



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LEIJONALIIGA MOTIVOIN- NIN TYÖKALUNA

TE - Olli Karvinen
KIJÄ/T: Aki Pääkkö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Olli Karvinen ja Aki Pääkkö			
Työn nimi Leijonaliiga motivoinnin työkaluna			
Päiväys	03.12.2017	Sivumäärä/Liitteet	44/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Rainmaker Oy Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön aiheena oli Leijonaliiga motivoinnin työkaluna. Opinnäytetyö toteutettiin kehitystyönä Rainmaker Oy:lle. Tavoitteena oli löytää Rainmakerin luomasta Leijonaliigasta kehittämiskohteita. Leijonaliiga on Rainmakerin käyttämä myynnin motivoinnin työkalu, jolla pelillistetään myyntityötä. Opinnäytetyö keskittyy erityisesti face to face- ständimyyntiin.</p> <p>Toimeksiantaja halusi selvittää, kuinka hyvin Leijonaliiga motivoi työntekijöitä tällä hetkellä. Kyselyllä selvitimme, kuinka hyvin työntekijät ymmärtävät Leijonaliiga-konseptin merkityksen. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, minkälaisia ongelmia työntekijät olivat löytäneet Leijonaliigasta.</p> <p>Työssä tarkastelimme motivointia ja myynnin pelillistämistä eri lähteiden ja teorioiden avulla. Suurimman osan lähteistä löysimme kirjallisuudesta ja verkkoaineistosta. Pyrimme käyttämään teoriaa apuna kehitysideoiden löytämisessä. Järjestimme koko Suomen laajuisen kyselyn Rainmakerin työntekijöille. Kyselystä etsimme kehitysideoita suoraan Leijonaliigan käyttäjiltä ja analysoimme vastauksia opinnäytetyössä. Työpajan järjestäminen Kuopion toimipisteessä oli myös hyvä keino löytää kehittämiskohteita. Työntekijöiden haastattelu ja kyselyssä vapaa sanallinen kohta, keräsi paljon hyviä näkökulmia Leijonaliigan toiminnasta.</p> <p>Lopputuloksena opinnäytetyössä selvisi, että Rainmaker on onnistunut luomaan toimivan motivoinnin ja myynnin pelillistämisen työkalun. Selvästi suurin osa Leijonaliigan käyttäjistä kokevat Leijonaliigan erittäin motivoivana ja innostavana. Kuitenkaan se ei ole täydellinen ja kehitettävää on vielä paljon. Kehitystyön tuloksena toimeksiantaja voi ottaa Leijonaliigassa enemmän huomioon sen käyttäjien kokemuksia, ja kehittämään sitä entistäkin tehokkaammaksi ja paremmaksi motivoinnin työkaluksi.</p>			
Avainsanat Leijonaliiga, pelillistäminen, motivointi, kehittämistyö, kysely, Rainmaker			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Olli Karvinen and Aki Pääkkö			
Title of Thesis Leijonaliiga as Motivation tool			
Date	03.12.2017	Pages/Appendices	44/1
Client Organisation /Partners Rainmaker Oy			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to improve the Leijonaliiga as a motivational tool. The thesis project was carried out as a development work for Rainmaker Oy. The goal was to find development targets from Leijonaliiga. Leijonaliiga is a motivation tool that Rainmaker is using to increase their sales. The thesis focuses on face to face sales.</p> <p>Our client wanted to clarify how well Leijonaliiga motivates their employees at this moment. In survey we find out how well Rainmakers employees understand the meaning of Leijonaliiga concept. Thesis also examine what kind of problems employees have found from Leijonaliiga.</p> <p>In the thesis, we have examined motivation and gamification by using various sources and theories. The sources we use were found from literature and internet sources. We strive to use the theories to generate development ideas for Leijonaliiga. We conducted a nation-wide survey for Rainmakers employees. In the survey we tried to generate development ideas directly from the users of the Leijonaliiga and analyzed the answers in the thesis. We also organized a workshop at the Kuopio's office and we found that it was also an effective way to find development targets. Thanks to interviewing employees and having open question in survey we collected a lot of good perspectives about the activities of the Leijonaliiga.</p> <p>As a result of the thesis, it can be concluded that Rainmaker have managed to create an effective motivational and gamification tool. Clearly most of the users of the Leijonaliiga experience the concept as very motivating and inspiring. However, it still has lot of flaws and can still to be further improved. Because of the development work, the Leijonaliiga can take more account of its users' experience and develop it into a more efficient and better tool for motivation in the future.</p>			
Keywords Leijonaliiga, gamification, motivation, development work, survey, Rainmaker			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LEIJONALIIGA	6
2.1	Leijonaliigan toiminta	6
2.2	Myynnin kilpailuttaminen	8
2.3	Roolit Leijonaliigassa	11
3	MOTIVAATIO.....	12
3.1	Motivaatioteoriat	12
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	12
3.1.2	Itsemääräämismotivaatio	13
3.1.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	14
3.1.4	Vroomin odotusarvoteoria	15
4	PELILLISTÄMINEN	16
4.1	Choun Octalysis	16
5	KEHITTÄMISTYÖN JA KYSELYS TOTEUTUS	20
5.1	Kyselytyypin valinta.....	20
5.2	Aineiston hankinta ja kyselylomake.....	21
6	KYSELYTULOKSET	24
6.1	Taustatiedot	24
6.2	Kyselyn tulokset.....	26
6.3	Tulosten yhteenveto.....	30
7	KEHITYSIDEAT	34
7.1	Kehitysideat Octalysin näkökulmasta.....	35
8	LOPPUPOHDINTA	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	40
	LIITE 1: KYSELYPOHJA	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehitystyö toimeksiantajallemme Rainmaker Oy:lle. Opinnäytetyössä käsiteltävä Leijonaliiga on Rainmaker Oy:n kehittämä myynnin pelillistämisen työkalu, jolla motivoidaan Rainmakerin työntekijöitä. Kyselyssä olemme selvittäneet Leijonaliigan toimivuutta motivoinnin ja pelillistämisen näkökulmista. Olemme tuottaneet kehitysideoita toimeksiantajallemme toteutetun kyselyn pohjalta, työpaja toiminnalla sekä pelillistämisen kautta.

Opinnäytetyö käsittelee Leijonaliigan toimintaa motivaation lisääjänä Rainmakerin työntekijöiden keskuudessa. Kysely jakautuu taustatietojen keräämiseen ja motivaatiota kartottaviin kysymyksiin. Lisäksi kyselyssä käsitellään toimeksiantajan toivomia kysymyksiä. Kysely toteutettiin 150 vastaajan kesken, josta 50 osallistuivat kyselyn toteuttamiseen. Vastaajamäärä on riittävä siihen, että voimme olettaa kehitystyön koskevan koko perusjoukkoa.

Eri motivointiteoriat ovat tärkeä osa myyntityötä, ja johtamista yleensä työpaikoilla. Opinnäytetyössä tarkastellaan eri motivaatioteorioita, joita voidaan hyödyntää Leijonaliigan toiminnassa. Opinnäytetyössä olemme kuvanneet Leijonaliigan toimintaa pelillistämisen kautta. Suomessa pelillistäminen on melko uusi termi, mutta se on Rainmakerille tärkeä motivointikeino. Pelillistäminen on pelin omaisten elementtien käyttöä jossain muussa ympäristössä kuin pelimaailmassa. Pelillistäminen on taito saada kaikki hauskat ja kiehtovat elementit, jotka löytyvät peleistä ja soveltaa niitä tosielämässä ja tuottavassa toiminnassa. (Chou 2017, 13) Opinnäytetyössä olemme selvittäneet, kuinka Leijonaliigassa tällä hetkellä hyödynnetään pelillistämistä ja antaneet kehitysideoita siihen, kuinka kehittää Leijonaliigaa.

2 LEIJONALIIGA

Rainmaker Saleshow Oy kuvaa Leijonaliigaa kokonaisuutena, joka sisältää monia osa-alueita. Se on Rainmakerille myyntikilpailu ja peli, mutta ennen kaikkea kokonaisuus. Tämä kokonaisuus sisältää palkitsemisen, tarinan, hyvinvoinnin, ohjauksen eri elementit ja valmennuksen. (Rainmaker 2017)

Leijonaliiga on Rainmakerin työntekijöitä varten tehty myyntikonsepti ja peli. Toimeksiantajamme uskoo Leijonaliigan toimivuuteen, mutta opinnäytetyön tehtävänä on etsiä puutteita ja kehityskohteita sen toiminnasta. Opinnäytetyössämme keräämme kehityskohteita työntekijöiltä kyselyn ja työpajatoiminnan avulla. Työpajasta ja kyselystä etsimme ratkaisuja konseptin parantamiseen. Leijonaliigaa pääsee tarkastelemaan osoitteesta: <https://sites.google.com/prod/rainmaker.fi/leijonaliiga>.

