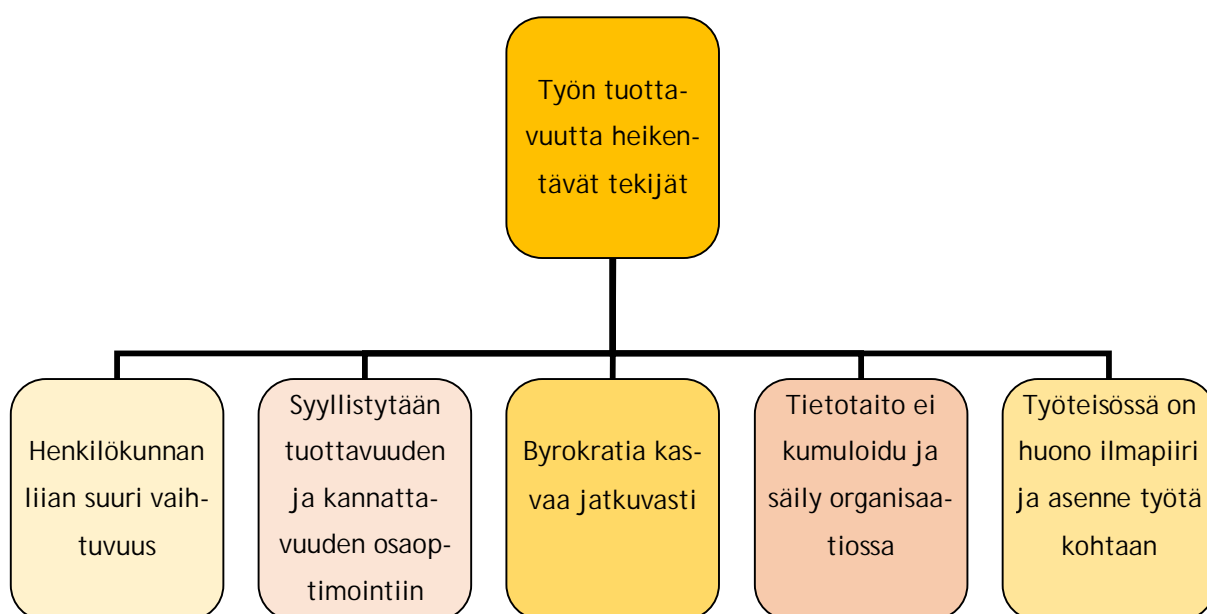
Palkkiojärjestelmien perusteeksi valitaan usein välittömiä, mitattavia yrityksen tai yksikön tavoitteita, tai niistä johdettuja henkilön tai ryhmän tavoitteita. Mikäli, kuten kohdeorganisaation tapauksessa, tavoitellaan myynnin kasvua, tulisi yrityksen palkita myyntitavoitteiden saavuttamisesta tai niiden ylittämisestä. Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet ja mittarit, joihin palkitseminen konkreettisesti perustetaan. Mittareita laadittaessa vain palkitsemisen perusteeksi, pitää olla tarkkana, ettei toimintaa ohjata väärään suuntaan. (EK-STTK Tuottavuustyöryhmä 2014, 5.)

4.3 Työn tuottavuuden esteet

Yrityksille tuottavuus on olemassaolon perusedellytys, mutta työntekijöille tuottavuuden tavoittelemisen ei ole keskeinen tekijä, vaan pyrkimys onnellisuuteen. Onnellinen työntekijä on tuottavampi työntekijä kuin onneton, joten työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen tuo myös ennen pitkää taloudellisia tuloksia. Olisikin tärkeää osata tukea tuottavuuteen vaikut-

tamista ihmisten sisäisten mekanismien avulla. Järvinen (2014, 98-99) nostaa esiin tunteet, joihin vaikuttamalla tuottavuutta saataisiin parannettua: työn ilo, motivaatio, energisyys, tulevaisuudenusko, ratkaisuoitoituneisuus, itsensä ylittäminen, työn imu, innostus, optimismi, yhteistyöhalukkuus, onnistuminen ja oppiminen.

Työn tuottavuutta heikentäviksi tekijöiksi Koski puolestaan nostaa seuraavat viisi päätekijää: henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus, osaoptimointi, kasvava byrokratia, puutteet tietotaidon kumuloitumisessa sekä työyhteisössä vallitseva huono ilmapiiri (Kuvio 7).



Kuvio 7: Työn tuottavuutta heikentävät tekijät (Koski 2011, 23-25)

4.3.1 Henkilökunnan liian suuri vaihtuvuus

Uudella työntekijällä kestää aina aikansa, ennen kuin hän oppii tekemään asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Toki uudet työntekijät tuovat myös uusia ajatuksia ja hyviä käytäntöjä, mutta vaihtuvuuden ollessa liian suurta, menee käytännössä iso osa organisaation työajasta opetteluun ja perehdyttämiseen. Samalla vastaavasti menetetään pala kokemusta ja osaamista kun kokenut työntekijä lähtee pois. (Koski 2011, 23.)

Halavan ja Pantzarin (2010, 47) mukaan yritysjohto toivoo työntekijöiltään sitoutumista, siksi olisikin tärkeää pystyä luomaan kollektiivi, johon sitoudutaan. Jos organisaatio muuttaa muotoaan nopealla tahdilla, on oltava tieto siitä mihin ryhmään kuuluu ja mitä osatavoitteita ryhmällä on. Jakamisen ja merkityksen johtaminen korostuvat työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa. Merkitysten on oltava yrityksessä näkyvissä, jotta halutut ja sopivat työntekijät hakeutuvat sinne töihin. Yhteisen tiedon, osaamisen ja ymmärryksen jakamisesta

tulee keskeinen tekijä, johon esimiesten on löydettävä uusia toimintamalleja. Nykypäivän työntekijät ovat vaihtohaluisia myös siksi, että heidän intresseinään on kasvattaa omaa erityislaatuuttaan ja arvoaan työmarkkinoilla (Halava & Pantzar 2010, 47). Tärkeää onkin muistaa, että työpaikan hyvinvointia tukevat toimintamallit ovat yksi tekijöistä, jotka rakentavat työantajamainetta (Nummelin 2007, 120).

Sitoutuneita työntekijöitä voidaan työantajan näkökulmasta pitää unelma-alaisina. He ovat tunnollisia, ahkeria vaativat itseltään paljon ja ottavat laajasti vastuuta. Parhaimmillaan sitoutuminen ja työstä nauttiminen voivat ruokkia myös työelämän laatua ja oman työn innostuessa, siitä ollaan myös ylpeitä. Tällä tavoin voidaan saavuttaa samaan aikaan parasta mahdollista työhyvinvointia ja korkeaa tuottavuutta. Esimiehillä on asemansa puolesta oleellinen rooli vaikuttaessa työpaikan käytäntöihin ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Blom & Hautaniemi 2009, 153-154.)

4.3.2 Osaoptimointi ja byrokratian tuomat haitat

Joskus tuottavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet lisäävät jonkin osa-alueen tuottavuutta, mutta samalla kustannustehokkuus ja kokonaistuottavuus kärsivät. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun leikkaukset kohdistetaan ydintoimintoihin ja palveluihin, joita varten organisaatio on olemassa. Joillain työpaikoilla, esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioissa raporttien tekemisen määrän kasvu on johtanut siihen, että raporttien pyytäjien, kerääjien ja seuraajien määrä on kasvanut isommaksi kuin itse niiden työntekijöiden määrä, jotka suorittavat organisaation alkuperäistä tehtävää. Raporttien tuottaminen on usein pois varsinaisesta päätehtävästä, lisäksi näennäistuottavuutta parantavat kustannusleikkaukset painottuvat valittavan usein organisaation päätehtäviin. Tärkeää olisi ymmärtää, että myös raportoinnin tuottavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan ja pitää parantaa. (Koski 2011, 23-24.)

Byrokratian säilymisen taustalla voi olla myös työntekijöiden pelko oman asemansa puolesta organisaatiossa ja se voi johtaa tiedon säännöstelyyn tai panttaamiseen. Kun tiedosta on hyötyä itselle, tai se toimii välineenä jonkin oman asian edistämiseen, toimii se vastakohtana pyyteettömän tiedon jakamiseen ja yhteen hiileen puhaltamiseen. Motivaatio yhdessä tekemiseen syntyy kun ymmärretään, että yhdessä on enemmän kuin yksi. Kuitenkaan tiimiytyminen ei aina johda osaamisen jakamiseen, varsinkaan silloin kun ryhmät kilpailevat verisesti keskenään. Organisaatio voi olla kuitenkin samaan aikaan sekä kilpailuhenkinen, että yhteisöllinen, kunhan kilpailu ei patoa yhteisesti hyödyllistä ja välttämätöntä tietoa vain joidenkin käyttöön. (Juholin 2008, 179.)

4.3.3 Tietotaidon kumuloituminen, huono työilmapiiri ja asenne

Jos organisaatiolta puuttuu käytännöt, joilla varmistetaan tietotaidon kumuloituminen ja säilyminen, ei se voi toimia kustannustehokkaasti. Tärkeää olisi standardoida ja dokumentoida tuotanto- ja palveluprosessit sekä tuotteet ja palvelut. Yhdenmukaistetuilla palveluprosesseilla voidaan nostaa palvelun monistusastetta, sillä mitä korkeampi monistusaste saavutetaan sitä kustannustehokkaampaa liiketoiminta on. Kustannustehokkuuden lisäksi etuna on parempi tuotteiden ja palveluiden laatu, eikä tarvetta palveluprosessien uudelleen opetteluun ole uusienkaan asiakkaiden yhteydessä. Samalla olemassa olevien ja erityisesti uusien henkilöiden perehdyttäminen tehostuu. Yhden asian tekeminen useaan kertaan esimerkiksi laatuongelmien tai huonojen työohjeiden takia heikentää kustannustehokkuutta ja tuottavuutta, vastavasti jos työntekijät toimivat ei kuulu minulle tai ei hyödytä minua-asenteella ja töitä jätetään muiden murheeksi tai siirretään eteenpäin, niin väistämättä tuottavuuskin laskee. (Koski 2011, 24-25.)

Halava ja Patzar (2010, 50-51) toteavat työyhteisöjen olevan ikään kuin kansanliikkeitä, joiden pyrkimyksenä on kulkea intohimoisesti kohti yhteisiä ja jaettuja tavoitteita. He korostavat työelämän suurimmaksi haasteeksi tunnistaa sellaiset käytännöt, jotka tekevät työnteosta sellaista latistavaa toimintaa, jota työntekijät sietävät vain henkisesti ulkoistamalla itsensä työtilanteesta muualle. Yhteisön elinvoima on työntekijöissä, jotka haluavat toteuttaa hyvän elämän kuvaansa ja unelmiaan, tämän voiman valjastamiseen tarvitaan erityistä valppautta, osaamista ja hyvää kasvokkain tapahtuvaa esimiestyötä.

Työyhteisössä tai ryhmässä henkistä kitkaa syntyy myös tilanteissa, joissa ryhmän jäsenten kunnianhimit poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tuloksiin pääsemisen tapojen ollessa ristiriitaisia, henkinen kitka on väistämätön. Tärkeää olisikin ymmärtää, miksi toiset motivoituvat eri asioista tai reagoivat haasteisiin tai tavoitteisiin eri tavoin. Kitkan vähentyessä voidaan kuitenkin löytää ne tekijät, joilla onnistuttaisiin yhdessä ja samalla työskentelystä tulee sujuvampaa ja on helpompaa iloita toisten onnistumisista. (Järvinen 2014, 105.)

4.4 Pelillistäminen

Digitalisoitumisen seuraavan vaiheen yksi keskeisimmistä muutosvoimista niin aloittelevissa yrityksissä kuin suuryrityksissä tulee olemaan pelimaisten rakenteiden ja mekaniikkojen hyödyntäminen. Niistä ei tule pelkästään satunnainen työn höyste, vaan enemmänkin jatkuva toimintatapa. Jatkuvuus, pitkäjänteisyys ja radikaali ote muutokseen ovat pelimekaniikkojen ytimessä. Näitä mekaniikkoja käytetään yhä enenevässä määrin pelien ulkopuolella, esimerkiksi sitouttamisratkaisuna verkon yhteisöpalveluissa, tiedottamisessa ja opetuksessa. Kun on

kyseessä ei-pelillinen palvelu, tai tuote, käytetään prosessista nimeä pelillistäminen, englanniksi gamification. (Ängeslevä 2014, 9,19.)

Pelillistämistä voidaan kuvata myös toiminnaksi, joka kohdistuu johonkin toiseen toimintatapaan. Se on toiminnan merkitysten, toimijoiden roolien ja päämäärien muokkaamista pelin kaltaiseksi. Pelillistämällä voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta, lisätä työntekijöiden luovuutta ja parantaa hyvinvointia. Tylsästä työstä voi tulla hauskaa ja esimiesten rooli voi muuttua enemmän valmentajiksi ja sparraajiksi, kuin pelkiksi auktoriteeteiksi (Vuoti 2014). Pelillistäminen soveltuu erityisesti henkilöstöriippuvaiseen toimintaan, jossa sen tarkoitus on voimaannuttaa, motivoida ja palkita työntekijöitä, kun he toimivat yrityksen toivomalla tavalla. Agenttien huomioiminen ja palkitseminen on siis sidottu siihen, kuinka he saavuttavat heille asetettuja tavoitteita (Fluss 2015).

Pelillistämisen tarkoitus on Flussin (Fluss 2015) mukaan ennen kaikkea sitouttaa työntekijöitä ja samalla parantaa heidän tuottavuuttaan. Tärkeää on tuoda mahdollisimman reaaliaikais-ta tietoa henkilöiden suorituksista niiden kriteerien mukaan, jotka ovat sidottu heidän keskeisiin suorituskykykymittareihinsa (KPI). Vaikka pelillistämissovellukset työelämässä ovat nousseet suosituiksi, ei niiden hyödyistä ja vaikutuksista kuitenkaan ole juurikaan systemaattisia tutkimustuloksia. Tästä johtuen pelillistämisen lopullisten vaikutusten mittaaminen on vielä tässä vaiheessa enemmänkin hypoteettisia, kuin vahvistettuja (Kim 2015, 29).