2.1 Leijonaliigan toiminta

Leijonaliigaa seurataan päivittäin, etenkin Rainmakerin johdon toimesta. Tällöin Leijonaliiga toimii myös yrityksen hallinnollisena työkaluna. Leijonaliigan perusteella pyritään luomaan motivaatiota työntekijöille, mutta sitä käytetään myös työsuoritusten, onnistumisen ja epäonnistumisen mittarina. Myyjien työsuorituksia seurataan asiakaskohtaamisien, kartoitusten, tarjousten ja tehtyjen sopimusten perusteella. Kohtaaminen, kartoittaminen, tarjoaminen sekä tehdyt sopimukset ovat tärkeimpiä Leijonaliigan mittareita. (Korhonen 2017)

Myyjät merkitsevät tekemänsä kohtaamiset, kartoitukset, tarjoukset ja kaupat celnet järjestelmään, jonka välityksellä merkinnät siirtyvät Leijonaliigaan. Celnnet on Celectus Oy:n luoma tuntikirjausjärjestelmä. Celectus oy on yksi Rainmakerin omistaja yrityksistä. (Korhonen 2017)

Kohtaamisilla mitataan työntekijöiden aktiivisuutta kohdata ohikulkevia asiakkaita. Kohtaamisella luodaan koko työn perusta, sillä saadaan yhtiölle näkyvyyttä ja myyjä saavuttaa itselleen mahdollisuuden tehdä sopimuksen. Kohtaamisen mittaaminen Leijonaliigan avulla on erittäin tärkeää, koska sillä saadaan mitattua myös työntekijän aktiivisuutta tehdä töitä.

Jos työntekijän kohdalla kohtaamisia kertyy Leijonaliigaan liian vähän, se voi kieliä passiivisuudesta. Mikäli työntekijä kuitenkin on aktiivinen, ja kohtaamisia ei tule tarpeeksi voi ongelmana olla asiakasmäärän vähyys. Yleensä myyntipaikat ovat sijoitettu siten, että tarvittava määrä asiakkaita on tarjolla. Tällöin tilanteessa ongelmana on työntekijän väsymys, tai kohtaamisen huono laatu. Näyttää siltä, että kohtaamisen taidossa suurin kehittämisen kohde työntekijän oma mieli. Kuinka voi väsymättä ja vastavuoroisesti keskustella erilaisten ihmisten kanssa ja tuntee samalla tyydytystä työstään. Tällöin jo oikea kohtaaminen toimii motivoivana niin myyjälle kuin asiakkaallekin. (Oksanen 2014, 21, 129)

On tärkeää, että työntekijä kiinnostuu ihmisistä ja saa sympatiansa liikkeelle kaikkien ihmisten kanssa (Oksanen 2014, 23). Kohtaamisissa pyritään kiinnittämään ihmisen mielenkiinto. Miksi kiireinen ihminen pysähtyisi myyjän kohdalle, jos tällä ei olisi jotain mielenkiintoista annettavaa?

Työntekijän vaikeudet kohtaamisessa (Oksanen 2014, 129)

- oman tehtävän epäselvyys
- oikeiden sanojen puuttuminen
- oman persoonan rajat
- masennus ja ahdistus
- tunteet: viha, häpeä, turtumus, katkeruus ja kauna
- toisen ylimielisyys, tyylys tai vihaisuus

Hyvä kohtaaja tekee kohtaamisesta asiakkaalle henkilökohtaisen. Perusajatuksena on, että toisen ihmisen kohtaaminen on itsensä kohtaamista. Ihmisiä tulee ja menee, ja jokaiseen kohtaamiseen tulee paneutua kunnolla. Hyvä työntekijä unohtaa nopeasti edellisen kohtaamisen ja toivottaa seuraavan asiakkaan tervetulleeksi lyhyessä ajassa. (Oksanen 2014, 130)

Ohjeita kohtaamiseen (Oksanen 2014, 129)

- Tyhjennä ajatuksesi ja rentoudu. Keskity siihen, mitä toinen haluaa sinulle sanoa.
- Katso silmiin ja kerro, että olet kiinnostunut siitä, mitä toinen sinulle puhuu.
- Vältä takertumasta ensimmäisiin sanoihin, sillä niiden perusteella tehdyt päätelmät voivat johtaa harhaan ja menetät samalla seuraavan lauseen sanoman.
- Vältä keskeyttämästä puhujaa ja vältä myös arvailemasta, mihin suuntaan puhuja aikoo suunnistaa.
- Kuuntele enemmän kuin puhut. On mahdotonta kuunnella ja puhua samanaikaisesti.
- Kiinnitä huomiota ilmeisiin, eleisiin ja äänenpainoihin. Huomaa oman ajattelusi harhapolut ja herättele itseäsi, jos ajatuksesi alkavat harhailla.

Leijonaliigan avulla ohjataan työntekijöitä, ja voidaan paneutua juuri heidän ongelmakohtiin kohtaamisessa. Esimiehet ja johto tunnistavat kohtaamisen ongelmat tarpeeksi aikaisessa vaiheessa Leijonaliigan ja celnetin seurannan avulla. (Korhonen 2017)

Kartoituksilla mitataan myyjän myynnin mahdollisuuksia. Saadaan tieto kaupan mahdollisuudesta ja voidaan arvioida myyjän kohtaamisen tehokkuutta. Mitä useampi kartoitus, sitä paremmin myyjä onnistuu asiakkaan kohtaamisessa. Leijonaliigasta johtoryhmä pystyy seuraamaan kartoitusten avulla, kuinka taitava kohtaaja myyjä on, ja kuinka paljon myynnin mahdollisuuksia tietyssä myyntipaikassa on mahdollista saavuttaa. (Korhonen 2017)

Tarjouksilla ja tehdyillä sopimuksilla mitataan myyjän myyntitaitoa. Kuinka monesta tarjouksesta syntyy kauppa ja kuinka monesta kartoituksesta saadaan tarjous. Myös myyjät itse pystyvät seuraamaan omaa kehitystään, tehtyjen tarjousten ja sopimusten määrän avulla. Rainmakerin konsernissa on monia myytäviä tuotteita, mutta opinnäytetyössämme olemme keskittyneet ainoastaan Fortumin ständimyyntiin. Fortumin tuoteskaala on laaja, mutta myytyjen tuotteiden seuraaminen on todella helppoa. Myyjille on asetettu monia mittareita, joiden täyttämällä pyritään takaamaan mahdollisimman hyvä tulos. 4 kartoitusta ja 2 tarjousta puolen tunnin aikana, on hyvä mittari myyjille.

Merkattujen kohtaamisten, kartoitusten, tarjousten ja sopimuksien yhteismäärä suhteutettuna tehtyihin työtunteihin ja mysteryshop- tuloksiin sekä sopimusten toteutumaan, muodostavat Leijonaliigan Powerluvun. Powerluvun avulla kilpaillaan Leijonaliigassa. Hyvän myyjän Powerluvuksi on ilmoitettu 0,4, eli tämä tarkoittaa 0,4 sopimusta tunnissa. Tällä luvulla mitataan myös joukkueen yhteistulosta, ja sen muodostuminen tapahtuu samoin kuin yksittäisellä myyjällä. (Korhonen 2017)

Kuvassa 1 on kaupunkikohtainen powerluku myyntikaupungeittain. Leijonaliigassa seurataan oman joukkueen menestymistä powerluvun mukaan. Joka joukkueella on myyjien keksimä nimi, ja joukkueet ovat kaupungeittain. Joukkueiden nimet ovat seuraavat: Mikkelin "Warriors", Seinäjoki "Myve", Kuopio "KuLu", Rovaniemi "RoKk", Joensuu "BaJo", Jyväskylä "SÄPI", Tampere "Mansen Veto", Lappeenranta "Sc Lappee", Pääkaupunkiseutu "Brothers" ja "Royals". Pääkaupunkiseutu käsitellään kyselyssä yhtenä ryhmänä "Pks".

KLO	14.30	Tiimi	Powerluku ▼
PVM	25.9.2017	Mikkelin Warriors	35
		Seinäjoen Myyntiveljet	26
		Sc Lappee	17
		Kuopio KuLu	13
		Pks BROTHERS	9
		KA Suomi 1	9
		KA Suomi 2	9
		RoKk	8
		BaJo	7
		Mansen VETO	5
		Pks ROYALS	3
		Jyväskylä SÄPI	1

KUVA 1. Kaupunkikohtainen Powerluku (Leijonaliiga 2017)

2.2 Myynnin kilpailuttaminen

Myynnin kilpailuttaminen on Leijonaliigan idea. Ajatuksena on saada työstä niin mielenkiintoista, ettei se enää tunnu työltä. Leijonaliigan visiona on saada myyntityöstä mahdollisimman kiinnostava kilpailu, johon kaikki haluavat osallistua. Siitä tulisi Suomen laajuinen kilpailu, jota kaikki haluaisivat pelata. Tällä hetkellä Rainmakerillä konsepti on toiminut hyvin. Puutteita etsimällä, ja niitä korjaamalla Leijonaliigasta saataisiin juuri sellainen "peli". (Manninen 2017)

Ensimmäinen kilpailu on Leijonaliigan pistepörssi. Pistepörssi pelataan 4. osakilpailun ajan, joista parhaat 20 myyjää palkitaan rahapalkinnoin. Pistepörssissä kisataan tehtyjen kauppojen määrästä, eli kaikkein tehokkain myyjä voittaa pistepörssin. Tekemässämme tutkimuksessa selvitämme, kuinka paljon pistepörssin voittaminen motivoi myyjä tekemään enemmän töitä.