Pelillistäminen ei ole varsinaisesti uusi asia, monilla työpaikoilla on nimetty kuukauden työntekijöitä, erilaisten tuotteiden tai ostosten mukana on jaettu keräilymerkkejä, verkkoyhteisöt ovat palkinneet aktiivisimpia jäseniään ja oppimispeljä on ollut olemassa jo vuosikymmeniä. (Salavuo 2013). Kanta-asiakasjärjestelmät ja lentoyhtiöiden pistejärjestelmät ovat kaikkien tuntemia esimerkkejä pelillisyyden vuorovaikutusmallien käyttämisestä asiakkaiden sitouttamiseen brändiin tai tietyn yrityksen tuotteisiin. (Ängeslevä 2014, 53.)

Työrutiinien parantamisessa on kyse tehtävien ja ongelmien kirkastamisesta, sekä motivaatiotekijöiden valjastamisesta aiempaa tehokkaammin. Oli kyseessä sitten urheilusuoritus, pelien pelaaminen tai työssä menestyminen, ovat motivaatiotekijät aina samanlaiset. Motivaatiotekijät työssä ja pelaamisessa Ängeslevän mukaan ovat:

• kilpailu, joko itseä tai toisia vastaan	• hauskuus
• haasteet	• huomion saaminen
• uteliaisuus	• hallinnan tunne
• yhteistyön tekeminen tai muut sosiaaliset tekijät	• fantasia

Taulukko 2: Työn ja pelaamisen motivaatiotekijät (Ängeslevä 2014, 102-103)

Asiakkaiden ja työntekijöiden sitouttamisessa on jo vuosia käytetty erilaisia haasteita, kuten etenemistasoja, mutta pelillistämiseen tarkoitettujen sovellusten markkinat ovat vasta nyt alkaneet kehittyä. Alalle on tullut yrityksiä, jotka tuovat sovelluksillaan valmiita viitekehys- ja kehittämissympäristöjä ja työkaluja sekä portaaleja joilla yritykset voivat luoda oman räätälöidyn pelillistämiskonseptinsa. Uudet mahdollisuudet pelillistämiseen ovat herättäneet mielenkiintoa ja lisänneet työhön sitoutumista erityisesti contact centereissä. (Fluss 2015)

4.4.1 Pelit työelämän kehittämisessä

Peleissä käytetään hyväksi monenlaisia mekaniikkoja, joilla saadaan ihmiset tehokkaasti motivoitua tekemään erilaisia tehtäviä, koudutetaan kokemukseen ja ohjataan saavuttamaan sekä pieniä, että suurempia tavoitteita. Näitä mekaniikkoja voidaan siis ketterästi soveltaa myös työelämässä. Perinteisesti pelaamisella ja työn tekemisellä ei ole nähty olevan mitään yhteistä, niiden on itse asiassa nähty olevan niin erillään, ettei niitä tulisi mainita edes samassa asiayhteydessä. Yhtäläisyydet ovat kuitenkin vahvasti olemassa, jos ajatellaan molempien sisältävän monen asian tekemistä samanaikaisesti ja toiminnan eri tasojen yhteen nivoutumista. Molemmissa myös tapahtuu jatkuvasti uuden oppimista ja erilaisiin tilanteisiin sopeutumista. Pelit antavat mahdollisuuksia monenlaisen toiminnan kehittämiseen ja niiden motivoivat rakenteet tekevät niistä muuta kuin tyhjänpäiväistä viihdettä. (Ängeslevä 2014, 50, 18-19.)

Suunniteltaessa peliä työelämään, täytyy projektin selkeä päätavoite olla tarkkaan määritelty. Tämä helpottaa huomattavasti projektin suunnittelua ja sen onnistumisen jälkikäteistä arviointia, sekä mahdollisen jatkoprojektin määrittelyä. Sen jälkeen kun pelillistämiprojektin päämäärä on selkeä, tulee miettiä keille pelillistämistä kehitetään ja millaisia ihmisiä ryhmään kuuluu (Kim 2015, 30). Renen & Rundmanin (2015, 42) mukaan y-sukupolven motivointiin ja kiinnostuksen herättämiseen työelämässä ei riitä enää raha ja valta. He korostavatkin työelämän tarvitsevan lisää hauskuutta, värikkyyttä ja palkitsevuutta, jota pelillistämisen tuoma kilpailu tarjoaa.

Yritysten tulee miettiä ennen pelillistämiseen ryhtymistä, miksi he haluavat lisätä pelillisiä elementtejä työyhteisönsä, voidaanko strategiset tavoitteet saavuttaa pelillistämällä, mitä hyötyä pelillistamisestä on työntekijöille sekä onnistuuko yritys kehittämään riittävää jännitystä ja kiinnostusta uuden pelin ympärille. (Rene & Rundman 2015, 44.) Ängeslevän mukaan (2014, 61-62) peleistä ja työelämästä löytyy paljon samanlaisia elementtejä. Molemmissa on tiettyä toistoa ja ristiriitaisuutta, sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Asioita tehdään sovittujen sääntöjen ja vallitsevien tilanteiden mukaisin rajoituksin kohti määrättyjä tavoitteita.

ta ja menestyksekkäästä suorituksesta saadaan toisinaan lisäpalkkioita tai ainakin palautetta. Työn tekemistä ja pelejä yhdistäviä tekijöitä ja toiminnallisuuksia on monia (Taulukko 3).

• yhteisöllinen tekeminen
• välittömän palautteen saaminen
• omalla toiminnallaan kokonaisuuteen tai lopputulokseen vaikuttaminen
• roolit ja vastuun ottaminen
• menestyksen saavuttaminen omilla ratkaisuilla
• onnistumisen tunteet

Taulukko 3: Pelien ja työn tekemisen yhdistävät piirteet (Ängeslevä 2014, 61-62)

Kim (2015, 30) puolestaan toteaa pelillistämiseen osallistuvia työntekijöitä olevan kahden tyyppisiä: niitä jotka haluavat osallistua ulkoa tulevien tekijöiden, esimerkiksi palkintojen vaikutuksesta ja niitä, joita nämä palkinnot eivät kiinnosta. Toisaalta ne, joita palkinnot eivät kiinnosta, saattavat mielellään osallistua peliin sisäisten motivaatioitekiijöiden johdosta, kuten sosiaaliseen kanssakäymisen mahdollisuuksiin, itseilmaisuuksiin, kokeiluun sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ja merkitysten saavuttamiseen.

Parhaiten pelillistämistä on sovellettu käytäntöön asiakasuskollisuusohjelmissa, sosiaalisissa verkostoissa, markkinoinnissa ja mainonnassa, koulutusohjelmissa sekä työn tuottavuuden ohjaamisessa. Esimerkkejä työn tuottavuuden ohjaamisesta löytyy teollisuudesta, joissa eri tiimien väliseen tuottavuuskilpailuun on tuotu pelillistämistä, tulosten visualisointia ja niihin liittyvien palkintojen tavoittelua. (Rene & Rundman (2015, 42-43.)

Erilaiset motivaatioitekiijät ohjaavat eri ihmisten toimintaa, siksi onkin tärkeää suunnitella ja tasapainottaa palkitseminen niin, että se vetoaa suurimpaan osaan pelillistämässä mukana olevista henkilöistä. Ulkoisten motivaatioitekiijöiden, kuten palkintojen tai kunniamerkkien lisääminen pelillistämissovelluksiin lisää henkilöiden osallistumista, sitoutumista ja pelin houkuttelevuutta. Muita elementtejä ovat pisteet, palaute, edistymispalkit, aikapaine ja siihen esimerkiksi liittyvä lähtölaskenta. Näiden tarkoituksena on muuttaa toistuva luonteinen tylsä työtehtävä jännittäväksi. (Kim 2015, 20, 32.)

Yhteenvedon voidaan todeta pelillistämisen sisältävän runsaasti potentiaalia työn tuottavuuden ja uusien sukupolvien johtamisen näkökulmasta. Samalla voidaan kuitenkin todeta pelillistämisen vaikutusten tutkimuksen olevan edelleen kesken, eikä voida pitää varmoina kuinka pysyvä ilmiö pelillistäminen lopulta on.

4.4.2 Pelillistämisen yleiset tavoitteet

Pelillistämistoteutuksissa sovelletaan pelimekaniikkaa työhön, mutta niissä ei varsinaisesti pelata. Varsinaisena tavoitteena pelien avulla onkin osallistaa, motivoida, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä toimimaan jotain tavoitetta kohti. Inhimilliselle ja menestyksekkäälle toiminnalle tärkeitä elementtejä, kuten kollektiiviin kuulumisen tunnetta, sisäisen motivaation tukemista, sekä jonkin saavuttamisen ja kehittymisen tunteita on vahvasti sisällytetty pelillistämiseen. Usein pelillistämällä pyritään myös edesauttamaan yhteisöllistä tai luovaa toimintaa ja näin tehdä työstä mielekkäämpää. Lopputulos ei välttämättä aina ole tärkein asia vaan työn tekemisen prosessien tukeminen. Tavoitteiden toteuttaminen voi olla siis hauskaa, vaikka itse tavoitteet ovatkin vakavia. (Salavuo 2013.)

Useissa työmotivaatiotutkimuksissa on todettu, että ihmiset haluavat sitoutua työhönsä kasvamalla tehtävässään, saamalla lisää valtaa tai etenemällä organisaation hierarkiassa. Samalla he haluavat huomiota ja palkkioita hyvin tehdystä työstä. Useimmat pelillistämiskäsitteet pyrkivät tukemaan juuri näitä tekijöitä. Kehittymisen ja palkitsemisen ohessa tavoitteet asetetaan aikaisempaa korkeammiksi, parannetaan yhteistyötä ja saadaan nautintoa yhdessä onnistumisesta. Onnistunut peli asettaa säännöt ja esittelee käytännöt, jotka mahdollistavat pelaajalle monenlaisia tapoja ilmaista itseään ja kokea elämyksiä pelin edetessä. Näitä elämyksiä voivat olla erilaiset pelitavat, pelin sivutarinat ja myös pelin visuaalinen esitysmuoto. (Ängeslevä 2014, 54.)

Jokaisella on työyhteisössä oma roolinsa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, tätä yhteistoinnillista ympäristöä voidaan ajatella myös ikään kuin yhdessä pelattavana monipelinä. Saavuttaakseen tavoitteensa täytyy tiimin jokaisen jäsenen vastata roolistaan ja yhteistyön täytyy toimia tehokkaasti. Koko tiimin suoritusta täytyy arvioida jatkuvasti myös kokonaisuutena. Tekemiseen sitoutumista vahvistavat pelimäinen haastavuus ja sen mukana tuoma hallinnan tunne. Jokapäiväisen työn tekemisen osaksi tulevat ideointi ja aktiivinen tekeminen. Oli organisaatio kuinka iso tahansa, jokainen voi saada omalla toiminnallaan muutoksen aikaiseksi. (Ängeslevä 2014, 25, 101).

Kim (2015, 29) haluaa korostaa artikkelissaan *Designing Gamification in the Right Way*, että pelillistäminen, esimerkiksi oppimisessa tai opetuksessa on eri asia kuin oppimispelin pelaaminen, vaikkakin molempien päämäärä on sama. Oppimispelit ovat täysipainoisia pelejä, kun taas pelillistäminen oppimisessa on vain kevyt aplikaatio, joka tuo pelillisiä elementtejä oppimiskontekstiin.

Osa työntekijöistä innostuu kilpailuista, toiset puolestaan yhdessä tekemisestä. Joillekin oman ennätyksen rikkominen, pisteiden tai merkkien keräily tai oikea-aikaisuudesta saadut hyödyt ovat tärkeimpiä motivaattoreita. Pelin merkitys onkin löytää ne toimintatavat, joilla yksilöitä motivoidaan ja niiden hyödyntäminen tarkoittaa pelien rakenteiden ja vuorovaikutusratkaisujen soveltamista kekseliäästi uusissa asiayhteyksissä. (Ängeslevä 2014, 57.)

Pelillistämisen tarkoituksena on aina jokin muu kuin pelin pelaaminen, tästä syystä voi olla luontevaa olettaa mihin tahansa pelillistämissovellukseen osallistumisen tapahtuvan ulkoisten motivaatiotekijöiden johdosta. On kuitenkin nähtävissä pelillistämissovellusten yhteydessä pelistä nauttimista, ilman ulkoisia motivaatiotekijöitä, vaikka pelien suunnittelussa ei tätä olisikaan tavoiteltu. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät voivat siis olla läsnä onnistuneessa pelillistämissovelluksessa, kunhan henkilöiden omat tavoitteet ovat samassa linjassa pelillistetyn toiminnan tavoitteiden kanssa. (Kim 2015, 33-34.)

4.4.3 Pelillistämisen esteet ja ongelmat

Itse peli-sanassa on niin paljon painolastia, että siihen painottuvan toimintamallin soveltaminen ja hyväksyminen yhdeksi työn tekemisen tavoista edellyttää voimakasta asenteiden ravis-telua ja organisaatiokulttuurin muuttumista. Vasta siinä vaiheessa, kun nämä haasteet on voit-tettu, kannattaa lähteä miettimään, millä tavalla ja tasolla pelillistämisen toteuttaminen omassa työyhteisössä olisi mahdollista. Peli-termin lisäksi usein ongelmallista on säännöistä ja säännönmukaisuuksista irtautumisen, kokemukseen uppoutumisen ja luovan ilmaisun tuntei-den jäävän pelillisissä ratkaisuissa kokonaan toteutumatta. Työelämässä pelillisyyttä valitetta-van helposti yksinkertaistuukin papukaijamerkkien keräilyksi, työn sisällöstä irrallaan tapah-tuvaksi tasolta toiselle etenemiseksi tai muita vastaan kilpailemiseen ilman selkeää voittajaa tai palkintoa. (Ängeslevä 2014, 54-55.)

Van Breen (2014, 33, 43-44) mukaan pelillistämisen suurin ongelma on se, että pelillistämisso-veluuksia kehittämässä on liian paljon sellaisia henkilöitä, jotka eivät ymmärrä riittävästi pe-lien keskeisiä käsitteitä. Hän korostaa sitä ristiriitaa, joka syntyy kun pelillistämällä koite-taan tehdä todellisuudesta peliä, sillä onhan pelaaminen ja leikki itsessään tapoja paeta ta-vallista elämää. Pelaamisen täytyy siis perustua täysin vapaaehtoisuuteen, sillä ketäänhän ei voi pakottaa pitämään hauskaa.