	Myyjä	Tiimi	Syötöt	Laukaukset	Hattutemput	Torjunnat	Maalit
1	Leijonaliiga VEF	Pks ROYALS	17	106	0	19	104
2	Leijonaliiga MANS	MANSEN VETO	11	99	0	20	90
3	Seinäjoen Myyntiveljet	Seinäjoen Myyntiveljet	39	61	0	11	89
4	Pks ROYALS	Pks ROYALS	24	84	1	40	71
5	Pks ROYALS	Pks ROYALS	6	77	0	13	70
6	KUOPIO KULU	KUOPIO KULU	7	72	0	10	69
7	KUOPIO KULU	KUOPIO KULU	27	57	0	16	68
8	Rovaniemi RoKk	Rovaniemi RoKk	8	67	0	11	64
9	JYVÄSKYLÄ SÄPI	JYVÄSKYLÄ SÄPI	18	59	0	14	63
10	Rovaniemi RoKk	Rovaniemi RoKk	15	50	0	5	61

KUVA 2. Pistepörssi (Leijonaliiga 2017)

Kuvassa 2 olevassa pistepörssissä olevat syötöt, laukaukset, hattutemput, torjunnat ja maalit ovat nimetty jääkiekko aiheisilla nimillä. Syötöt tarkoittavat vakuutus- sopimuksia tai aurinkopaneeli- soit-
topyyntöjä. Laukaukset ovat sähkösopimuksia sekä hattutemput ovat Fortum Fiksu tuotteita. Torjun-
nat tarkoittavat sopimuksia, jotka eivät ole syystä tai toisesta astuneet voimaan. Ja maalit tarkoitta-
vat yhteensä onnistuneita tuotteita, ja sopimuksia. (Korhonen 2017)

Kuvassa 3 on osakilpailut, joiden perusteella joukkuekohtainen mestaruus ratkeaa. Leijonaliigan
mestaruuden, eli parhaan joukkueen palkinnosta taistelevat kaupunkikohtaiset Leijonaliiga joukkue-
et. Kilpailussa kilpaillaan joukkueen yhteisen powerluvun perusteella, ja voittajaksi selviytyy osakil-
pailussa parhaiten menestyneet kaksi joukkuetta. Näiden joukkueiden välinen mestaruus ratkaistaan
Leijonaliigan finaalikamppailussa, joka käydään kaksinkamppailuna yleensä messutapahtumissa tai
myyntipisteillä. Tässä tapahtumassa eniten myynyt joukkue voittaa, ja se palkitaan rahapalkinnolla
joukkueen yhteiseen käyttöön. Jokaisella joukkueella on oma joukkuerahasto, mitä voidaan käyttää
yhteisiin tarpeisiin, ja joukkuehengen luontiin. (Korhonen 2017)

28.8.-19.9. Osakilpailu 1

Joukkue	1	X	2	Super	Pisteet
1 Seinäjoen Myyntivejet	17	1	5	5	45
2 BaJo	14	1	8	4	37
3 RoKk	12	1	10	4	33
4 Pks ROYALS	11	2	10	4	32
5 Mäkelin Warriors	10	1	12	5	31

20.9.-13.10. Osakilpailu 2

Joukkue	1	X	2	Super	Pisteet
1 BaJo	5	0	0	1	12
2 Seinäjoen Myyntivejet	4	0	1	1	10
3 Sc Lappee	4	0	1	1	10
4 Mansen VETO	4	0	1	0	8
5 Kuopio KuLu	3	0	2	0	6

14.10.-6.11. Osakilpailu 3

Joukkue	1	X	2	Super	Pisteet
1 Pks ROYALS	0	0	0	0	0
2 Pks BROTHERS	0	0	0	0	0
3 Mansen VETO	0	0	0	0	0
4 Jyväskylä SÄPI	0	0	0	0	0
5 Kuopio KuLu	0	0	0	0	0
6 RoKk	0	0	0	0	0
7 Seinäjoen Myyntivejet	0	0	0	0	0
8 Mäkelin Warriors	0	0	0	0	0
9 Sc Lappee	0	0	0	0	0
10 BaJo	0	0	0	0	0

7.11.-30.11. Kokonaiskisa

Joukkue	1	X	2	Super	Pisteet
1 Pks ROYALS	0	0	0	0	0
2 Pks BROTHERS	0	0	0	0	0
3 Mansen VETO	0	0	0	0	0
4 Jyväskylä SÄPI	0	0	0	0	0
5 Kuopio KuLu	0	0	0	0	0
6 RoKk	0	0	0	0	0
7 Seinäjoen Myyntivejet	0	0	0	0	0
8 Mäkelin Warriors	0	0	0	0	0
9 Sc Lappee	0	0	0	0	0
10 BaJo	0	0	0	0	0

KUVA 3. Osakilpailut (Leijonaliiga 2017)

Powercup-finaalit järjestetään omana aikajaksona. Se on tietylle ajalle suunnattu kilpailu, jonka aikana kaksi parhaalla powerluvulla myynyttä joukkuetta pääsee powercup-finaaliin. Voittaja ratkaistaan samalla tavalla kuin Leijonaliigan finaaleissa, ja palkinto on joukkueen yhteinen siinäkin tapauksessa. Kaikki osakilpailut jaetaan Seasoneihin, joiden päätteeksi julkaistaan kilpailujen voittajat, ja juhlistetaan kauden päättymistä. (Korhonen 2017)

2.3 Roolit Leijonaliigassa

Leijonaliigan pelaajat muodostavat omanlaisensa ryhmän. ”Ryhmälle määritellään tiettyjä kriteerejä erotuksena esimerkiksi näyteikkunaa katsovasta porukasta tai metrolla kotiin kiirehtivästä ihmislau-masta. Ryhmän jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään ja tunnistavat myös keitä tai millaisia muita ihmisiä siihen kuuluu.” (Piili 2006, 62 - 64).

Leijonaliigassa tiivis ryhmähenki on pitkälle joukkuekilpailun tulosta. Mestaruudesta taistellaan, ja kaikki haluavat voittaa.” Kaiken takana ovat työyhteisön rakenteelliset tekijät, puitteet. Suhteet muihin ryhmiin vaikuttavat niin ikään oman ryhmän kiinteyteen ja asenteisiin. Kun ajatellaan, miten monimutkaisia me ihmiset jo yksilönäkin olemme, ei ole mielestäni mikään ihme, että yhteistyötoiminta on yllätyksellistä ja kimuranttia, kun ihmiset niputetaan työskentelemään yhteisen teeman kimpussa. Toisaalta erilaiset jännitteet tekevät yhteistyöstä kiinnostavaa ja hedelmällistä sekä toimivat kehityk-sen käynnistäjinä” (Piili 2006, 64).

Viitaten Piilin sanoihin, voidaan todeta, että Leijonaliiga yhdistää ihmisiä. Tämän yhdistymisen johdosta saadaan ryhmähengen kehitys aikaiseksi. Ryhmät Leijonaliigassa koostuvat joukkueista, ja joukkueet pelaajista. Pelaajat ovat kaikki erilaisia, jolloin yhteinen päämäärä ajaa eri pelaajia tekemään tulosta. Pelaajat Leijonaliigassa jaetaan staroihin, runkopelaajiin, hiipuviin ja aloittelijoihin. Tällä voidaan Leijonaliigassa hahmottaa, paljonko joukkueessa on avainpelaajia, ja ketä tulisi valmentaa enemmän. Yli 0,5 suhdeluvulla myyvät ovat staroja, yli 0,35 suhdeluvulla myyvät ovat runkopelaajia, alle 0,35 suhdeluvulla myyvät ovat hiipuvia ja alle 1 kk töissä olleet ovat aloittelijoita. (Korhonen 2017)

3 MOTIVAATIO

Opinnäytetyössä tärkeään rooliin nousee työntekijän motivointi. Sana motivaatio johdetaan latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista. Motivaatio pitää meidät liikkeessä ja saa meidät suorittamaan tehtävän loppuun. Motivaatio voidaan nähdä pysyvänä piirteenä, sisäisenä voimana tai toimintana, jota ohjaavat erilaiset palkkiot, uskomukset ja rangaistukset (Schunk, Meece & Pintrich 2013, 4-5.).

Motivaation määritelmästä ja luonteesta ei olla yksimielisiä, vaan määritelmästä on olemassa useita näkemyksiä. Näitä näkemyksiä kutsutaan motivaatioteorioiksi. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: tarveteorioihin, kannusteteorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tässä kappaleessa esitellään tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät motivaatioteoriat.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon riippuen mitkä tekijät saavat aikaan motivaation ohjaamaa toimintaa (Ryan & Deci 2000, 55). Ihmisiä motivoivat yleensä sekä ulkoiset että sisäiset motivaatiotekijät (Vartiainen & Nurmela 2002, 190.).

3.1 Motivaatioteoriat

Ihmisen motivaatio ei ole yksiselitteinen asia ja sitä onkin pyritty selittämään ja selvittämään lukuisien eri motivaatioteorioiden avulla. Motivaatioteoriat ovat hyviä johtamisen työvälineitä, kun pyritään selvittämään ja ymmärtämään ihmisen motivaatiota. Jotta voidaan turvata onnistunut suhde työntekijän ja työnantajan välillä, organisaatioissa on tärkeää ymmärtää mitkä tekijät motivoivat ihmisiä.

Esittelemme opinnäytetyössä tunnetuimpia motivaatioteorioita, jotta voimme niiden avulla paremmin ymmärtää Leijonaliigan merkitystä motivointikeinona. Myynnissä motivaation tulee olla äärimmäisen korkealla tasolla, jotta tulos olisi kohdallaan. Tuloksen saaminen on liiketoiminnassa aina pääasiallinen tavoite, ja Leijonaliiga on vain yksi tapa kehittää työntekijöiden motivaatiota.

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa motivaatio syntyy toiminnan tai asian itsensä vuoksi (Aunola 2002, 109). Ryanin ja Decin (2000, 55 - 60) mukaan sisäisessä motivaatiossa asia tai toiminto on itsessään mielenkiintoinen tai se tuottaa tekijälleen nautintoa, eikä sillä välttämättä ole selkeää päämäärää. Toimintaa ohjaa enemmän sen mielekkäys tai haastavuus itsessään, eivät ulkoiset palkkiot tai rangaistukset.