Van Bree toi esille myös tutkimuksen, jossa erääseen myyntiorganisaatioon oli luotu työn te- kemisen päälle pelikerros, mutta muuten työtä tai työympäristöä ei oltu muutettu. Työn tu- loksia tuotiin esiin tulostaululla, jonka sisältö oli työntekijöille ennestään tuttu, mutta jonka esitystapa oli visuaalisesti houkuttelevampi. Tutkimuksen perusteella työn tulokset eivät tässä tapauksessa parantuneet, mutta työssä viihtyminen koettiin paremmaksi, kunhan henkilöt

olivat ymmärtäneet koko pelin konseptin ja osallistuneet kokeiluun vapaaehtoisesti. (van Bree 2014, 44.)

Systemaattisen suunnittelun puuttuessa pelillistäminen voi siis jäädä toistamaan itseään eikä sille asetettuja tavoitteita saavuteta. Pisteiden keruu ja kiireellä kilpailu johtavat usein rutii-nisuorituksiin ja kokemukselliset huiput jäävät puuttumaan. Pelkkä paremmuustaulukko ei yksistään muuta jonkin työtehtävän tekemistä pelimäisempään tai koukuttavampaan muotoon. Muutokset toiminnan tekemisen tavoissa ja pelillistämisen eteenpäin kannustava voima saattavat hetkellisen kilpailun jälkeen olla poissa. Sekä Ängeslevän (2014, 55) , että van Breen (2014, 44) mukaan huonosti suunniteltu, pinnallinen pelillistämiskonsepti voi johtaa työmotivaation laskemiseen entisestään.

Pelillistämisen soveltamisen esteinä työelämään eivät ole teknologiakehityksen vauhti, kiireinen työtahti tai työelämään siirtyvät nuoret uudenaikaisine käytäntöineen, vaan organisaatiot ja niiden vanhoihin rakenteisiin jumiutuneet toimijat. Nämä vanhat toimijat eivät yritäkään sopeutua, vaan pitävät tiukasti kiinni jo aikaa sitten erääntyneistä menetelmistä. Pelillistämisen soveltamiseen työelämässä tarvitaan siis ennakoasenteiden ja stereotyyppien syrjäyttämistä ja pelien rakenteellisten ominaisuuksien sekä esitysmuotojen tarjoamien mahdollisuuksien ymmärtämistä. (Ängeslevä 2014, 101.)

Ostettaessa valmiita pelillistämissoveluksia organisaation käyttöön, on tarkkaan harkittava, millaisia vaatimuksia ohjelmalle asetetaan ja miten se istuu organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa yhteen. Palkintojärjestelmän tulee olla myös oikeanlainen, koska huonosti suunnitellut palkinnot voivat johtaa koko pelillistämisen epäonnistumiseen. Työntekijöiden kiinnostuksen ja sitoutumisen varmistaminen vaatii myös pelin jatkuvaa kehittämistä, evoluutiota sekä henkilökunnan osallistamista. (Rene & Rundman (2015, 44.)

Flussin (Fluss 2015) mukaan contact centereillä pelillistämissovelluksia tarjoavien yritysten määrää alettiin seurata toukokuussa 2014. Tuolloin sovelluksia oli tarjolla vain joitain kappaleita eri ohjelmistoyrityksiltä, mutta muutamassa kuukaudessa markkinoille tuli useita lisää ja huomattava määrä ilmoitti suunnittelevansa lähitulevaisuudessa investoivansa pelillistämissovellusten kehittämiseen. Fluss mainitsee alan johtavia yrityksiä olevan Badgeville, Bunchball, ClearView, NGUVU, PlayVox ja Snowfly, joiden pelillistämissovellukset ovat keskenään hyvin erilaisia, mutta tutustumisenarvoisia. Suomalaisista pelillistämissovelluksista mielenkiintoisena esiin nousee Sulava- yrityksen Office Action Engine-pelillistämiskonsepti, jonka pyrkimyksenä on työn pelillistämisen avulla saada työntekijöille aikaiseksi flow-tila, jossa he voivat jatkuvasti ylittää itsensä ja samalla oppia tekemään työnsä paremmin (Harjanne 2013).

Pelillistamisestä on jo nyt kertynyt esimerkkejä onnistumisista ja epäonnistumisista työelämässä. Riski valmiina ostetun sovelluksen epäonnistumisesta yrityksen omassa kontekstissa voi jäädä suuremmaksi, kuin yhteistyössä organisaatioin henkilökunnan kanssa toteutettu pelillistämistratkaisu. Tämä osaltaan vaikuttaa valintaan tutkia sitä, minkälaisia tuloksia voidaan saada toimintatutkimuksen avulla kehitetystä pelillistämistratkaisusta kohdeorganisaatiossa.

5 Toimintatutkimus ja kehittämistyön vaiheet

Useissa lähteissä toimintatutkimuksen isäksi mainitaan saksalais-amerikkalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947), joka käytti ensimmäisenä termiä "action research". Lewin kehitti kenttäteorioitaan, joissa ihmisiä tutkittiin heidän luonnollisissa oloissaan, samalla kun hänen aikalaisensa viihtyivät mieluummin laboratorioiden vakioituissa oloissa. Ensimmäiset toimintatutkimuksiksi luonnehdittavat kenttätutkimukset suoritettiin 1930-luvulla. (Heikkinen ym. 2006,23-25). Muita mainittavia alan pioneereja oli John Dewey (1859-1952). Toimintatutkimus vietti tutkimusmenetelmänä pitkään hiljaiseloa 1960-luvulta lähtien, mutta viime vuosikymmeninä sen suosio, demokraattisten piirteittensä johdosta, on noussut uuteen kukoistukseen. (Kananen 2009, 15-16.)

Toimintatutkimuksesta on tehty useita määritelmiä ja niiden yhdistävä tekijä on se, että toimintatutkimusta tekevä tutkija ei katso tutkimuskohdettaan ulkopuolisena tai yläpuolisena auktoriteettina, vaan hän riisuu "tutkijan viittansa" ja on yksi osallistujista muiden joukossa. Luonnollisimmin tällainen tilanne syntyy, kun tutkija on alun perinkin tutkittavan yhteisön jäsen. Mielestäni tutkimusmenetelmä on parhaiten kiteytetty seuraavan laisesti: "Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta sitä tutkimalla ja tutkia todellisuutta sitä muuttamalla. Siinä tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi tutkimalla ihmisen toimintaa" (Heikkinen ym. 2006, 8, 15-16).

Heikkinen ym. (2006,27) ovat vertailleet erilaisia määritelmiä toimintatutkimuksesta ja muodostaneet seuraavan tiivistyksen tämän sosiaalisen prosessin pääpiirteistä (Kuvio 8):



Kuvio 8: Toimintatutkimuksen pääpiirteet (Heikkinen ym. 2006, 27)

Toimintatutkimus ei siis ainakaan ole perinteinen kirjallisuusprojekti, jonka pyrkimyksenä on lisätä tietoa jostain mielenkiintoisesta aiheesta. Se ei ole myöskään ongelmanratkaisutekniikka, jolla yritetään selvittää mikä jossain asiassa on vialla. Pikemminkin tarkoituksena on tunnistaa ne asiat, joilla toimintaa voidaan parantaa tai löytää keinot miten asiat voisi tehdä paremmin. (Taatila ym. 2009, 24). Ei siis olla kiinnostuneita vain siitä miten asiat ovat, vaan siitä miten asioiden pitäisi olla. Pitää kuitenkin myös olla valmis varautumaan siihen, että muutos on täysin toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Muutoksen syntymisen puute voikin nostaa esiin asenteita, valtarakenteita tai työkulttuureja, jotka eivät muutoin välttämättä nousisi esiin (Ojasalo ym. 2014, 58-59).

5.1 Toimintatutkimuksen tutkimuskohteet, yleiset piirteet ja rakenne

Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa on tarkoitus suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja. Oman työn kehittäminen on pienimuotoisin toimintatutkimuksen muoto. Työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä ja jokainen työtehtävä vaatii lähes poikkeuksetta yhteistyötä muiden kanssa. Tämä onnistuu harvoin ilman, että otetaan huomioon muiden tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. Kehittämisen suunnan ja keinojen määrittely vaatii joskus laajaa toimijoiden välistä keskustelua. Yhteisistä asioista neuvottelemisen laajentaa toimintatutkimuksen yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi toiminnaksi. (Heikkinen ym. 2006, 17.)

Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa, mutta se ei kuitenkaan aina ole täysin ongelmatonta. Yhteistyössä kohtaavat erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset tavoitteensa. Ongelmia voivat aiheuttaa henkilökemiat, luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset. Yhteistyön edellytyksiä parantaa yhteisten tavoitteiden olemassa olo, tosin toimintatutkimusta voidaan harjoittaa myös yksin omaa työtä kehitettäessä. (Ojasalo ym. 2014, 11.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa viiteen analyysitasoon sen mukaan, kuinka laajasta toiminnasta on kyse (Taulukko 4):

• yksilö
• ryhmä
• ryhmien väliset suhteet
• organisaatio
• alueellinen verkosto

Taulukko 4: Toimintatutkimuksen analyysitasot (Heikkinen ym. 2006, 17)

Yhteistoiminnallinen tutkimus on tyypillinen ryhmätason toimintatutkimus, jossa tiimi tapaa ennalta sovitusti vaikkapa kerran kuussa. Näissä tapaamisissa keskustellaan sovitusta teemasta ja kehitetään omaa toimintaa. Ohjelma kestää ennalta määrätyn ajan, esimerkiksi puoli vuotta, tai vuoden. (Heikkinen ym. 2006, 18.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusta ja kehittämistä tehdään ryhmätasolla ja tapaamisia järjestettiin neljän kuukauden aikana kolme kappaletta.

Toimintatutkimus rinnastetaan usein myös kehittämistyöhön, tapaustutkimukseen tai arviointitutkimukseen, joten sillä voidaan tutkia hyvin erityyppisiä asioita. Toimintaprosessissa on neljä vaihetta: suunnittelu, toiminta (toteutus), havainnointi ja reflektointi. Tutkimus etenee syklisesti. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa siis kokemusten pohjalta paranneltu uusi suunnitelma. Useat peräkkäiset suunnittelu- ja kokeilusykliit seuraavat toisiaan ja näin toiminta hioutuu aina paremmaksi Heikkinen ym. 2006, 9. Tällöin varmistetaan toivotun muutoksen tai tutkimustuloksen saavuttaminen (Tautila ym. 2009,52). Tämän opinnäytetyön osalta kehittämissyklejä tehtiin kolme, joita tulee vielä myöhemmin seuraamaan neljäs sykli, jonka tarkoituksena on seurata ja mitata toiminnassa tapahtuneita muutoksia.

Tutkijan yhtenä tehtävänä toimintatutkimuksessa on laatia raportti. Sen sisällöksi tulee kuvaus hankkeen vaiheista ja tiivistelmä kertyneestä aineistosta ja saaduista tuloksista. Mitään yleispätevää ohjetta tai sääntöä toimintatutkimuksen raportointiin ei kuitenkaan ole. Tutkimuksen raportoinnissa on eri muotoja (Taulukko 5):

<ul style="list-style-type: none"> • ohjaava raportti, joka soveltuu toimintaa kehittäviin töihin
<ul style="list-style-type: none"> • toteava raportti, joka vain kuvaa miten asiat kohteessa ovat
<ul style="list-style-type: none"> • kenttätöihin perustuva raportti, jonka tarkoituksena on muodostaa lukijalle mahdollisimman täydellinen kuva erilaisten raportointi- ja analyysimenetelmien sekä tutkimuksessa syntyneiden aineistojen tiivistelmien myötä, omien tulkintojensa ja johtopäätöstensä pohjaksi

Taulukko 5: Toimintatutkimuksen erilaiset raportointi tavat (Taatila ym. 2009,52)

Heikkisen (2006, 15) mukaan toimintatutkimuksen lähestymistapoja ovat: kriittinen toimintatutkimus, osallistava toimintatutkimus, kommunikatiivinen toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus ja design-tutkimus. Toimintatutkimuksen eri suuntauksissa painotetaan eri tavalla tutkimuksen tavoitteita ja osallistavuutta.

Tämän opinnäytetyön osallistavassa toimintatutkimuksessa korostuu henkilöiden osallistuminen kehittämiseen. Suomessa tätä lähestymistapaa on erityisesti sovellettu työelämän tutkimuksessa ja korostettu oppivia organisaatioita. Tutkijan rooli näissä tutkimuksissa on lähtökohtaisesti fasilitatorinen, mutta käytännössä he kuitenkin ovat aktiivisina osallistujina. Pyrkimyksenä tällä toimintamallilla on vastavuoroisuus ja avoimuus ja se pohjaa demokraattiseen dialogiin. (Heikkinen ym. 2006, 50-51; 56-57.)

Toimintatutkimusta on yleisesti kritisoitu sen ominaisimmasta piirteestä, eli pyrkimyksestä muuttaa toimintakenttää tarkoituksellisesti, mutta toisaalta voidaan myös todeta kaikkien havainnointimenetelmien vaikuttavan tavalla tai toisella tutkimuskohteeseensa. Moni laadullinen tutkimus siis hyödyntää toimintatutkimuksen menetelmiä, ilman että erittelee tai myöntää niiden kuuluvan toimintatutkimusmenetelmiin.

5.2 Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet ja työpajojen tulokset

Toimintatutkijan täytyy hahmottaa suunnitteluvaiheessa, mikä on tutkimusasetelma, mitkä ovat tehtävään liittyvät kysymykset ja kuinka kenttätö toteutetaan. Hänen täytyy myös tutustua kirjallisuuteen ja kartoittaa, mitä tuloksia aikaisemmissa tutkimuksissa on saavutettu. Keskeisten käsitteiden ja teorioiden pohjalta muodostettu tarkka näkökulma selkeyttää mielekästä ja tuloksellista kenttätöitä. (Heikkinen ym. 2006, 96.)

Jorma Kananen (2009, 45-47) on luonut selkeän toimintatutkimuksen käytännön toteutusmallin, jossa toimintatutkimus on jaettu neljään vaiheeseen: tilannekartoitus ja kehittämiskohteen valinta, toimintasuunnitelma ja projektin resurssilaskelma, tavoitteet ja mittarit, sekä tulosten levittäminen, tiedotus ja arviointi (Taulukko 6).

Kartoitus ja kohteen valinta	Toimintasuunitelma ja resurssien laskenta	Tavoitteet ja mittarit	Tulosten käsittely
Kehittämiskohteiden priorisointi	Kuka/milloin tekee? Mitä/miten tehdään?	Mitä/miten mitataan?	Vertailu tavoitteiden ja tulosten välillä
Kehittämiskysymys? Miten?	Jatkuva dokumentointi tärkeää	Tietolähteen tarkka määrittely	Tarvitaanko uusi sykli?

Taulukko 6: Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet (Kananen 2009, 45-47)

Kun kehittämiskohteita löytyy useita, täytyy priorisoida mistä aloitetaan ja mitä otetaan mahdollisesti mukaan myöhemmin tutkimuksen eri sykleissä. Lopulta kohteeksi kuitenkin täytyy valita yksi asia, jota lähdetään viemään eteenpäin. Se, kuinka hyvin tutkimuksen toteuttamiseen ja tuloksiin sitoudutaan, tulee solla myös mietittynä kohdetta valittaessa. (Kananen 2009, 45.)

Kun ongelma tai kohde on löydetty, täytyy se muuttua kehittämiskysymykseksi, joka sisältää toiminnan ja muutoksen. Perinteisessä tutkimuksessa usein vastataan mitä-kysymyksiin, mutta kun lähestymme asiaa toimintatutkimuksellisesti, onkin kysymyksenä miten. Esimerkiksi: Miten voin vaikuttaa toiminnallani työntekijöideni työn tuottavuuteen? Sen sijaan että kysytään: Mitkä tekijät vaikuttavat työn tuottavuuteen? Yleensä muutokseen liittyy useita ihmisiä joiden mukaan saaminen on erittäin tärkeää. Pyrittäessä muutokseen täytyy ymmärtää sen vaikutukset ympäristöön ja siinä toimiviin ihmisiin. (Kananen 2009, 46.)

Tarkoitus tässä kehittämistehtävässä on siis jatkossa muuttua kohdeorganisaation raportointia päiväkohtaiseksi, jopa reaaliaikaiseksi myynnillisyyden näkökulmasta, kannustaen näin energianeuvojia kohti yhteisiä ryhmäkohtaisia tavoitteita. Taulukoiden ja pylväiden faktatietojen ollessa perinteisiä tapoja työn tulosten esittämisessä, on minun kehittämistehtäväkseni valikoitunut muuttaa tulokset entistä visuaalisimmiksi ja samalla yhdessä Kontaktit-ryhmään kuuluvien energianeuvojien kanssa kehittää pelillisiä elementtejä kannustamaan kuukausittaisten suoritteiden pitämistä korkealla tasolla. Suoritelisän palkitessa henkilöitä omista suorituksistaan, on tämän kehittämistehtävän tarkoituksena nostaa erityisesti ryhmäkohtaisten tulosten esittämistä ja korostaa niiden vaikutusta yrityksen tulokseen. Kehittämiskysymyksekseni tiivistyi siis: Kuinka voisimme pelillistämisen avulla parantaa kohdeorganisaation työn tuottavuutta ja työn mielekkyyttä?

Yhdessä kehitetty työn tuloksia ohjaava ratkaisu, tässä tapauksessa peli, on kehittämiskäytännöstä parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta tulevat tai yksin kehitetyt ratkaisut. Yhteisön jäsenillä on paras tuntemus omasta työstään ja sen haasteista, jos he vain ovat valmiita muutokseen. Työyhteisön itse kehittämä ratkaisu voi olla myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen, tai pelkästään esimiesten kehittämän (Ojasalo ym. 2014, 59). Lisäksi on erittäin tärkeä keskustella muutoksesta, tai kehittämishankkeesta kriittisestikin jo muutosten suunnitteluvaiheessa, kuin vasta silloin kun sitä viedään jo käytäntöön (Järvinen 2001, 111.)

Kun kohde ja tutkimuskysymys on valittu, täytyy laatia selkeä toimintasuunnitelma. Suunnitelmassa määritellään kuka tekee mitäkin, milloin, missä ja miten. Kaikki nämä täytyy myös muistaa dokumentoida hyvin, sillä dokumenteilla on merkitystä tutkimuksen yleistettävyyden kannalta ja niistä voi olla hyötyä myöhemmissä tutkimuksissa. (Kananen 2009, 46.)

Toimintasuunnitelma tässä tapauksessa kulkee opinnäytetyöni aikataulun mukaisesti. Idea pelillistämisen hyödyntämisestä asiakaspalvelutyössä nousi esiin eräässä asiakaspalveluseminaarissa syyskuussa 2014. Sitä seurannutta tiedonkeruuta ja asioiden ymmärrystä kesti kuusi kuukautta, jonka aikana kehittämistyön taustalla olevat teoriat on kerätty ja kirjoitettu. Huhtikuussa 2015 toteutettiin työpaja kohdeorganisaatiossa. Työpajaan liittyvät kustannukset, käytetty työaika ja tarjoilut, ovat tähän tehtävään käytetyt ainoat rahalliset resurssit. Ajankäyttöön on mennyt satoja tunteja, joista vain työpajan verran työaikaa.

Projektin hyödyllisyyden ja onnistumisen kannalta on tärkeää, että sillä on selkeät tavoitteet ja tieto mihin sillä pyritään. Tavoitteiden on oltava mitattavissa, koska ilman niitä ei voida määrittää onnistumista ja muutosta. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen ja määrittäminen on usein hankalaa, varsinkin verrattuna laskennallisiin tavoitteisiin. Vertailua varten täytyy myös lähtötilanne olla mitattavissa. Pelkät mittarit eivät riitä, vaan niiden tietolähde täytyy tarkasti määrittää. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitattaessa pitää ensin määrittää asiakastyytyväisyys, sille mittari ja miten mittaus toteutetaan. Tässä pitää muistaa kirjata lähtötilanne ja lopputilanne muutosten todentamiseksi. Mittareiden laatiminen on tarkkaa työtä ja siinä liikutaankin jo tieteellisen tutkimuksen peruskysymyksissä. (Kananen 2009, 46-47.)

Kehittämistehtävään liittyy kaksi selkeää mittaria, ensimmäinen on se, paransiko työn tuotavuus pelillistämisen avulla. Mittauksessa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kontaktienhallintajärjestelmän kautta saatuja tietoja. Nykytilannetta voidaan myöhemmin verrata pelillisten elementtien integroinnin jälkeisiin tuloksiin. Toinen mittari tulee työtyytyväisyyden kautta ja siinäkin verrataan tämän hetkistä työtyytyväisyyttä myöhemmin mitattaviin tuloksiin.

Kun tulokset ovat vihdoin valmiina, voidaan suorittaa vertailu asetettuihin tavoitteisiin ja todeta kuinka hyvin toiminnassa on onnistuttu. Mikäli tuloksia ei ole saavutettu, tai ne ovat jääneet puutteellisiksi, tulee tässä vaiheessa löytää epäonnistumisten syyt. Syklin tulosten jäätyä tavoitteista, mietitään uusia parannusehdotuksia ja toistetaan prosessi muutoksilla. Mikäli tulokset saavutetaan syklin aikana, voidaankin siirtyä miettimään muita kehittämiskohteita tai kehittää alkuperäistä hanketta seuraavalle asteelle. (Kananen 2009, 47.)

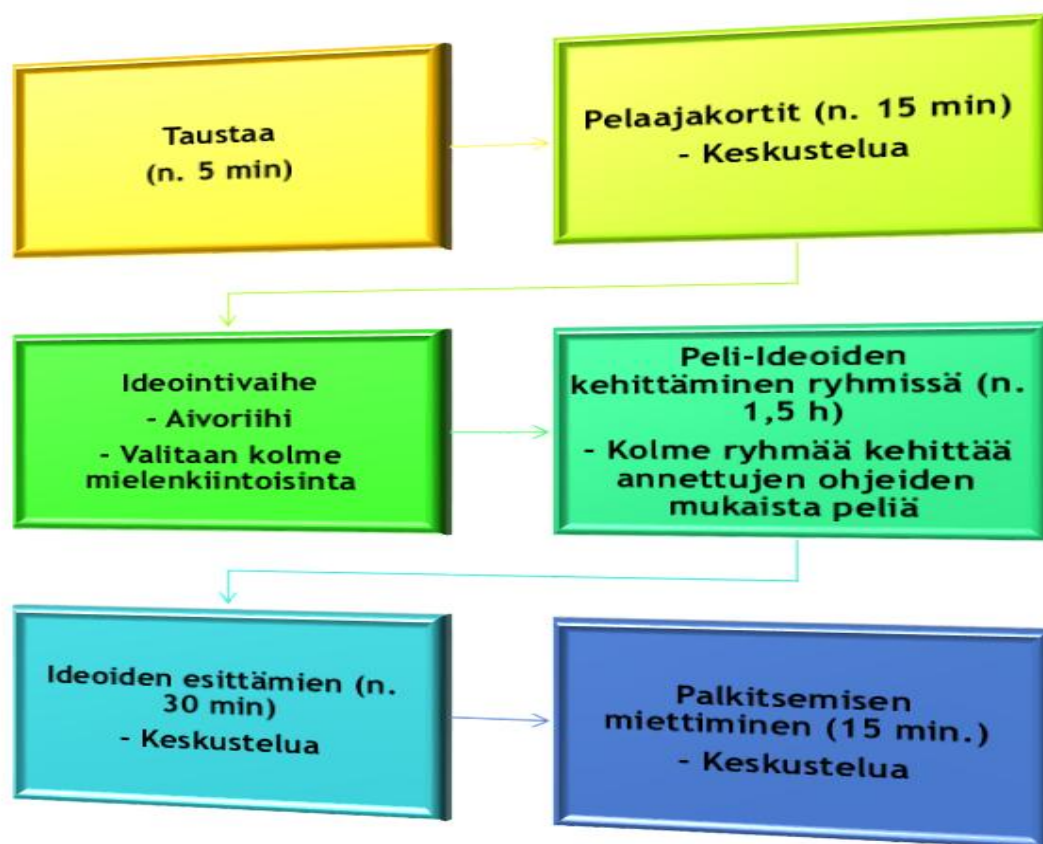
5.3 Ensimmäisen työpajan toteutus

Olen valinnut toimintatutkimusmuodoksi osallistavan toimintatutkimuksen. Oma roolini on fasilitatorinen, kuitenkin niin, että osallistun aktiivisesti kehittämistyön ohjaamiseen ja samalla heidän lopullisesti tutkijan viitan harteiltani.

Kohderyhmän henkilöille pidettiin infotilaisuus pelillistamisestä, sen tavoitteista ja siihen liittyvästä työpajasta 16.4.2015. Samalla kartoitettiin halukkaat osallistujat toiminnan kehittämiseen työpajatyöskentelyn avulla. Työpajaan tuli osallistujia 9 kappaletta, joista 7 kuului kontaktit ryhmään. Työpajaan kutsuttiin erikseen myös yksi kohdeorganisaation sopimusasiantuntija, jolla on aikaisempaa työkokemusta Kontaktit-ryhmän työstä. Lisäksi työpajaan osallistui henkilö, joka on siirtynyt Kontaktit-ryhmästä yrityksen sisällä ICT-yksikköön ja toimii siellä tietotekniikka opintojensa ohella ATK-tukihenkilönä.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin 28.4.2015 kohdeorganisaation tiloissa. Ideointityöpajaan oli varattu aikaa noin kolme tuntia ja työskentelyyn oli käytössä yhden ison tilan lisäksi kaksi pienempää tilaa. Erilaisia ideointimenetelmiä on runsaasti ja niitä yhdistää pyrkimys poistaa normaalia ajattelua koskevat rajoitukset, motivoida jakamaan kaikki mahdolliset ideat muiden henkilöiden kanssa ja myös kehittämään toisten keksimiä ideoita. Tähän työpajaan valitsin menetelmäksi Aivoriihen, joka on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä ryhmien ideoinnin tuottamisessa (Ojasalo ym. 2014, 160).

Työpajan ohjelma oli rakennettu (Kuviossa 9) esitettyjen vaiheiden ympärille:



Kuvio 9: Ensimmäisen työpajan rakenne

Esivaiheessa työpajassa kerrattiin pelillistämisen teoriaa ja työpajan tarkoituksen taustaa. Tämän jälkeen tutkittiin ryhmässä jokaiselle jaettuina oikeita jääkiekkopelaajista tehtyjä keräilykortteja (Kuvio 10) ja pyydettiin miettimään, mitä tietoja ryhmän jäsenten mielestä tulisi olla pelaajakortilla, joka kuvaisi Kontaktit-ryhmän työntekijää.

Kausi	Seura	G	M.S.P.	P	+/=
2013-2014	Utica	21	3+5=9	6	-4
	Astoria	13	1+2=3	10	-5
2012-2013	Hershey	40	11+11=22	34	+8
	San Antonio	26	5+13=18	20	-6

Kausi	Seura	G	M.S.P.	P	+/=
2013-2014	Kärpät	58	1+16=17	44	+10
2012-2013	Sparta Peoria	31	0+7=7	54	-4
2011-2012	Blues	48	5+6=11	26	+9
2010-2011	HIFK	48	1+14=15	46	+4

Kausi	Seura	G	Paketti	Spaettit
2013-2014	Assen	31	3,00	90,33
2012-2013	Blues	35	2,72	91,12
2011-2012	HIFK	14	2,07	92,39
2010-2011	HIFK	32	1,90	92,80

Kuvio 10: Esimerkkejä SM-liigan pelaajakorteista (Cardset Finland Oy 2014-2015)

Avuksi oli kerätty lista (Kuvio 11) yleisimmistä kohdeorganisaation raportoinnissa käyttämistä tunnusluvuista. Niistä jokainen valitsi viisi mielestään tärkeintä. Vaihtoehtona oli myös ehdottaa omia tietoja tai tunnuslukuja, joita pelaajakorteilla voisi käyttää Kontaktit-ryhmän työyhteisössä.