Kehittämistyössä käsittelemme Leijonaliigan sisäisiä motivaation lähteitä, kuten itsenäisyyttä, kehittymismahdollisuuksia, työn merkityksellisyyttä, rahallista palkkiota, viriketoimintaa ja muita rahallisia hyötyjä. Kyselyssä kysytään suoraan Rainmakerin työntekijöiltä, miten nämä asiat heitä motivoivat.

Teimme siitä erillisen yhteenvedon, josta voimme mitata näiden sisäisten motivaation lähteiden merkitystä Leijonaliigassa.

Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan välineellistä. Toiminnan motivaationa toimii tällöin ulkoa tulleet yllykkeet, kuten palkkiot (Aunola 2002, 109). Ulkoa tulevat yllykkeet suuntaavat toimintaa mahdollisimman nopean lopputuloksen saavuttamiseen. Samalla kun palkkio lisää toiminnan intensiivisyyttä, se voi heikentää toiminnan strategista tasoa, sillä tarkkaavaisuus kapenee. Ulkoiset palkkiot voivat myös heikentää sisäistä motivaatiota, sillä palkittavan halu tehdä työtä sen itsensä vuoksi voi laskea. (Lehtinen & Kuusinen 2001, 16; Vartiainen & Nurmela 2002, 196)

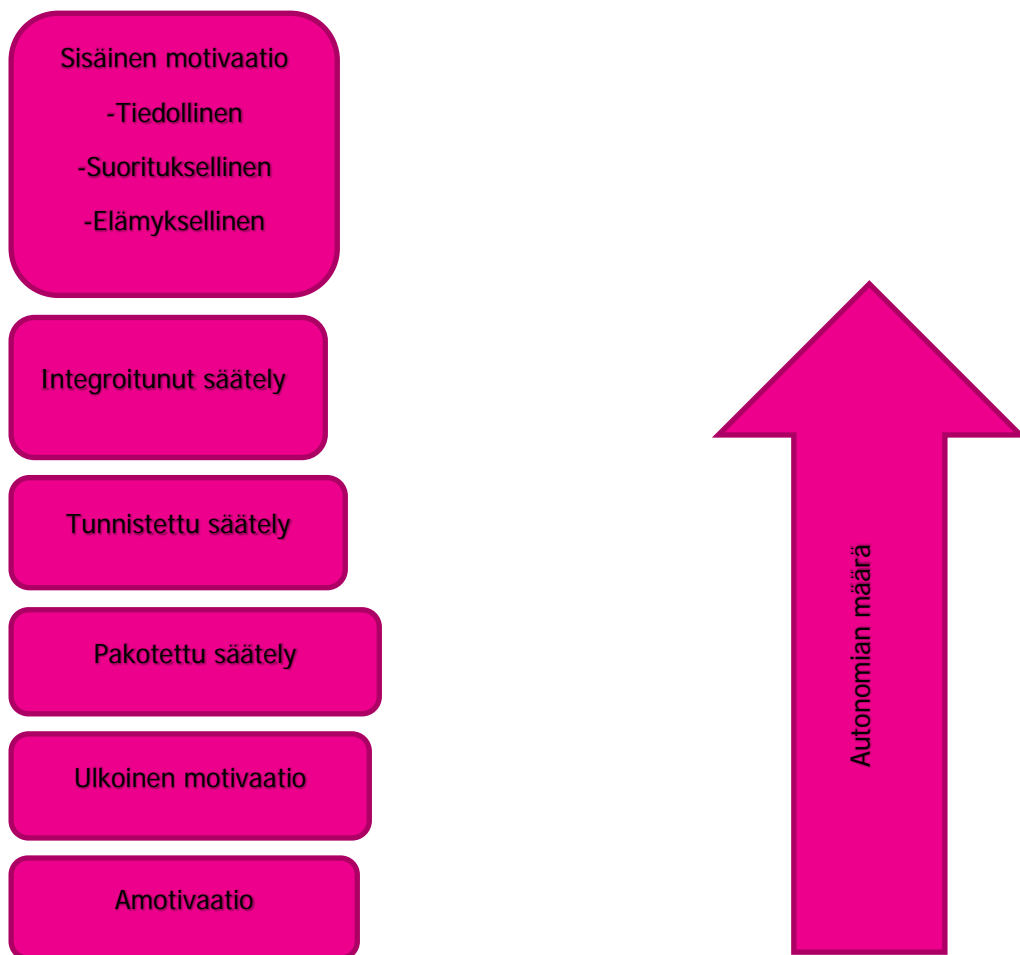
Motivaattorina Leijonaliigassa toimii myönteinen riippuvuus omasta joukkueesta. Myönteisessä riippuvuudessa jokaisella joukkueen jäsenellä on tunne tarvita toista. Tunne siitä, että jokaista jäsentä tarvitaan voittamiseen ja menestymiseen. Yhden onnistuminen vaikuttaa hyvin paljon myös muiden menestymiseen. Mikäli myönteistä riippuvuutta ei olisi toisista joukkueen jäsenistä, olisi Leijonaliigan toiminta pelkkää suorittamista ja yksilötyötä (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 159).

Tiimin tarinallisuutta pyritään hyödyntämään Leijonaliigassa. Menestyvien joukkueiden voittamat pelit, kilpailut ja mestaruudet taltioidaan ylös. Luodaan joukkueelle yhteinen historia, mikä motivoi voittamaan uudestaan. Tiimi koostuu aina yksilöistä, mutta tiimi tuottaa kokemuksia yksilölle. Näin tiimi palkitsee jokaista yksilöä. ”Menestymisen kehä” syntyy niissä joukkueissa, jolla on parhaimmat ja motivoivimmat tarinat kerrottavanaan (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 161).

3.1.2 Itsemääräämismotivaatio

Yksi käytetyimmistä motivaation tutkimisen viitekehyksistä on itsemääräämismotivaatio. Itsemääräämismotivaatiossa selvitetään motivaatiota psykologian ja soveltavan psykologian eri alueilla. Motivaation jakaminen pelkästään ulkoisiin ja sisäisiin motivaation lähteisiin on hyvin suppea näkökulma. Motivaatioteorioilla avataan näiden kehittymistä. Itsemääräämismotivaatiossa ulkoinen ja sisäinen motivaatio ymmärretään jatkumona alkaen amotivaatiosta, ulottuen eri vaiheiden kautta ulkoisesta sisäiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000, 2002; Vallerand 1997)

(Deci & Ryan 1985) mukaan motivaatio koostuu kuudesta jaksosta, joka alkaa amotivaatiosta, joka tarkoittaa vaihetta, jossa työntekijällä ei ole motivaatiota lainkaan tehdä töitä. Ainoastaan pakollinen tehdään ilman motivaatiota. Autonomian määrä alkaa kasvamaan ulkoisten motivaatioiden kasvaessa, pakotetusti. Myöhemmin säätelystä tulee enemmän tunnistettavaa ja integroitua, jolloin työntekijällä alkaa kasvaa omia motivaatioita tehdä töitä paremmin (Liukkonen, Jaakkola, Kataja 2006, 82 - 87).



KUVIO 1. Autonomiajakuma (Deci & Ryan 1985; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 84.)

Kuvion 1 autonomiajakautumaa voidaan käyttää Leijonaliigan toiminnassa avuksi. Lähtökohtaisesti aloittavalla myyjällä motivaatiota Leijonaliigan pelaamiseen ei vielä ole, tässä tilanteessa tärkein motivaatio monelle on pelkkä työpaikka ja siitä saatava rahallinen palkkio. Kuitenkin ulkoisen motivaation, kuten rahallisen palkkion jälkeen työntekijälle opetetaan Leijonaliigan pelaaminen, jolloin autonomian määrä kasvaa aluksi pakotetusti. Opettamisen jälkeen työntekijä ymmärtää Leijonaliigan merkityksen ja pelaamisesta tulee automaattista työn ohella. Se integroituu työntekijälle osaksi työpäivää. Lopputuloksena työntekijä pelaa Leijonaliigaa joukkueena, ja on valmis tekemään huomattavasti enemmän töitä joukkueensa eteen. Tästä hän saa omat elämykset ja palkkiot, joista tulee parhaassa tapauksessa hänen omaa palkkaansa tärkeämpiä.

3.1.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria on kannusteteoria. Kaksifaktoriteoriassa Herzberg jakaa tarpeet kahteen ryhmään: Hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät ovat ulkopuolisia tekijöitä kuten työpaikan siisteys, työpaikan ilmapiiri tai turvallisuuden tunne. Herzbergin mukaan hygieniatekijät eivät itsessään nosta työntekijän motivaatiota, mutta huonosti hoidettuna näillä tekijöillä voi olla negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. Motivaatiotekijöitä ovat työn sisältöön liittyvät tekijät kuten eteneminen uralla, tunnustukset, rahallinen palkkio ja vastuu. Näillä motivaatiotekijöillä on ratkaiseva merkitys siihen, pyrkiikö työntekijä tekemään hyvän suorituksen työssään. Ellei työntekijää motivoida näillä tekijöillä työstä tulee hänelle pelkästään suorittamista. (Viitala 2003, 157.)