Ikä
Ryhmä contact centerissä
Vuodet yrityksessä
Laatu tässä kuussa
Laatu viime kuussa
Laatu kumulatiivinen (mittauksen alusta lähtien)
Tehdyt sopimukset tässä kuussa
Tehdyt sopimukset viime kuussa
Top-5 sijoitukset myynnissä/kk kpl
Määrä tässä kuussa
Määrä viime kuussa
Määrä 12 kk (24kk/36kk/jne) taaksepäin
Määrä yli 5 %/kk kpl
Adherence tässä kuussa
Adherence viime kuussa
Adherence kumulatiivinen (mittauksen alusta lähtien)
Jotain muuta, mitä?

Kuvio 11: Ennakkoon mietitty lista pelaajakorttien sisältämistä tiedoista

Ryhmällä (Kuvio 11) tarkoitetaan sitä, mihin contact centerin kolmesta ryhmästä henkilö kuuluu. Ryhmät on nimetty ryhmäpäälliköiden etunimien ensimmäisen kirjaimen mukaan (A-ryhmä, S-ryhmä, U-ryhmä). Laadulla tarkoitetaan asiakkaille lähetetyistä tekstiviestikyselyistä saatuja tuloksia. Adherence-luku puolestaan kertoo, kuinka hyvin henkilö on noudattanut työvuorolistansa mukaisia päiväaikatauluja. Korkea noudattamisluku henkilö- ja ryhmätasolla tarkoittaa sitä, että työajasta on käytetty mahdollisimman suuri aika asiakkaiden palveluun, mikä luonnollisesti vaikuttaa suoraan puhelinpalvelun palvelutasoihin, puhelinjonojen pituuteen ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen. Tavoitetasona kohdeorganisaatiossa on 90 prosentin saavuttaminen.

Jokainen sai miettiä tarvitsemansa ajan sitä, mitkä tiedot tulisi olla Kontaktit-ryhmän jäsenten pelaajakorteissa ja tuloksista erottui selkeästi viisi mittaria (Taulukko 7), joita pidettiin tärkeimpinä.

Ryhmä contact centerissä	9 valintaa
Tehdyt sopimukset tässä kuussa (kpl)	9 valintaa
Asiakaspalvelun laatu tässä kuussa (%)	8 valintaa
Top 5 sijoitukset myynnissä/ kuukausi (kpl)	6 valintaa
Kontaktien määrä tässä kuussa (kpl)	5 valintaa

Taulukko 7: Työpajan osallistujien valinnat pelaajakortteihin

Kaikki pitivät tärkeänä, että kortilla näkyy tieto siitä, mihin ryhmään henkilö kuuluu ja kuinka paljon sopimuksia hän on tehnyt kuluvan kuukauden aikana. Seuraavaksi eniten mainintoja sai asiakaspalvelun laatuprosentin näkyminen, jonka jälkeen äänet alkoivat hajota ennakkoon esitettyjen vaihtoehtojen välillä. Mielenkiintoisena ehdotuksena esille nostettiin puuttuva mittari, joka kuvaa myynnin onnistumista eli sitä suhdelukua, joka saadaan, kun jaetaan tehdyt sopimukset hoidettujen kontaktien määrällä.

Ehdotusten pohjalta hahmottelin henkilöiden pelaajakortin ulkomuotoa seuraavanlaiseksi (Kuvio 12):



Kuvio 12: Kontaktilaisen pelaajakortti

Värejä käyttämällä voi samalla osoittaa, miten hyvin kyseinen mittari on tavoitteiden mukaisessa tuloksessa tällä hetkellä. Vertailtaessa eri henkilöiden tuloksia auttavat värit hahmottamaan sen, missä kenelläkin on kehittämisen varaa. Tämä voi auttaa organisaatiota myös

koulutuksen suunnittelussa. Lisäksi kortilla voidaan näyttää ryhmätason saavutuksia, esimerkiksi sitä, kuinka monta kertaa ryhmä on voittanut kuukausitasolla myyntikilpailun.

5.3.1 Ideointivaihe ja ryhmien kehittämät peliehdotukset

Pelaajakorttien tulosten jälkeen henkilöiden tehtävä oli miettiä erilaisia pelejä, joilla voisi kuvata ryhmien myynnin muuttamista pelin muotoon. Osalta ideointi luonnistui hyvin, toisille ideoiden tuottaminen tuntui olevan hyvin hankalaa, vaikka heitä oli jo ennakoon pyydetty miettimään erilaisia pelejä.

Ryhmän henkilöiden ideat kerättiin seinälle ja ryhmiteltiin kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen ja selkeimmin erottunut ryhmä kuvasi etenemispeliä, esimerkiksi auto- tai hevoskilpailut radalla. Toisen ryhmän muodostivat taso- ja keraämispelit, joissa ryhmän saamat myyntitulokset kasvattivat ryhmän palkintopottia tai nostivat ryhmän seuraavalle tasolle. Kolmannen ryhmän ideoita voisi luonnehtia peleiksi pelin sisällä. Näissä työntekijöiden ja ryhmien saamat sopimukset muutettaisiin eri määräksi pelivuoroja, esimerkiksi jossain lautapelissä.

Työpajaan osallistuneet henkilöt oli ennakoon jaettu kolmeen ryhmään, joista jokaiselle tuli mukaan yksi edellä mainituista ideakategorioista. Ryhmien kokoonpanot olin työpajaa suunniteltaessa miettinyt henkilöiden persoonien kautta ja ryhmä 1 muodostui kahdesta y-sukupolven ja yhdestä x-sukupolven edustajasta. Toisessa ryhmässä puolestaan oli kolme y-sukupolven edustajaa ja kolmannessa kaksi y-sukupolven edustajaa ja yksi x-sukupolvesta. Ensimmäisen ryhmän persoonia voisi luonnehtia räväköiksi, toista ryhmää harkitseviksi ja kolmatta konkareiksi.

Jokainen ryhmä sai mukaansa tarvittavat työvälineet esitysten tekemiseksi, sekä ennakoon kerättyä materiaalia visualisoinnin tueksi. Aikaa ryhmätöiden tekemiseen oli varattu puolitoista tuntia ja ohjeistuksena oli tuottaa peli (Taulukko 8):

• Ryhmät kilpailevat toisiaan vastaan kuukausitasolla
• Pelissä eteneminen tapahtuu tehtyjen sopimusten perusteella
• Yksittäiset henkilöt eivät voi yksin voittaa peliä
• Pelissä huomioidaan kontaktilaisten eri määrät ryhmissä

Taulukko 8: Ohjeistus pelin kehittämiseksi ryhmässä

Tärkeää oli myös keksiä pelille nimi, joka kuvaisi sitä parhaiten. Ryhmille annettu aika osoitautui kaikille ryhmille riittäväksi.

Ryhmä 1

Ensimmäinen ryhmä oli lähtenyt miettimään etenemispeliä ja heidän kehittämänsä peliä kutsutaan tässä opinnäytetyössä Totoksi (Kuvio 13). Kilpailun idea oli se, että jokaiselta päivältä laskettaisiin jokaisesta ryhmästä kuinka paljon yksittäiset henkilöt ovat tehneet sopimuksia. Eniten sopimuksia tehnyt henkilö voittaisi oman ryhmänsä sisäisen ravikilpailun ja lähtisi edustamaan omaa ryhmäänsä toiseen kilpailuun. Ravikilpailun toisessa vaiheessa puolestaan verrattaisiin jokaisen ryhmän korkeimman sopimusmäärän saavuttaneiden tuloksia keskenään.

Henkilö joka olisi saanut korkeimman sopimusmäärän siirtäisi konkreettisella, visuaalisesti raviradan näköisellä pelipöydällä, tai seinällä olevaa hevosta 15 metriä, toiseksi tulleen ryhmän hevonen liikkuisi 10 metriä ja kolmannen viisi. Tämä kilpailu toistettaisiin jokaisen työpäivän jälkeen tai seuraavan työpäivän alussa. Kuukausitason kilpailun voittaisi se ryhmä, jonka hevonen olisi kuukauden lopussa pisimmällä. Samankaltaisella logiikalla ryhmien henkilöt kilpailisivat oman ryhmänsä sisällä ja kuukauden lopussa pisimmälle hevosensa johdattanut voittaisi ryhmän sisäisen kilpailun.



Kuvio 13: Toto-peli

Palkinnoiksi ryhmä oli miettinyt voittajaryhmälle yhteistä lounasta seuraavassa kuussa, ehdotuksia tulisi myös ryhmän yhteisestä vapaa-ajan vietosta esimerkiksi Linnanmäellä tai jossain liikuntakeskuksessa. Ryhmä ehdotti myös palkinnoksi retkeä raveihin.

Kehitetty peli vastasi osaltaan annettuja ohjeita ja olisi kaikin puolin toteutettavissa. Ongelmalliseksi tässä kilpailussa tulisi se, että kilpailussa menestymiseen ei tarvittaisi koko ryhmän työn tuottavuuden parantumista, vaan yksittäinen henkilö pystyisi teoriassa voittamaan jokaisena työpäivänä oman ryhmänsä sisäisen kilpailun. Käytännössä kilpailu voisi johtaa Ängeslevän (2014, 55) ja van Breen (2014, 44) varoittamaan lopputulokseen ja heikentää joidenkin työntekijöiden työmotivaatiota. Lopputulos ei siis vastannut annettuja ohjeita ja kilpailun tuomat hyödyt eivät välttämättä konkretisoituisi kokonaistuottavuuden nousuna.

Ryhmä 2

Toinen ryhmä lähti kehittämään taso- tai keräämispeliä esityksensä pohjaksi ja visualisoitiin, pelin nimeksi oli päätetty Kolmen kauppa. Heidän pelinsä pohjan muodostivat kolme kriteeriä: taito, ahkeruus ja sitoutuminen (Kuvio 14). Taito laskettiin siitä, kuinka suuri prosentti ryhmän tekemistä kontakteista päätyi sopimuksiin. Ahkeruutta mitattiin sillä, kuinka monta kappaletta kontakteja tehtiin per henkilö per työpäivä. Kolmantena kriteerinä käytettiin työvuorojen sisältöjen noudattamislukua. Luku mittaa sitä, kuinka suuren osan työajasta henkilöt käyttävät asiakastyöhön. Kaikkia näitä lukuja mitattiin kuukausitasolla ja verrattiin toisiin ryhmiin.



Kuvio 14: Kolmen kauppa -peli

Ryhmä jolla oli korkein luku tietyistä kriteeristä saisi kolme pistettä. Toiseksi tullut sai kaksi ja kolmas ryhmä yhden pisteen. Kuukauden maksimipistemäärä olisi siis yhdeksän pistettä, nimi kolme.

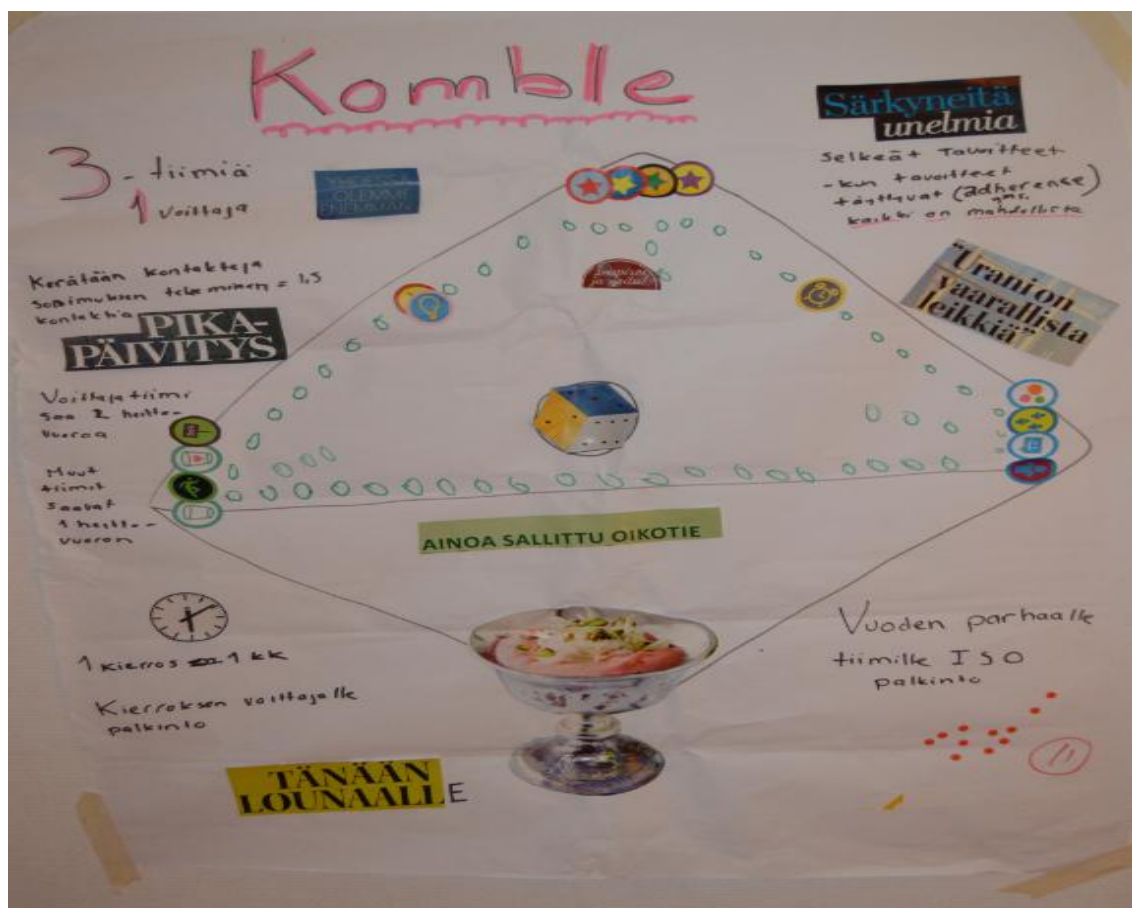
Palkintojen miettiminen oli viety kaikista ryhmistä pisimmälle ja muodostui kolmesta eri pituisesta ajanjaksosta tai kilpailukaudesta. Yksittäisen kuukauden paras ryhmä saisi palkinnoksi työnantajan maksaman aamubrunssin, kvarttaalietapin voittanut joukkue palkittaisiin yhteisellä lounaalla ja puolivuotisetapin voittanut joukkue pääsisi yhteiselle illalliselle. Pisteiden visualisointiin otettaisiin mukaan erilaisia symboleita kuvaamaan sitä, mitä palkintoja ryhmä on historiassa hankkinut.

Kaikista kehitetyistä peleistä tämä olisi kokonaisvaltaisin ja huomioisi hyvin sen, että ryhmissä on eri määrä henkilöitä. Lisäksi pelin etenemisessä suuri vaikutus olisi koko ryhmän suoritus, eikä yksittäisten henkilöiden panostus vääristäisi kilpailua. Ainoa annettuun ohjeistuksen kanssa ristiriidassa ollut seikka oli se, että kilpailussa etenemiseen vaikutti useat tekijät, vaikka ohjeistuksen mukaan mittarina olisi pitänyt olla pelkästään myynnissä onnistuminen.

Ryhmä 3

Kolmas ryhmä lähti kehittämään peliä pelin sisälle ja heidän tuotoksensa nimeksi tuli Komble. Nimellä viitattiin Kontaktit-ryhmään ja Kimble-peliin (Kuvio 15). Pelin idea oli, että ryhmän tekemät kontaktit laskettaisiin päivittäin yhteen. Kontaktit jotka olisivat sopimuksen tekemisiä olisivat arvoltaan 1,5 pistettä, muut kontaktit olisivat yhden pisteen arvoisia.

Ryhmän keräämiä pistemääriä verrattaisiin keskenään ja se jolla olisi kyseiseltä päivältä eniten pisteitä saisi kaksi heittovuoroa Kimble-pelissä, toiset kaksi ryhmää saisivat yhden heittovuoron. Kimble-peliä pelattaisiin sen omilla säännöillä, lukuun ottamatta päivän voittajan saamaa ylimääräistä vuoroa. Palkinnoksi kuukausitasolla oli ehdotettu yhteistä lounasta ja vuositasolla kryptisesti isoa palkintoa.



Kuvio 15: Kombles-peli

Säännöt itse kilpailun voitattamiseksi jäivät hieman hämärän peittoon, koska itse Kimble peli saattaisi olla kuukauden päätyessä kesken ja voittajan määrittely keskenkäisessä pelissä voisi olla tulkinnanvaraista. Ohjeistuksen osalta ryhmä oli unohtanut useita kohtia kuten sen, että pelissä etenemisen tulisi tapahtua pelkästään sopimusten tekemisen määrällä. Lisäksi kilpailun säännöissä ja ohjeistuksessa ei millään tavalla huomioitu ryhmien vaihtelevaa henkilömäärää, joten pelin voittamiseen saisi jo paremmat lähtökohdat se ryhmä tai ne ryhmät, joissa olisi enemmän Kontaktit-ryhmään kuuluvia työntekijöitä.

5.3.2 Ensimmäisen työpajan yhteenveto

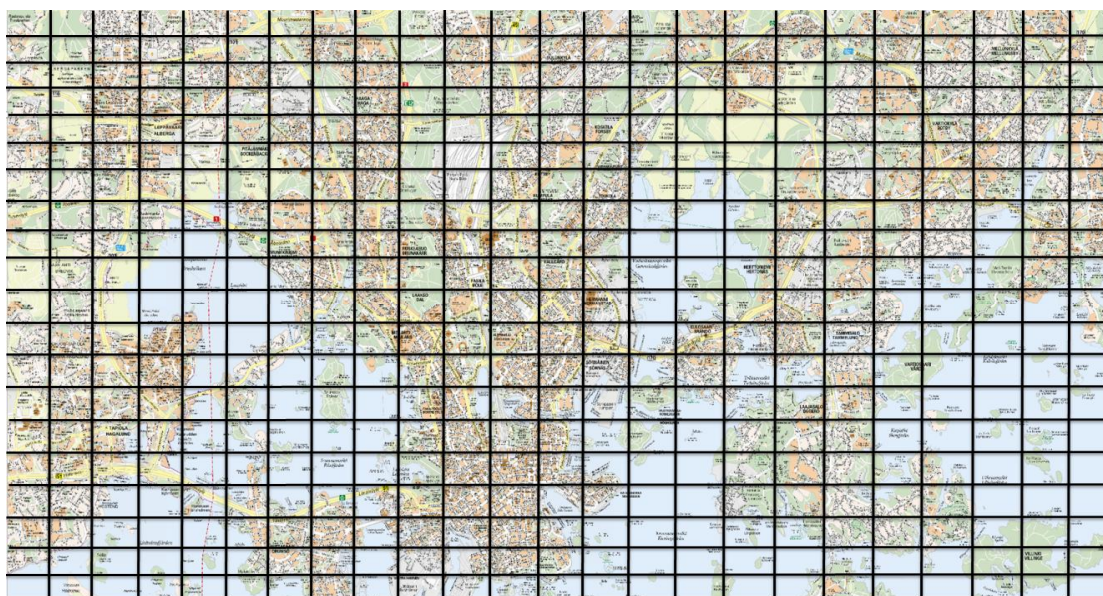
Jokaisen ryhmän esitettyä tuotoksensa pääsivät kaikki äänestämään mielestään parasta kilpailuideaa. Äänestystulos oli tasainen, mutta lopulta eniten ääniä sai ryhmän kaksi ehdotus kilpailusta jonka nimi olisi Kolmen kauppa. Työpajatyöskentelystä osallistujat pitivät paljon ja toivottiinkin, että organisaatiossa se olisi jatkuvassa käytössä. Ideointivaiheessa olisi voinut hyödyntää selkeämpää ideointimenetelmää ja käyttää ideointiin kehitettyjä erilaisia työkaluja tukemaan niitä henkilöitä, joille ideointi ei syntynyt luonnostaan.

Fasilitaattorin näkökulmasta oppia kertyi runsaasti sekä työpajaan valmistautumisesta, että sen pitämisestä. Tulosten perusteella voitiin todeta, että syntyneet ideat vaativat jatkotyötä seuraavassa kehittämistyön syklissä.

5.4 Toisen työpajan toteutus ja tulokset

Toinen työpaja pidettiin 9.6.2015 ja siihen osallistui kuusi henkilöä. Ryhmä koostui viidestä Kontaktit-ryhmän henkilöstä ja yhdestä Sopimusasiatuntijasta. Ideointityöpajaan oli varattu aikaa noin kaksi tuntia ja työskentelyyn oli käytössä yhden ison tilan lisäksi toinen pienempi tila.

Tilaisuuden aluksi kerrattiin lyhyesti kehittämistehtävän taustaa ja pelillistämisen teoriaa. Tämän jälkeen ryhmälle esiteltiin tehtävän anto ja pelin kehittämisen tueksi suunniteltu Helsingin karttaan perustuva pelialusta (Kuvio 16), jonka 480 ruutua ovat kuin luodut pelin pohjaksi. Idea alustasta oli syntynyt kun kartoitin kohdeorganisaation työtiloissa olevia konkreettisia elementtejä, joita voisi käyttää pelin pohjana. Kartta on kooltaan 180x240 senttimetriä ja sijaitsee contact centerin eri avutilojen välisellä käytävällä. Pelialustan sai helposti muokattua myös sähköiseen muotoon, eli tällä tavoin tavoiteltaisiin Palmerin ym. (2012) korostamia pelillistämisen elementtejä liittyen esteettiseen suunnitteluun, sekä fyysiseen, että virtuaaliseen pelin etenemisen seurantaan.



Kuvio 16: Helsingin karttaan perustuva pelialusta

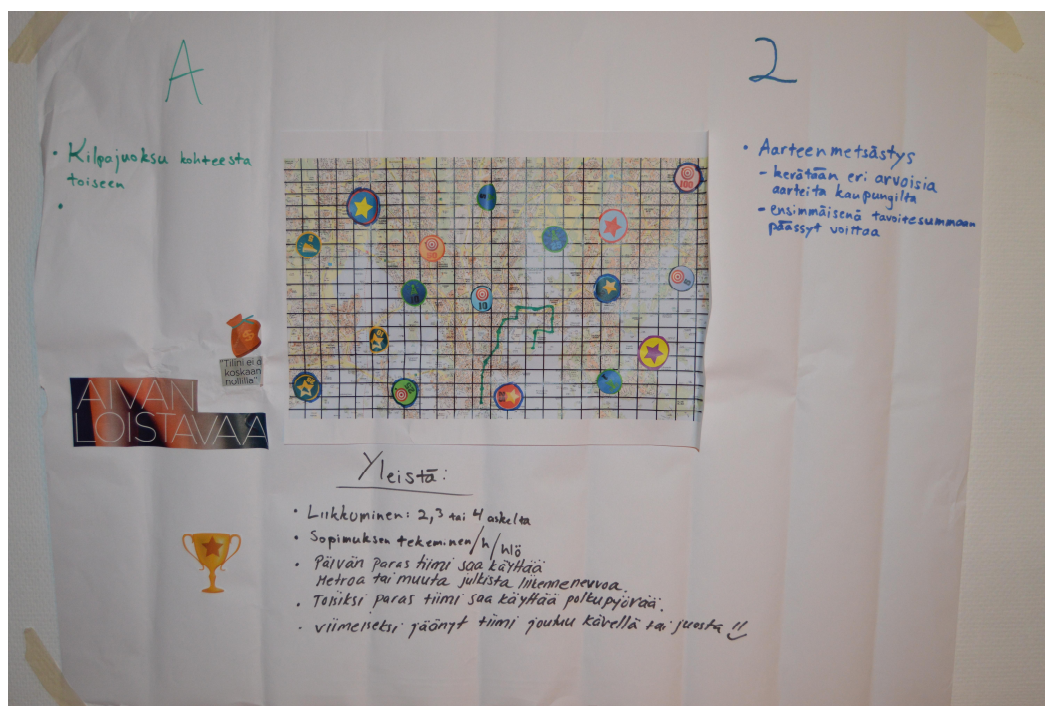
Ryhmien kehittämät uudet ideat ja yhteenveto työpajasta

Molemmille ryhmille annettiin oma pelityyppinsä jota he lähtisivät kehittämään Helsingin kartan (Kuvio 16) toimiessa pelialustana. Ensimmäisen ryhmän idean pohjana oli Eteneminen ja toisen ryhmän pohjana Maailman valloitus. Molemmat ryhmät saivat seuraavat ohjeet pelin sääntöjen osalta:

- pelissä ryhmät kilpailevat keskenään kuukausitasolla (tai/sekä pidemmällä aikavälillä)
- pelin edistyminen tapahtuu vain tehtyjen sopimusten perusteella
- yksittäiset henkilöt eivät voi ratkaista peliä
- peli huomioi kontaktilaisten eri määrät ryhmissä

Ryhmä 1

Ensimmäisen ryhmän tehtävän annossa peliä lähdettiin kehittämään otsikolla Eteneminen, eli tarkoitus oli kehittää ideoita sellaiselle pelille, jossa ryhmien suoritukset visualisoitaisiin kartalle etenemisenä. Ryhmä päätyi ideoinnissaan kahteen (Kuvio 17) hieman eri tyyppiseen peliin, joissa kuitenkin etenemisen säännöt olisivat yhtäläiset. Eteneminen määräytyisi sen mukaan kuinka monta sopimusta ryhmän jokainen jäsen on saanut päivässä työtuntia kohti ja näistä laskettu keskiarvo olisi ryhmän pistemäärä siltä päivältä. Ryhmien lukuja vertailtaisiin keskenään ja suurimman luvun saanut liikkuisi seuraavana päivänä pelialustalla neljä ruutua, toiseksi korkeimman luvun saanut kolme ruutua ja pienimmän luvun saanut kaksi ruutua.



Kuvio 17: Ensimmäisen ryhmän kehittämät pelit toisessa työpajassa

Pelistä ryhmä oli kehittänyt kaksi versiota, jossa riisutummassa pelin ajatus olisi vain edetä lähdöstä maaliin. Alku ja loppupiste olisi luonnollisesti määritelty ennakkoon. Pelin voittanut ryhmä olisi se, joka ensimmäisenä pääsee maaliin. Toisessa hieman monimutkaisemmassa versiossa, joka oli nimetty Aartenmetsästykseksi ajatuksena oli kerätä kartalle sijoitettuja erilaisia aarteita. Nämä aarteet olisivat eri arvoisia ja pelin voittaja olisi se ryhmä, joka saisi tavoitesumman ensimmäisenä kasaan.

Haasteena ensimmäisessä pelissä olisi asettaa reitti sopivan pitkäksi niin, että peli kestäisi kuukauden verran. Sama ongelma tulisi vastaan toisessa peli-ideassa, jossa tavoitesumma saattaisi tulla täyteen jo kuukauden ollessa vielä kesken. Visuaalisuudessaan nämä pelit eivät myöskään tarjonneet mielestäni riittävästi silmän iloa, eikä aarteiden etsintä välttämättä kiinnostaisi kovin montaa Kontaktit-ryhmän jäsentä.

Etenemisryhmä onnistui hyvin annettujen ohjeiden noudattamisessa ja syntyneet ideat olivat konkreettisempia ja mietitympiä kuin ensimmäisessä työpajassa, eikä näissä olisi vaarana se, että yksittäiset henkilöt voisivat ratkaista koko peliä. Pelien lopputulokseen ei vaikuttaisi myöskään kontaktilaisten eri henkilömäärät ryhmissä. Kokeilin käytännössä millaisia lukuja ryhmän ehdotus toisi laskettaessa ryhmälle keskiarvoa siitä, kuinka monta sopimusta ryhmän jokainen jäsen on saanut päivässä työtuntia kohti ja lopputulos oli se, ettei ryhmien välille syntynyt kuin marginaalisia eroja ja pyöristyneen jälkeen kaikki olisivat tasatuloksessa. Ehdotettu pelin etenemisen pohjaksi tarkoitettu luku, ei siis toimisi käytännössä.