Kaksifaktoriteoria jakautuu hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Leijonaliigan hygienia-tekijöistä huolehditaan siivoamalla myyntipisteet viikottain, jotta myyntipisteiden siivottomuus ei laske työmotivaatiota. Leijonaliigassa motivaatiotekijöihin on kiinnitetty enemmän huomiota. Rainmaker on luonut Leijonaliigaan ”leijonantien” urapolun. Leijonantie tarkoittaa myyjille ja esimiehille suunnattua urapolkua, jonka avulla työntekijät saavat vähitellen enemmän vastuuta ja etenevät urallaan omien kykyjen mukaan. Eteneminen urapolulla luo työyhteisön sisällä tunnustusta ja lisää myös rahallista palkkiota. (Korhonen 2017)

3.1.4 Vroomin odotusarvoteoria

Viitala kertoo, että Vroomin mukaan Ihmisen motivaatioon vaikuttaa tarpeiden ja kannusteiden lisäksi hänen havainnot ja odotukset. Odotusteoria eroaa Herzbergin teoriasta siltä osin, ettei siinä ole tarkasti määritelty ehdotuksia henkilöstöä motivoivista tekijöistä. Odotusarvoteoria olettaa, että ihminen pyrkii aina toiminnassaan minimoimaan harmin ja maksimoimaan hyödyn. Ihminen punnitsee suorituksen ja vaivannäön välistä suhdetta sekä arvioi siitä saatavaa korvausta ja sen arvoa. Odotusarvoteorian mukaan ihminen kiristää työtahtia, mikäli hän uskoo niin saavuttavansa enemmän hyötyä itselleen. Ilman lisäarvon saumaa ihminen ei ryhdy ylimääräisiin ponnisteluihin. Saatavan palkkion laatu vaikuttaa myös työntekijän motivaatioon. Jos työstä on saatavilla lisäpalkkio, minkä työntekijä kokee kiinnostavaksi, hän pyrkii parantamaan tulostaan saadakseen tämän lisäpalkkion. Vroomin odotusarvoteoriasta pystytään päättämään kolme ihmisen motivaation käynnistävästä tekijöistä: Usko tavoitteen saavuttamiseen, sen merkitykseen sekä ponnistelujen tuottamaan palkkioon. (Viitala 2003, 158.) Odotusarvoteoriaa käytetään Leijonaliigan provision maksuun. Provisio pohjautuu työntekijän tehtyjen työtuntien ja tehtyjen sopimusten suhdeluukuun, jolloin työntekijöiden täytyy suorittaa työstään mahdollisimman tehokkaasti saadakseen lisäpalkkion työstään eli provision. (Korhonen 2017)

4 PELILLISTÄMINEN

Leijonaliigan perimmäinen tarkoitus on myynnin pelillistäminen. (Manninen, 2017). Tästä käytetään usein termiä Gamification eli suomeksi pelillistäminen. Pelillistäminen on termi, jota on käyttänyt ensimmäisenä brittiläinen Nick Pelling vuonna 2002. Pelillistämässä hän tarkoitti käyttöösiintymään soveltuvia pelinomaisia tekniikoita. Pellingin näkökulmasta pelillistämässä oli kyse laitteistoista ja hän toi termin kuvaillakseen palveluja konsulttiyritykselleen. (Burke 2014, 4.) Syy siihen miksi gamification termi syntyi, on se, että peliala oli ensimmäinen, joka hallitsi käyttäjäkeskeisen suunnittelun. Peleillä ei ole muuta tarkoitusta kuin miellyttää yksittäistä pelaajaa. Peleistä löytyy usein tavoitteita, joilla pyritään pitämään pelaajan mielenkiintoa yllä. Koska peliala on käyttänyt vuosikymmeniä oppimaan, kuinka ohjata motivaatiota ja sitoutumista on nyt yritysten aika ottaa mallia näihin asioihin peli-alalta ja sen takia termi jota käytetään, on gamification. (Chou 2015, 10).

Pelillistäminen on pelin omaisten elementtien käyttöä jossain muussa ympäristössä kuin pelimaailmassa. Pelillistäminen on taito saada kaikki hauskat ja kiehtovat elementit, jotka löytyvät peleistä ja soveltaa niitä tosielämässä ja tuottavassa toiminnassa. (Chou 2015, 13). Pelillistäminen on innostavaa ja nopeatempoista, ja siinä päämäärä on ohjata parempiin suorituksiin työelämässä. Se motivoi ihmisiä toimimaan tavoitellisemmin ja kannustaa vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön. (Huhtala 2016) Pelillistäminen sitoo työntekijät usein emotionaalisella tasolla, ja se on paljon tehokkaampaa kuin tyypilliset kaupalliset strategiat. Pelillistäminen tuo työntekijän omat kokemukset tuotteeseen, jolloin päästään syvälle tunnetasolla. (Burke 2014, 16 - 17.)

Pelillistäminen ei ole kuitenkaan ratkaisu kaikkeen, vaan sille on vaihtoehtoja. Esimerkiksi yrityksen sisällä luontaiset palkinnot voivat ylläpitää paremmin työntekijöiden sitoutumista. Pelillistämisen kautta saaduilla palkkioilla ei ole kestäväää vaikutusta, koska konkreettinen palkitseminen jää usein pois. Tällöin pelillistäminen voi pahimmassa tapauksessa enemmän lannistaa kuin motivoida. Pelillistämisen täytyy siis olla tarkoin määriteltyä, jotta sen vaikutus on parhaimmillaan. Parhaimmillaan pelillistäminen motivoi, kun työntekijät pystyvät käyttämään pelillistämistä apunaan saavuttamaan jotain, etenevät sen avulla johonkin ja pelillistäminen sitoo johonkin isompaan asiaan, esimerkiksi työkulttuuriin. (Burke 2014, 18 - 24.)

4.1 Choun Octalysis

Octalysis on pelillistämälle luotu pelillistämisteoria, jonka on luonut Yu-kai Chou. Chou on tutkinut pelillistämistä jo yli kymmenen vuotta ja luonut siinä ajassa hankkimallaan tietotaidolla pelillistämisteorian siitä, kuinka pelillistäminen toimii. Octalysis on nimensä mukaan kahdeksankulmio, jonka jokaisessa kulmassa on yksi motivointikeinoista. (Chou 2015) Octalysis on esitelty kuvassa 4.



Kuva 4. Octalysis (Chou 2015)

Ensimmäinen Octalysisin motivointikeino on tarkoitus. Tällöin työntekijä uskoo tekevänsä jotain itselleen tärkeämpää ja että hänet on valittu siihen tehtävään. (Chou 2015, 40.) Kun työntekijä uskoo, että hänen työllään on tarkoitus, hän omistautuu auttamaan yhteisöön, jossa hän työskentelee. Leijonaliigassa työntekijän tarkoitus on voittaa joukkueensa kanssa Leijonaliiga, joka järjestetään 4 kuukauden sarjoissa, tai power cup joka on erillinen kuukauden mittainen sarja.

Toinen motivointikeino on saavutukset. Tämä motivointikeino tulee työntekijän sisäisestä halusta kehittyä työssään ja saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Haasteet nousevat tärkeään rooliin tässä motivointikeinossa, koska ilman palkintoa haaste ei ole merkityksellinen työntekijälle. (Chou 2015, 41.) Leijonaliigassa käytetään tähän motivointikeinoon sekä joukkue-, että yksilökilpailuja, joista palkitaan työntekijää rahallisesti tai antamalla hänelle lisää vastuuta omassa työyhteisössään.

Kolmas motivointikeino on voimaantuminen. Voimaantumista haetaan luovuuden ja palautteen kautta. Kun työntekijä saa toimia työssään luovasti ja tehdä asiat omalla tavallaan hän kokee saavansa vapaat kädet eikä häntä rajata tiettyihin raameihin. Luovuuden käytön lisäksi ihmisillä on luontainen tarve saada palautetta omasta tekemisestään ja tuotoksistaan. (Chou 2015, 42.) Leijonaliigassa jokainen työntekijä saa toteuttaa myyntityötään omalla tavallaan ja heille annetaan vapaat kädet luoda itselleen sopiva myyntitapa. Leijonaliigassa lähiesimiehet toimivat myyjien kanssa samoilla toimipisteillä ja lähiesimiehet voivat antaa alaisilleen palautetta jokaisen asiakaskontaktin jälkeen, jolloin työntekijät saavat palautetta työstään päivittäin.

Neljäs motivointikeino on omistusoikeus. Työntekijät ovat motivoituneempia, jos he kokevat omistavansa jollain tapaa asiaa jota hän toteuttaa. Työntekijä, joka kokee omistajuutta, haluaa automaattisesti tehdä omistamastaan asiasta paremman ja omistaa siitä enemmän. Tämä pätee sekä konkreettisiin että abstrakteihin asioihin. Mitä enemmän käytät johonkin asiaan aikaa, sitä enemmän koet omistavasi sen. (Chou 2015, 43.) Leijonaliigassa työntekijä kokee omistajuutta joukkueeseen jossa hän pelaa. Jokainen työntekijä voi omalta osaltaan muokata omaa joukkuettaan haluamaansa suuntaan luomalla joukkueen sisälle käytäntöjä tai järjestämällä joukkueelle yhteisiä tapahtumia, joissa työntekijät voivat tutustua toisiinsa.

Viides motivointikeino on sosiaalinen vaikutus. Tämä osio sisältää kaikki sosiaaliset ryhmät jotka ohjaavat ihmisiä. Kun näet ihmisen, joka on erinomainen jossain asiassa, haluat päästä hänen kanssaan automaattisesti samalle tasolle siinä asiassa. Tähän liittyy myös sisäinen halu olla osana ihmisiä, paikkoja tai tapahtumia joihin koemme samaistuvamme. Tätä motivointikeinoa on tutkittu paljon ja monet yritykset suunnittelevat esimerkiksi markkinoinninsa tämän perusteella. (Chou 2015, 44.) Leijonaliigassa uskotaan esimerkin avulla johtamiseen. Lähiesimiehet Leijonaliigassa ovat usein joukkueensa parhaita myyjiä ja konseptissa uskotaan, että jokaisen joukkueen työntekijät haluavat päästä samalle tasolle kuin heidän lähiesimiehensä.

Kuudes motivointikeino on puute. Kyseessä on ennen kaikkea siitä, että haluat sitä mitä sinulla ei vielä ole. Kun ihminen ymmärtää, että tekemällä töitä paremmin hän voi saavuttaa sellaisen tavoitteen jota hän ei ole vielä kyennyt saavuttamaan. Tämä motivoi ihmistä tekemään töitään paremmin. (Chou 2015, 45.) Leijonaliigassa työntekijä voi tavoitella kolmea päämäärää. Henkilökohtaisen piste-pörssin voittoa, koko Leijonaliigan voittoa tai power cupin voittoa joukkueena. Leijonaliiga toteutetaan 4 kuukauden mittaisina, jolloin työntekijä tietää milloin mahdollinen palkinto odottaa. Power cup suoritetaan kuukauden mittaisena erillisenä kilpailuna Leijonaliigan viimeisenä kuukautena, jolloin kaupungit, jotka ovat menettäneet mahdollisuuden voittaa Leijonaliigan voivat tavoitella power cupin voittoa. Powercupilla ylläpidetään heikompien kaupunkien motivaatiota, koska jos joukkue tietää, ettei voi voittaa Leijonaliigaa niin heillä ei olisi ilman powercupin järjestämistä mitään tavoitetta ennen kuin seuraava sarja alkaa.

Seitsemäs motivointikeino on ennalta-arvaamattomuus. Ihmiselle on luonnollista haluta tietää mitä tapahtuu seuraavaksi. Jos et tiedä mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi, mietit asiaa ja yrität itse keksiä ratkaisua. Varsinkin elokuvissa ja kirjoissa hyödynnetään tätä osa-aluetta ja tämän avulla ihmiset saadaan hankkimaan seuraava osa jossa asia paljastetaan. (Chou 2015, 46.) Leijonaliigassa ei olla hyödynnetty ennalta-arvaamattomuutta motivointikeinona.

Kahdeksas ja viimeinen motivointikeino on välttäminen. Välttämällä tarkoitetaan luontaista halua välttää kaikki negatiiviset asiat. Pienessä mittakaavassa välttäminen voi olla sitä, että ihminen jonka leijonaliigan työntekijä kohtaa ei pysähdy, vaan kävelee ohi. Isossa mittakaavassa välttäminen voi olla sitä, ettet halua myöntää epäonnistuneesi. Tällöin saavutetut asia ovat olleet turhia, koska aiot luovuttaa. Tähän osa-alueeseen liittyy voimakkaasti myös mahdollisuudet jotka ovat karkaamassa ihmisen käsistä. (Chou 2015, 47.) Leijonaliigassa pyritään välttämään päivittäin häviämistä muille

joukkueille ja sisäisessä kilpailussa omalle työparilleen. Leijonaliigassa pyritään myös aina minimi tulokseen: 0,4 kauppaa tunnissa ja jokainen työntekijä haluaa saavuttaa tuon minimi tuloksen ja on valmis tekemään töitä sen saavuttamiseen. Jos minimi tavoite ei täyty, lähiesimiehet kysyvät alaisiltaan syytä miksi hän ei saavuttanut tavoitettaan ja työntekijän täytyy tällöin perustella syy siihen. (Korhonen 2017)

5 KEHITTÄMISTYÖN JA KYSELYS TOTEUTUS

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö Rainmaker Oy:lle. Toiminnallinen kehittämistyö eroaa tutkimuksellisesta siinä, että tutkimuskäytäntöjä käytetään vähemmän kuin tutkimustyössä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä selvitys nojautuu hyvin usein löyhästi teoriaan (Eskola & Suoranta 1996). Vilkka ja Airaksinen (2004, 51 – 57) kuvaavat toiminnallisen opinnäytetyön luonnetta kirjassaan hyvin. Opinnäytetyöissä, joissa käytetään toiminnallista lähestymistapaa, on usein tiedon laatu saatu käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla. Vaikka opinnäytetyössämme on käsitelty laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä vastaustuloksia, löytyy opinnäytetyöstä myös toiminnallisia tiedon keräämisen tapoja, kuten haastattelut. Olemme käyttäneet määrällisen ja laadullisen tutkimustavan menetelmiä, saadaksemme Leijonaliigasta mahdollisimman realistisen kuvan. Kuitenkaan opinnäytetyö ei ole tutkimustyö, vaan kehittämistyö toimeksiantajallemme. Toiminnallisia tiedon keräämisen tapoja käytetään teorian vahvistajana.

Teorian vahvistajana perustimme myös Kuopion työntekijöiden kesken työpajan 1.11.2017, jossa pohdimme Leijonaliigan kehittämiskohteita. Työpajaan osallistui Kuopion esimiehiä ja työntekijöitä. Työpajassa ilmenneitä asioita käymme läpi tarkemmin opinnäytetyön kohdassa kehittämisideat.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tärkein asia ei ole vastausten vertailukelpoisuus, vaan se miten hyvin vastaukset antavat suuntaa kehittämistyön lopputulokselle, ja minkälaisia kehityskohtia löydämme Leijonaliigasta. Riskinä tässä on, että selvityksessä kysytään ideaan liittyviä asioita, eikä selvityksen asiaongelmaan liittyviä asioita. Tästä seuraa, ettei kehittämistyössä saavuteta idealle asetettuja tavoitteita (Vilkka & Airaksinen 2004, 51 - 57).

Kyselyssä hyödynnettiin Webropol survey -palvelua. Kyselyn perusjoukkona toimi kaikki Leijonaliiga-konseptin parissa työskentelevät henkilöt. Perusjoukolla tarkoitetaan määriteltyä joukkoa kyselyssä, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista kyselyssä halutaan tietoa (Vilkka 2005, 77).

5.1 Kyselytyypin valinta

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Leijonaliiga-konseptin toimivuutta, oli erittäin tärkeää saada palaute henkilöiltä, jotka toteuttavat kehitettävää konseptia joka päiväisessä työssään. Kyselytyökaluksi valittiin webropol-survey, jonka avulla pystyimme tavoittamaan helposti suuren määrän vastaajia ympäri Suomea. Kyselylomakkeen suurimpana heikkoutena pidetään riskiä alhaiseen vastausprosenttiin. (Vilkka 2005, 74). Taataksemme mahdollisimman suuren vastausprosentin otimme jokaisen kaupungin esimiehiin yhteyttä pyytäen heitä painottamaan omille alaisilleen kyselyn tärkeyttä. Kyselytyypin valintaan vaikutti myös toimeksiantajan toiveet. Toimeksiantaja halusi selvittää kyselyssämme asioita, joita oli helpoin kysyä Rainmakerin työntekijöiltä kyselylomakkeella. Tällä tavalla toimeksiantaja saavuttaa nopeita tuloksia mahdollisimman suurelta vastaajajoukolta. Toimeksiantajan laatimilla kysymyksillä on opinnäytetyössä iso rooli. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli tärkeää saada toimeksiantajalle kehitysideoita, joiden toteuttamisella Leijonaliigasta tulee entistä parempi.

5.2 Aineiston hankinta ja kyselylomake

Aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeella (Liite 1), joka lähetettiin kaikille Leijonaliigan työntekijöille Whatsapp-sovelluksen kautta. Viestit lähetettiin erikseen jokaisen kaupungin omiin ryhmiin ja tämän lisäksi jokaisen kaupungin esimiesten yhteiseen whatsapp ryhmään. Kyselyn jakeluhetkellä Leijonaliigassa oli 150 työntekijää. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Määrällisessä kyselyssä yleisin käytetty aineiston keräämisen tapa on kyselylomake. Kyselystä voi käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, viitaten siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioidussa kyselyssä vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 182). Internet - kyselyn käyttäminen on nykyään helpoin keino toteuttaa ja lähettää kyselylomake vastaajille. Internet-kyselyä suunniteltaessa tulee etukäteen varmistaa, että perusjoukolla on mahdollisuus käyttää internetiä. (Heikkilä 2004, 18).

Kyselylomakkeen laatimisessa tärkeitä vaiheita ovat suunnittelu ja kysymysten asettelu. Kyselyssä on oltava selkeät tavoitteet ennen kyselylomakkeen laatimista ja on lisäksi tiedettävä mihin kysymyksiin ollaan hakemassa vastauksia. (Heikkilä 2004, 47). Kyselylomakkeessa voidaan käyttää erilaisia monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Kysymykset voidaan esittää myös sekamuotoisina kysymyksinä. Vastausvaihtoehdot annetaan valmiiksi vastaajille monivalintakysymyksissä, joten kysymyksen muoto on tällöin standardoitu eli vakioitu. Vakioiduilla kysymyksillä haetaan vertailukelpoisuutta. Avoimilla kysymyksillä puolestaan tavoitellaan spontaaneja mielipiteitä ja vastauksia. (Viikka 2005, 85 - 86).

Kyselyyn vastausaikaa annoimme viikon 25.9.2017 - 2.10.2017 välisenä aikana. Kysely lähetettiin WhatsApp-ryhmiin 25.9.2017 jokaisen kaupungin lähiesimiesten toimesta. Kaksi päivää kyselyn julkaisemisen jälkeen lähetimme jokaiseen ryhmään muistutusviestin kyselystä ja pyysimme ryhmien jäseniä vastaamaan kyselyyn, elleivät he olleet vielä vastanneet siihen.