Ryhmä 2

Toisen ryhmän tehtävän annossa pyydettiin kehittämään Helsingin karttaa pelialustana käyttäen maailmanvalloituspelejä, eli ryhmien suoritukset visualisoitaisiin kartalla alueiden valloituksena.

Ryhmä kertoi ideoinnin lähteneen hiukan takkuisesti eteenpäin, mutta tehtyyni lyhyen vierailun kesken ryhmätyön saivat he ajatuksensa selkeytettyä ja lopputulos oli vaikuttava. Heidän kehittämänsä pelin nimeksi tuli loogisesti Helsingin valloitus (Kuvio 18), pelipohjan ollessa Helsingin kartta. Ajatuksena pelissä olisi laskea jokaiselta työpäivältä, kaikkien ryhmän Kontaktilaisten tekemien sopimusten keskiarvo. Tämä luku muutettaisiin ruutujen määräksi, jotta kyseinen ryhmä vallottaisi kartalta. Visualisoinnin tueksi oli mietitty jokaiselle ryhmälle oma värinsä, jolla osoitettaisiin kuinka suuren osan Helsingistä he pitivät haluussaan.



Kuvio 18: Toisen ryhmän kehittämä Helsingin valloituspele

Ryhmä myönsi peliä esitellessään, että heidän idea lamppunsa välähti päälle niin loppumetreillä, että pelikonsepti jäi hieman keskeneräiseksi. Tämä ei sinällään haitannut, sillä koko työpajan osallistujien voimin jatkoehditimme esityksen loputtua esille nostettua ideaa. Ensimmäisen ryhmän henkilöt halusivat tuoda peliin vielä jotain extraa ja esiin nousikin ajatus siitä, että voisiko joinain päivinä tuplata ryhmien saamat keskiarvot sopimusmääristä. Tähän vielä todettiin, että maanantain ollessa viikon kiireisin päivä, olisi silloin erityisen tärkeä tehdä työtä tuottavasti, jolloin olisi myön luontevaa jakaa siltä päivältä tuplamäärä pisteitä.

Laskin työpajan jälkeen muutaman päivän ajalta millaisia lukuja toisen ryhmän ehdotus antaisi pelin käyttöön ja ilokseni havaitsin, että saadut luvut liikkuvat välillä 10-15 per ryhmä. Tällaisilla luvuilla saisi merkkiäviä eroja ryhmien välillä päivä ja kuukausitasolla, eikä tulokseen vaikuttaisi se, kuinka monta henkilöä ryhmässä olisi.

Työpajojen tuottamat ideat mukanani olin valmis vetäytymään tutkijan kammiooni ideoimaan pelin ensimmäistä versiota ja suunnittelemaan sen testaamista käytännössä.

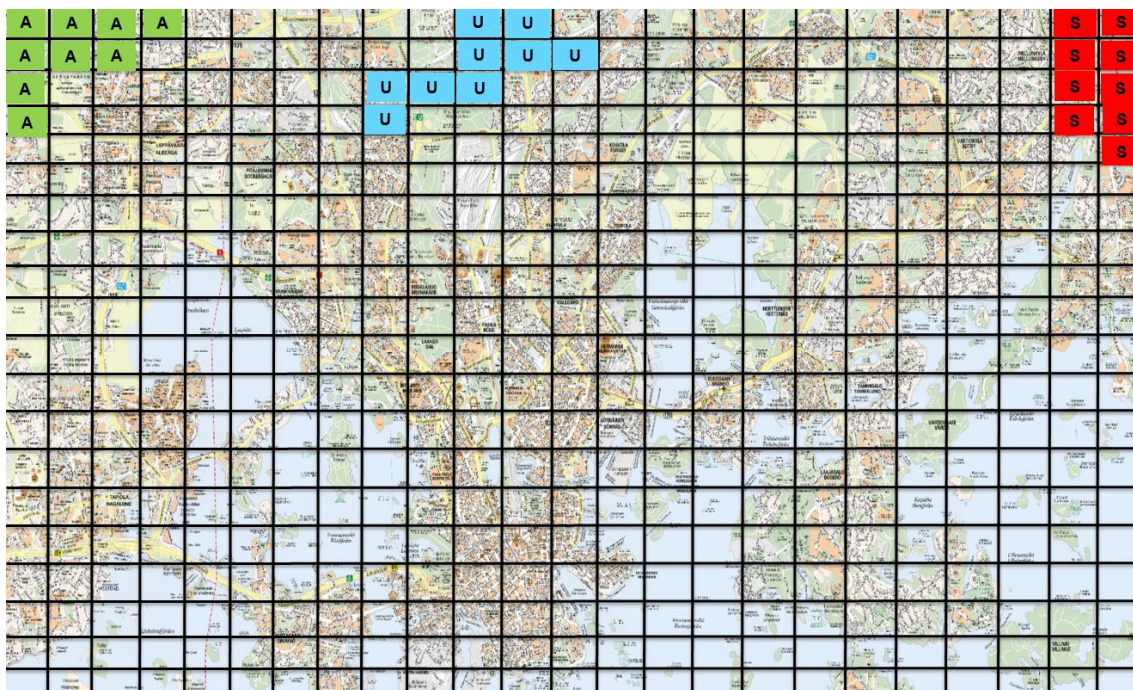
6 Pelin prototyyppi, testaus ja johtopäätökset

Tuulaniemi kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011, 195) korostaa sitä, että prototypointia tulisi tehdä kehittämisen kaikissa vaiheissa. Sovellan vapaamuotoisesti hänen teoriaansa tässä niin, että korvaan palvelun pelillä ja asiakkaan työntekijällä. Prototyyppejä käytetään kuvailemaan ja testaamaan peliin liittyviä elementtejä ja konsepteja työntekijöiden käytössä. Tässä tavoitteena on lisätä ymmärrystä niistä asioista, jotka toimivat ja huomata ne, jotka eivät toimi. Prototyyppi on hyvä väline, kun halutaan minimoida epäonnistumisen riskejä. Tuulaniemi jatkaakin luettelemalla asioita, joita prototyyppinnillä voi testata:

- toimiiko peli
- onko peli työntekijän näkökulmasta kiinnostava ja haluttava
- onko peliä helppo pelata
- sopiiko peli strategisesti kyseiselle yritykselle
- onko peli taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen yrityksen näkökulmasta

Kahden työpajan ja viiden erilaisen kehitetyn pelin perusteella suunnittelin pelille prototyyppin, joka testattiin työpajoihin osallistuneiden henkilöiden kanssa 25.8.2015. Prototyyppissä pelilautana olisi edellä esitetty Helsingin kartta fyysisenä versiona kohdeorganisaation seinällä, sekä virtuaalisena työtiloissa oleville infonäytöille liitettynä. Pelin nimenä olisi Helsingin Valloitus ja siinä tavoitteena olisi kuukausittain valloittaa omalle ryhmälle mahdollisimman suuri alue Helsingin kartasta. Voittaja olisi luonnollisesti se, jolla on eniten ruutuja hallussa kuukauden loputtua.

Ruutujen valloitus perustuisi tehtyihin sopimuksiin niin, että jokaiselta ryhmältä laskettaisiin päivittäin keskiarvo tehdyistä sopimuksista, joka sitten jaettaisiin kahdella. Luku muutettaisiin yhdeksi kokonaisluvuksi pyöristämässä ääntöjä noudattaen. Esimerkiksi ryhmä-A saisi päivässä keskiarvokseen 14 sopimusta, ryhmä-S 16 sopimusta ja ryhmä-U 12 sopimusta. Seuraavana päivänä ryhmät valloittaisivat 7, 8 ja 6 ruutua kartalta. Kuukauden alussa ryhmä päättäisi mistä kohtaa karttaa he lähtisivät liikkeelle ja samalla nimeäsi ryhmälle kapteenin, joka päivittäin vastaisi siitä, mitkä ruudut ryhmä valitsee. Eriväriset paperit, joissa on ryhmästä kertova kirjain tai muu symboli liitettäisiin karttaan ja samaa väriä ja symbolia käytettäisiin myös sähköisessä pelilaudassa (Kuvio 19).



Kuvio 19: Pelin visualisointi kartalla

Ensimmäisenä ruutunsa saisi valita ryhmä, jolla on pienin keskiarvo edelliseltä päivältä ja viimeisenä se, jolla on suurin keskiarvo. Tämä tuo peliin myöhemmin lisäarvoa, kun se muuttuu taktisemmaksi. Ruutujen valloitukseen olisi sääntönä se, että uudet valloitetut ruudut pitää olla kokonaiselta sivulta kiinni aikaisemmin valloitetuissa ruuduissa eli ryhmä ei voisi sijoitella ruutujaan sinne tänne kartalla. Tässä tarvittaisiin siis strategista harkintaa ja todellista pelaamista. Työpajassa nostettiin mukaan idea, jossa tietyt päivät olisivat merkittävämpiä kuin toiset. Tämän johdosta maanantaina ryhmän saama keskiarvo sen sijaan, että se puolitettaisiin, se kerrotaankin 1,5:llä. Tämä korostaisi viikon kiireisimmän päivän merkitystä tavoitteena nostaa sen päivän tuottavuutta ja samalla synnyttää pelillisiä kokemuksia.

Ruutuja kartalla on yhteensä 480, eli ennen pitkää tultaisiin tilanteeseen, jossa tyhjä ruutu loppuisivat. Tämän tapahtuessa pelin vaatimukset nousisivat entistä taktisemmiksi sillä nyt olisi mahdollisuus alkaa valloitta toisten ryhmien jo saamia ruutuja. Valloitus tapahtuisi samoja sääntöjä noudattaen eli vain oman ruudun viereiseen, tai ylä- tai alapuoliseen ruutuun voisi laittaa oman merkkinsä toisen ryhmän merkin päälle. Ryhmä, jolla olisi edelliseltä päivältä korkein luku voisi tässä pelin loppuvaiheessa hyödyntää taktista asemaansa, jonka voisi olettaa vaikuttavan myös ryhmien päivittäiseen suoritukseen ja tuottavuuteen.

Voittajana selviytyisi siis ryhmä, jolla on eniten ruutuja kuin viimeisen päivän tulosten selvitä ja kaikkien merkkien ollessa sijoitettuna kartalle. Peli saattaisi ratketa pelkästään sillä, että jokin ryhmistä osoittautuu toisia tehokkaammaksi sopimusten tekemisten osalta, sekä

siihen kuinka hyvin ryhmä tai sen kapteeni on osannut tehdä valintoja valloitetujen ruutujen järjestyksessä.

6.1 Käytännön testauksen tulokset

Helsingin Valloitus-pelin prototyyppi testattiin kohdeorganisaation henkilöiden kanssa 25.8.2015 pelialustaksi tarkoitetun kartan avulla. Testiin osallistui viisi henkilöä, jotka olivat mukana jo aiemmissa työpajoissa. Testiin oli varattu puoli tuntia aikaa, joka osoittautui riittämättömäksi.

Henkilöt olivat tutustuneet ennakkoon pelin konseptiin ja testaus päästiin aloittamaan sujuvasti. Päiväkohtaisten ryhmätasoisien sopimusmäärien keskiarvot oli kerätty elokuun ajalta ja vastasivat siis todellisia lukuja. Tarkoitus oli pelata koko kuukauden peli yhdellä kertaa. Eri ryhmien erottamiseksi käytettiin eri värisiä post-it lappuja. Yhdellä lapulla vallattiin yksi ruutu ja jokaisen ryhmän edustaja, kapteeni, vuorollaan valloitti kullekin päivälle kertyneen määrän ruutuja.

Oletuksena oli, että pelin varsinainen strateginen pelaaminen alkaisi vasta sitten, kun kaikki ruudut olisivat täynnä. Pelaajat toivatkin oman lisämausteensa aloittamalla taktikoinnin jättämällä tyhjiä "taskuja", joihin muut eivät päässeet laittamaan lappujaan. Yksi ryhmä osasikin valloittaa ruutuja niin, että toinen ryhmä jäi nurkkaan jo aikaisessa vaiheessa. Tässä kohdassa tehtiin jo huomio, että ohjeita pitää tarkentaa ja aikaisemmin ohjeistettu toisten ruutujen valloittaminen tyhjien ruutujen loppuessa, muttuikin muotoon toisten ruutuja voi valloittaa jos ei omien ruutujen vieressä ole enää yhtään tyhjää ruutua (Kuvio 20).



Kuvio 20: Helsingin Valloitus -pelin testaus

Toinen huomio, mikä tehtiin, liittyi ryhmien aloittamispisteisiin. Ehdotukseksi tuotiinkin se, että ryhmät lähtisivät valitsemastaan kartan kulmasta liikkeelle, näin välttäisiin siltä, että kaksi ryhmää olisivat valtaamassa toistensa ruutuja liian varhaisessa vaiheessa peliä. Mikäli näin pääsisi käymään, varmistaisi kolmas ”rauhassa” oleva ryhmä kuukauden voiton liian aikaisessa vaiheessa.

Maanantaisin tehtyjen sopimusmäärien perusteella ryhmät saivat vallata noin 20-25 ruutua, muiden päivien perusteella ruutuja vallattiin noin 5-9 kappaletta. Lopulta kaikki tyhjät ruudut oli käytetty ja kaikki ryhmät joutuivat valtaamaan toisiltaan ruutuja. Tässä vaiheessa testaukseen varattu aika oli jo reilusti ylittynyt ja voitiin todeta, että yhden kokonaisen kuukauden pelaaminen oli liian raskasta, eikä pelaamisessa ehditty miettiä strategiaa tai taktiikkaa. Peli nostaisi taktisen puolen paremmin esiin, kun siirtoja ja valloitettavia ruutuja mietittäisiin yksi päivä kerrallaan.

Ryhmät eivät siis sen enempää miettineet kummalta ryhmältä ruutuja valtaisivat ja kun koko kuukausi oli valmis selvisikin, että voitto ratkesi vaaleankeltaisten ryhmän eduksi yhdellä ainoalla ruudulla. Testaukseen osallistuneet henkilöt kertoivat pelin olleen hauskaa ja ehdottomasti kokeilemisen arvoinen.