Kyselylomake laadittiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Webropol on kyselytutkimustyökalu, joka on jokaisella Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijalla käytettävissä opinnäytetyöhön tai muihin kyselytutkimuksia varten. Webropol - ohjelmalla on mahdollista helposti ja nopeasti analysoida vastauksia perusraportilla. Perusraportissa näkee kysymysten luonteen mukaan vastaukset halutussa muodossa.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa selvitimme vastaajien taustatiedot. Vastaajien taustatietojen selvittämiseen käytimme strukturoituja kysymyksiä, joilla pystyimme määrittämään missä kaupungissa vastaaja työskentelee, kuinka kauan vastaaja on ollut töissä yrityksessä, vastaajan työtehtävän ja vastaajan sukupuolen. Strukturoitu eli suljettu kysymystyyppi tarkoittaa kysymystä, jossa vastaajan täytyy valita yksi vastausvaihtoehto, joka poissulkee muut vaihtoehdot (Heikkilä 2014). Näiden kysymysten avulla pystyimme vertaamaan, onko näillä kriteereillä vaikutusta vastaajan työmotivaatioon tai -tyytyväisyyteen.

Kyselylomakkeen toinen osa selvitti vastaajan mielipiteitä, siitä millaisena hän kokee Leijonaliigan. Varsinaisiin kysymyksiin käytimme 4-portaista likertin asteikkoa. Likertin asteikko tarkoittaa 4- tai 5-portaisen järjestysasteikon tasoista asteikkoa, jossa toisena ääripäänä on samaa mieltä ja toisena ääripäänä eri mieltä (Heikkilä 2014). päädyimme valitsemaan 4-portaisen asteikon välttääksemme neutraaleja vastauksia. Toimeksiantajamme kertoi meille etukäteen, mitä asioita he halusivat mitata omilta alaisiltaan.

Kysymykset 5-10 (Liite 1) liittyvät Leijonaliigaan yleisesti. Ensimmäinen asia jonka toimeksiantajamme halusi selvittää, oli Leijonaliigan joukkue- ja yksilökilpailujen kiinnostavuuden. Kysyimme vastaajilta haluavatko he, että heidän joukkueensa voittaa Leijonaliigan ja haluaako hän voittaa itse Leijonaliigan pistepörssin. Näillä kysymyksillä selvitetään toimeksiantajallemme kuinka motivoituneita työntekijät ovat pelaamaan Leijonaliigaa yksilönä ja joukkueena. Tuloksia voidaan tarkastella myös pelillistämisen tehokkuuden kannalta, kuten Choun luomassa Octalysis teoriassa. Octalysin kohta saavutukset tulee näissä kysymyksissä hyvin esille. Sen avulla voidaan tarkastella, kuinka suuri tarve yksittäisellä pelaajalla on voittaa Leijonaliiga. Seuraavaksi kysyimme seuraako vastaaja Leijonaliigaa päivittäin. Päivittäinen seuraaminen tarkoittaisi sitä, että vastaaja haluaa tietää joukkueen ja oman tilanteen sarjataulukossa. Jos työntekijä kokee Octalysin mukaista omistusoikeutta niin hän seuraa leijonaliiga, koska hän haluaa tietää kuinka hänen oma joukkueensa pärjää. Seuraava asia joka haluttiin selvittää, oli Leijonaliiga-konseptin ymmärrys. Leijonaliiga-konsepti on muokkautunut ajan mittaan ja haluttiin varmistaa, ettei Leijonaliiga ollut epäselvä vastaajien mielestä. Kysymyksellä 9 selvitimme luottavatko vastaajat siihen, että Leijonaliiga toimii asianmukaisesti. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin tietääkö vastaaja, miten tiimirahat, bonukset ja provisiot kertyvät. Leijonaliigassa on vähän aikaa sitten lanseerattu uusi palkkausmalli ja toimeksiantaja halusi selvittää ymmärtävätkö kaikki, miten heidän palkkansa muodostuu. Odotusarvo teorian mukaan ihminen toimii tehokkaammin töissä, jos hän tietää voivansa saavuttaa sen avulla lisäpalkkiota. Tämän takia on erittäin tärkeää, että työntekijän tietävät kuinka heidän provisiot ja muut lisäpalkkiot kertyvät.

Kysymykset 11-15 (Liite 1) olivat väittämiä, joilla haluttiin mitata sitä, kuinka motivoivana vastaajat pitävät Leijonaliiga-konseptia. Ensimmäinen kysymyksessä oli väittämä, jonka mukaan Leijonaliiga lisää vastaajan työn merkityksellisyyttä. Tällä kysymyksellä mitattiin pelillistämisen onnistumista Leijonaliigassa. Choun Octalysin yksi osa-alue on tarkoitus. Jos vastaajat ovat sitä mieltä, että Leijonaliiga on lisännyt työn merkityksellisyyttä, niin tällöin tarkoituksen osa-alue on täytynyt pelillistämässä. Seuraavan väittämän mukaan Leijonaliiga auttaa luomaan pidemmän aikavälin päämääriä. Tällä kysymyksellä haettiin vastausta siihen, onko Leijonaliigassa nykyisin käytettävä neljän kuukauden mittainen runkosarja auttanut työntekijöitä hahmottamaan tulevaisuuden näkymiä. Toimeksiantajallemme kysymys oli erittäin tärkeä, koska sillä mitataan työntekijöiden kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. Tässä kysymyksessä pystyimme mittaamaan Octalysin puute osa-alueita. Puute on onnistuttu luomaan, jos vastaaja kokee Leijonaliigan auttaneen luomaan pidemmän ajanjakson päämääriä. Kolmannen väittämän mukaan Leijonaliiga motivoi vastaajaa tekemään töitään paremmin. Tällä kysymyksellä haluttiin mitata sitä, onko vastaajan mielestä Leijonaliiga konseptilla vaikutusta hänen työpanokseensa. Vroomin odotusarvoteorialla ja Herzbergin kaksifaktoriteorialla on selvä yhteys

Rainmakerin työntekijöiden vastauksiin. Kyselyssä emme tarkistelleet työntekijöiden hygienia teki-öitä, mutta painotuksena oli Leijonaliigan motivoivimpiin puoliin. Viimeinen väittämän mukaan vastaaja kokee omaa tulostaan tärkeämmäksi oman joukkueensa kokonaistuloksen. Toimeksiantaja halusi selvittää, kuinka hyvin Leijonaliiga-konsepti on saanut hitsattua joukkueet yhteen pelaamaan oman joukkueensa puolesta. Kysymykset ovat painottuneet mittaamaan motivaation määrä Vroomin kolmen motivaation pääkohdan mukaan, jotka ovat usko tavoitteen saavuttamiseen, sen merkitykseen sekä ponnistelujen tuottamaan palkkioon.

Kysymyksellä 16 (Liite1) mitattiin sisäisiä ja ulkoisia motivointikeinoja Leijonaliigassa. Vastaajan täytyi merkitä 4-portaisen järjestysasteikon mukaan kuinka motivoivana hän pitää sisäisiä motivointikeinoja: itsenäisyyttä, kehittymismahdollisuuksia ja työn merkityksellisyyttä, ja ulkoisia motivointikeinoja: Rahallista palkkiota, viriketoimintaa ja muuta rahallista hyötyä. Tämän kysymykset tarkoitus oli mitata ovatko sekä sisäinen- ja ulkoinen motivointi onnistunut Leijonaliigassa.

Lisäsimme tutkimuksen loppuun avoimen kysymyksen, jossa pyysimme vastaajaa kertomaan Leijonaliigan kehityskohdat. Avoin kysymys tarkoittaa kysymystyyppiä, jossa vastaajalle ei anneta vastausvaihtoehtoja vaan hänen täytyy vastata kysymykseen tuottamalla itse aineistoa. (Vilka 2005 85-86). Lisäsimme avoimen kysymyksen tavoitteenamme, että tutkimukseen vastaajilla heräisi uudenlaisia näkökulmia kehitystyöhön, joita ei olisi muuten huomioitu opinnäytetyön loppu pohdinnassa.