6.2 Johtopäätökset

Työelämä on muuttumassa ja näiden muutosten ajureina toimivat tekniikan kehittyminen, uusien sukupolvien saapuminen työelämään sekä työn tuottavuudelle asetetut vaatimukset (Järvinen 2014, 110). Sukupolven vaihdos on jo realismia kohderyhmässä, jossa yli puolet henkilöistä on y-sukupolven edustajia. Tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että työelämän valtaava y-sukupolvi kaipaa työpaikoille hyvää fiilistä (Nummelin 2007, 119-120), hauskuutta ja jopa jännitystä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120-121). Samalla työntekijät haluavat käydä jatkuvaa dialogia esimiestensä kanssa, jolloin vaatimukset esimiesten vuorovaikutustaidoille kasvavat. Näistä syistä johtuen työelämässä tarvitaan uudenlaisia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 12.), joihin pelillistäminen ja sen visualisointi tuovat uudenlaisen näkökulman ja työkalun perinteisen raportoinnin tueksi.

Työn optimaalisen tuottavuuden edellytyksenä on työn mielekkyys, tästä syystä sitä voidaan pitää yhtenä modernin työn tuottavuuden kehittämisen tehokkaimmista välineistä (Järvinen 2014, 10). Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusedellytyksenä on työn tuottavuuden korkea taso ja sen kasvu pohjautuu yhä enemmän ihmisten osaamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 12). Tuottavuuden kasvattaminen pelillistämisen avulla voi parantaa palveluliiketoiminnan tuloksia, mahdollistaa energisoivan työyhteisön ja samalla kaventaa yksittäisten

henkilöiden tuottavuus eroja. Tällaisesta yhteisöstä on tunnistettavissa yhdessä tekemistä ja oppimista sekä vuorovaikutteista vastuullista johtamista. Työyhteisön jäsenet ovat omaloitteisia ja ottavat itseohjautuvan roolin ja luovat työyhteisön joka on samaan aikaan sekä kilpailullinen, että yhteisöllinen (Juholin 2008, 52, 179).

Työyhteisössä jossa osaamista jaetaan avoimesti on helpompaa sitoutua yhteiseen päämäärään ja kannustaa työtovereita tehokkaaseen työhön sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään omaan työsuoritukseen. Toimintamallina pelillistäminen mahdollistaa positiivisen kilpailun kautta paremman ryhmähengen luomisen, joka on merkittävä tekijä työn tuottavuuden esteiden poistamisessa ja työnantajamaineen rakentamisessa. Suurimpia työnantajamainetta rakentavia tekijöitä ovat työyhteisön hyvinvointia tukevat toimintamallit. Työmarkkinat alkavat olla työntekijöiden hallussa, jolloin lahjakkaimmat työntekijät valitsevat työnantajansa maineen perusteella (Nummelin 2007, 120).

Van Bree (2014, 44) totesi huonosti suunnitellun, pinnallisen pelillistämiskonseptin johtavan jopa työmotivaation laskuun. Tässä opinnäytetyössä etsin vastauksia siihen, soveltuuko toimintatutkimus pelillistämisen kehittämiseen työyhteisössä ja pyrin suunnittelemaan yhdessä kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa sellaisen pelin, jolla vältettäisiin Van Breen esiintuoma heikentyvän työmotivaation riski. Toimintatutkimuksen kehittämismenetelmien ja huolellisen suunnittelun avulla onnistuttiin luomaan toimiva konsepti contact center -pelille. Oma roolini oli alkuun fasilitatorinen, mutta työpajojen välissä eri ideoiden yhdistelyn kautta toin myös omia näkemyksiäni vahvemmin esille. Pelin prototyypin kehittämiseksi tutustuin palvelumuotoilun työkaluihin, jotka sopivatkin erinomaisesti lopullisen pelikonseptin luomiseen.

Kehitetyn pelin nimeksi tuli Helsingin valloitus sen pohjana käytetyn kartan perusteella. Ajatuksena pelissä on muuttaa ryhmien tekemien sopimusten määrät päivittäin luvuksi, jonka perusteella ryhmä saa vallata ruutuja kartalta. Pelin voittaja on se, jolla kuukauden lopussa on eniten ruutuja. Voittanut ryhmä palkitaan kuukausittain ryhmähenkeä nostattavalla yhteisellä palkinnolla. Pelin testauksessa kävi nopeasti ilmi, että se synnytti kokonaisvaltaisia pelillisiä kokemuksia ja mahdollisti taktiikan ja strategian käytön pelin edetessä. Raportoinnin välineenä peli toi myös visuaalisuudessaan hauskuutta ja jopa toivottua jännitystä arkipäiväisten tunnuslukujen ympärille. Palmerin ym. (2012) listaamat onnistuneen pelillistämisen neljä elementtiä: eteneminen, palaute ja palkitseminen, sosiaalisuus sekä visuaalinen käyttäjäkokemus saatiin näin toteutumaan pelaamisen edistyessä.

Samaa raportoinnin visualisointia käytettiin myös pelaajakortti-ideaan, jonka tarkoituksena on yhdellä silmäyksellä nähdä kunkin henkilön kehittämiskohteet. Oikeiden kehittämiskohteiden tunnistaminen henkilötasolla auttaa koulutusten paremmassa kohdistamisessa ja suunnittelussa.

Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti syklisyys. Seuraavassa vaiheessa kehitetty peli otetaan mukaan päivittäiseen käyttöön ja siitä syntyvien tulosten perusteella voidaan palata uudelleen miettimään, mitä muutoksia tai lisäyksiä peliin mahdollisesti vielä tarvitaan. Samalla saadaan myös kokemuksia siitä, onko peliin liittyvä palkitseminen riittävää motivoimaan ryhmää parempaan tuottavuuteen. Itse kehitetyn pelin osalta ei voida vielä siis päätellä saavutetaanko sillä työn tuottavuuteen parannuksia, mutta jos pelin avulla saavutetaan korkeampi työtyytyväisyys, parannetaan työhön sitoutumista ja sitä kautta vähennetään työn tuottavuuden esteenä olevaa suurta vaihtuvuutta, on kehittämistehtävässä onnistuttu.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan henkilökunnalle lähettämässä viestissä (Kirje 1.1.2015) hän nosti yrityksen vahvuuksiksi luotettavuuden, ammattitaidon ja realistisen otteen tekemiseen. Samalla hän esitti toiveensa siitä, että koko yrityksen toimintaan löydettäisiin enemmän rohkeutta kokeilla uusia asioita sekä kekseliäisyyttä tehdä asioita uusia ratkaisuja etsien.

Ängeslevän (2014, 101) mukaan pelillistämisen soveltamiseen työelämässä tarvitaan ennakkosenteiden siirtämistä syrjään. Tutkimustulosten puuttuessa, ei vielä voida olla varmoja jääkö pelillistäminen pysyvästi työelämään vai onko se vain yksi monista ajan myötä syrjään heitettyistä johtamisen työkaluista. Mielestäni pelillistäminen on kuitenkin sellainen uusi kekseliäs ratkaisu, jolla yrityksen on mahdollista uudistaa ilmettään, nostaa henkilökuntansa tuottavuutta sekä luoda mielekäs, energisoiva ja houkutteleva työyhteisö taloudellisen tuloksentekeytyksensä parantamiseksi.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä, WSOY: Porvoo.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Yliopistopaino: Helsinki.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press. Hakapaino: Helsinki.
- Fluss, D., 2015. Grow Motivation Through Gamification. Customer Relationship Management, 19(2), pp. 4
- Grönroos, C. 2008. "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", European Business Review, Vol. 20 Iss: 4, pp.298 - 314
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. WS Bookwell Oy: Juva.
- Haasio, A. 2013. Sosiaalinen media ja kirjastot. Hansaprint: Vantaa.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? Taloustieto Oy. Yliopistopaino: Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Hiltunen, Arto. 2011. Johtamisen taito, WSOYpro Oy : Helsinki.
- Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous, WSOYpro Oy : Helsinki.
- Järvilehto, L. 2014. Hauskan oppimisen vallankumous. 2.painos. PS-Kustannus. WS Bookwell Oy: Juva.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet, Tampereen Yliopisto Oy-Juvenes: Tampere.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum. Print Best: Viro.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. WS Bookwell Oy: Juva.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja : Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistyön muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja: Jyväskylä.
- Kim, B. 2015, "Designing Gamification in the Right Way", Library Technology Reports, vol. 51, no. 2, pp. 29-0_3.
- Koski, T. 2011. Tuottavuudella kilpailukykyä - sitä saa, mitä mittaa!. Helsingin kaupunki. Talous ja suunnittelukeskus: Helsinki.
- Kujala, J. & Kuvaja, J. 2002. Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirkittäjinä, Talentum: Helsinki.
- Laitinen, Ilpo. 2012. Moraalinen logo- Organisaatioiden arvovallankumous, Talentum : Helsinki.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö - Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. WS Bookwell Oy: Juva.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Sanoma Pro: Helsinki.

Renen, W.K. & Rudman, R. 2015, "GAMIFY YOUR BUSINESS: IS YOUR ORGANISATION READY TO PLAY?", Accountancy SA, , pp. 42-44.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus, WSOYpro Oy. WS Bookwell Oy: Juva.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos - työhyvinvointia työtä kehittämällä, Työterveyslaitos, Otavan kirjapaino : Keuruu.

Taatala, V. (toim.) 2009. Toimintatutkimuksia. Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusjakson tehtävistä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D-6. Elektroninen aineisto.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro Oy. WS Bookwell: Porvoo

Tienari J. & Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen, Talentum. Kariston Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Van Bree, J. 2014. Game Based Organizational Design. Palgrave Macmillan: New York.

Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä, JTO. Hansaprint: Vantaa.

Ängeslevä, S. 2014. Level_up: Työrutiinit peliksi. Talentum. Print best: Viro.

Sähköiset lähteet

EK-STTK Tuottavuustyöryhmä 2014. Hyvää työtä-Hyvää mieltä. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen. Palkkataito Oy. Tulostettu 2.3.2015
http://www.akavanerityisalat.fi/files/3613/Hyvaa_tyota_Hyvaa_mielta.pdf

Gartner. 2012. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? Tulostettu 2.3.2015
<https://www.gartner.com/doc/2226015?refval=&pcp=mpe>

Hamari, J. 2014. Pelillistäminen. Tulostettu 2.3.2015
http://pelikasvatus.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=79:pelillistaaminen&catid=28&Itemid=136

Harjanne, K. 2013. Työn pelillistämällä pysyvään flow-tilaan. Tulostettu 6.4.2015
<http://www.sulava.com/2013/04/tyon-pelillistamisella-pysyvaan-flow-tilaan/>

Palmer, D., Lunceford, S. & Patton, A. The engagement economy: How gamification is reshaping businesses. Tulostettu 11.6.2015
<http://dupress.com/articles/the-engagement-economy-how-gamification-is-reshaping-businesses/?id=us:2el:3dc:dup091:eng:dup:dcpromo>

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Tulostettu 2.3.2015
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a>

Salavuo, M. Pelillistäminen työssä. Tulostettu 13.3.2015
<http://miikkasalavuo.fi/2013/01/14/pelillistaminen-yrityksissa/>

SN4. Tulostettu 10.6.2015
<http://www.sn4.com/fi/yritys/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämistrategia vuoteen 2020. Tulostettu 2.3.2015
https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Valtioneuvoston tiedonanto eduskunnalle 24.6.2014 nimitetyn pääministeri Alexander Stubbin hallituksen ohjelmasta. Tulostettu 2.3.2015
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/145135/Stubbin+hallituksen+ohjelma/fafd39bc-307c-4cde-8b4c-b97724cf24ef>

Vuoti, J. 2015. Keskinertainen työntekijä on työpaikan tärkein resurssi. Tulostettu 2.3.2015
<http://www.cloudriven.fi/blogi/keskinertainen-tyontekija-tyopaikan-tarkein-resurssi/>

Vuoti, J. 2014. Mitä on pelillistäminen? Tulostettu 2.3.2015
<http://gamify.fi/pelillistaminen-gamification/>

Yrityksen Intranet 16.1.2015

Muita lähteitä

Cardset Finland Oy 2014-2015: SM-Liigan pelaajakortit

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan kirje henkilökunnalle 1.1.2015

Kuviot

Kuvio 1: Pelillistämisen elementit ja työkalut.....	11
Kuvio 2: Sukupolvijakauma kontaktit-ryhmässä 23.2.2015.....	23
Kuvio 3: Johtamisen kehittyminen Suomessa Alasoinin mukaan.....	26
Kuvio 4: Investors in People-kehittämismalli	30
Kuvio 5: Tuottavuuden positiivinen kierre.....	33
Kuvio 6: Mielekkyyttä lisää tuottavuutta	34
Kuvio 7: Työn tuottavuutta heikentävät tekijät.....	36
Kuvio 8: Toimintatutkimuksen pääpiirteet	46
Kuvio 9: Ensimmäisen työpajan rakenne.....	52
Kuvio 10: Esimerkkejä SM-liigan pelaajakorteista	52
Kuvio 11: Ennakoon mietitty lista pelaajakorttien sisältämistä tiedoista	53
Kuvio 12: Kontakttilaisen pelaajakortti	54
Kuvio 13: Toto-peli	56
Kuvio 14: Kolmen kauppa -peli	57
Kuvio 15: Komble-peli.....	59
Kuvio 16: Helsingin karttaan perustuva pelialusta.....	60
Kuvio 17: Ensimmäisen ryhmän kehittämät pelit toisessa työpajassa.....	61
Kuvio 18: Toisen ryhmän kehittämä Helsingin valloituspeli	63
Kuvio 19: Pelin visualisointi kartalla.....	65
Kuvio 20: Helsingin Valloitus -pelin testaus.....	66

Taulukot

Taulukko 1: Kansainvälinen ja suomalainen sukupolvijako.....	19
Taulukko 2: Työn ja pelaamisen motivaatiotekijät	39
Taulukko 3: Pelien ja työn tekemisen yhdistävät piirteet.....	41
Taulukko 4: Toimintatutkimuksen analyysitasot	47
Taulukko 5: Toimintatutkimuksen erilaiset raportointi tavat	48
Taulukko 6: Toimintatutkimussuunnitelman vaiheet	49
Taulukko 7: Työpajan osallistujien valinnat pelaajakortteihin	54
Taulukko 8: Ohjeistus pelin kehittämiseksi ryhmässä	55