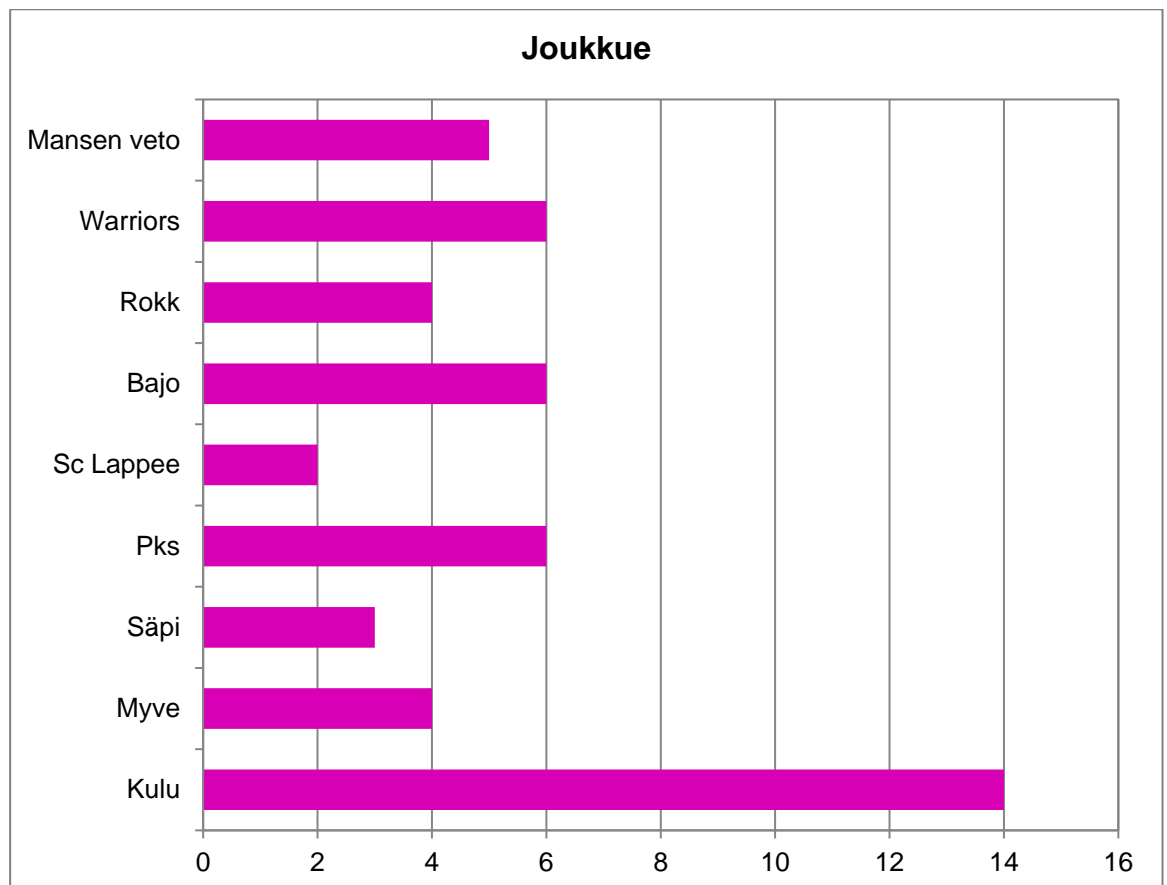
6 KYSELYTULOKSET

Tähän lukuun on koottu kyselyn tulokset. Toteutimme kyselyn kaikkiin yhdeksään kaupunkiin, joissa Leijonaliiga toimii. Leijonaliigassa jokaisella kaupungilla on oma joukkueensa ja joukkueet ovat saaneet itse keksiä omalle joukkueelleen nimen. Leijonaliigalle tehdyssä kyselyssä vastaajien täytyi nimetä joukkue, jossa hän pelaa. Joukkueiden nimet olivat: Kuopio "Kulu", Rovaniemi "Rokk", Jyväskylä "Säpi", Tampere "Mansen veto", Pääkaupunkiseutu "Pks", Joensuu "Bajo", Seinäjoki "Myve", Lappeenranta "Sc Lappee" ja Mikkeli "Warriors". Käytämme jatkossa joukkueiden nimiä tulosten esittelyssä.

Leijonaliigan parissa työskenteli yhteensä 150 työntekijää kyselyn suorittamisen hetkellä. Saimme kyselyyn yhteensä 50 vastausta ympäri suomea kaikista Leijonaliigan joukkueista. Kyselyn vastausprosentti oli noin 33, joka on suhteellisen pieni, mutta voimme olettaa, että vastaukset antavat suuntaa koko perusjoukosta, jolloin voimme yleistää vastaukset koskemaan koko työyhteisöä.

6.1 Taustatiedot

Kyselyssä taustatietona kysyttiin vastaajan joukkuetta jossa hän pelaa, työtehtävää omassa joukkueessaan, vastaajan sukupuolta ja sitä kuinka kauan vastaaja on työskennellyt organisaatiossa.

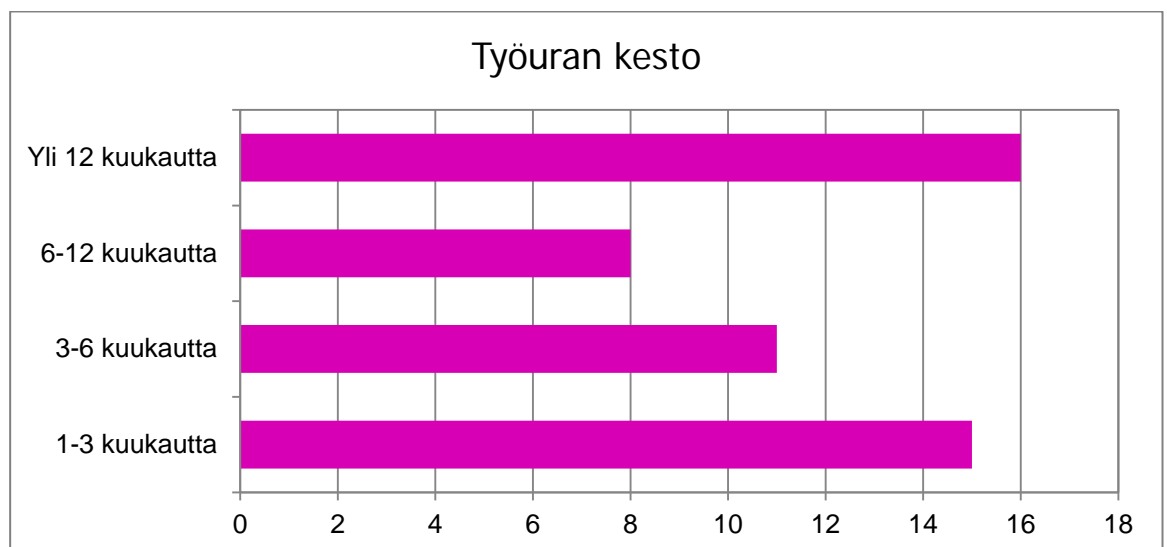


KUVIO 2. Vastaajat joukkueiden mukaan.

Kuviossa 2 näemme, että vastaajien joukkueet jakautuivat seuraavasti: Kulu 14 vastausta, Myve 4 vastausta, Säpi 3 vastausta, Pks 6 vastausta, Sc Lappee 2 vastausta, Bajo 6 vastausta, Rokk 5 vastausta, Warriors 6 vastausta ja Mansen veto 5 vastausta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 34 myyjää ja 16 esimiestä. Työntekijä vaihtuvuus 150:stä on kuitenkin kova, jolloin kyseinen luku vaihtelee jatkuvasti. Eri tasolla työskenteleviä johtajia Rainmakerin alla on 28. Esimiesten vastausprosentti tällöin oli 57. Vastaavasti myyjien vastausprosentti oli noin 30 prosentin luokkaa. Vastausprosenttien perusteella voidaan todeta, että kysely kiinnosti huomattavasti enemmän esimiehiä kuin myyjiä. Kyselyssä olimme eritelleet vielä esimiehet työtehtävien mukaan. "Level" 1-3 esimiehet ovat enemmän myyjien kanssa toimivia kauppaa tekeviä lähiesimiehiä, joita esimiesjoukosta on suurin osa. Tätä korkeammat "levelit" vastaavat lähiesimiesten ja alueiden kokonaistoiminnasta. Heitä vastaajajoukosta oli 1 kappale.

Kysyimme taustatiedoissa myös vastaajan sukupuolta, jotta voisimme selvittää vaikuttaako vastaajan sukupuoli siihen, kuinka motivoivana Leijonaliiga koetaan. Kyselyyn vastasi 11 naista ja 39 miestä. Naisten matalampi vastausmäärä johtui siitä, että Leijonaliigassa työskentelee määrällisesti vähemmän naisia kuin miehiä. Kuviossa 3 selvitimme myös vastaajien työuran keston, jotta voimme verrata ovatko vähemmän aikaa työssä olleet motivoituneempia kuin yli 12 kuukautta töissä olleet työntekijät. Selvisi että suurin vastaajaryhmä 32 prosenttia on työskennellyt Leijonaliigassa yli 12 kuukautta. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli 1-3 kuukautta joita oli 22 prosenttia. Kuvion 3 jakauma osoittaa, että Leijonaliigassa on suuri työntekijöiden vaihtuvuus, koska suurin osa vastaajista olivat juuri aloittaneita, tai jo yli vuoden työskennelleitä. 3-12 kuukauden aikana suuri osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa.

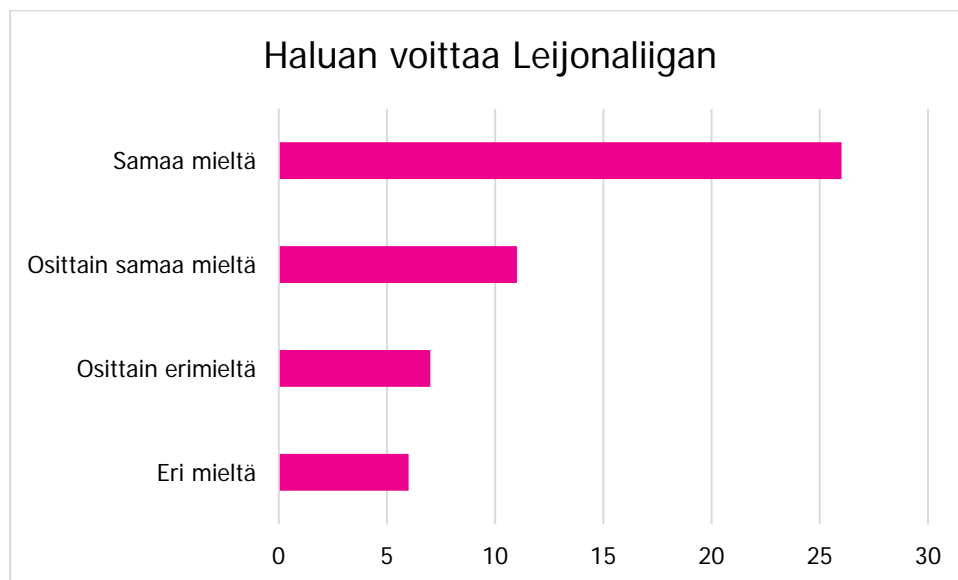


KUVIO 3. Myyjien työuran kesto.

6.2 Kyselyn tulokset

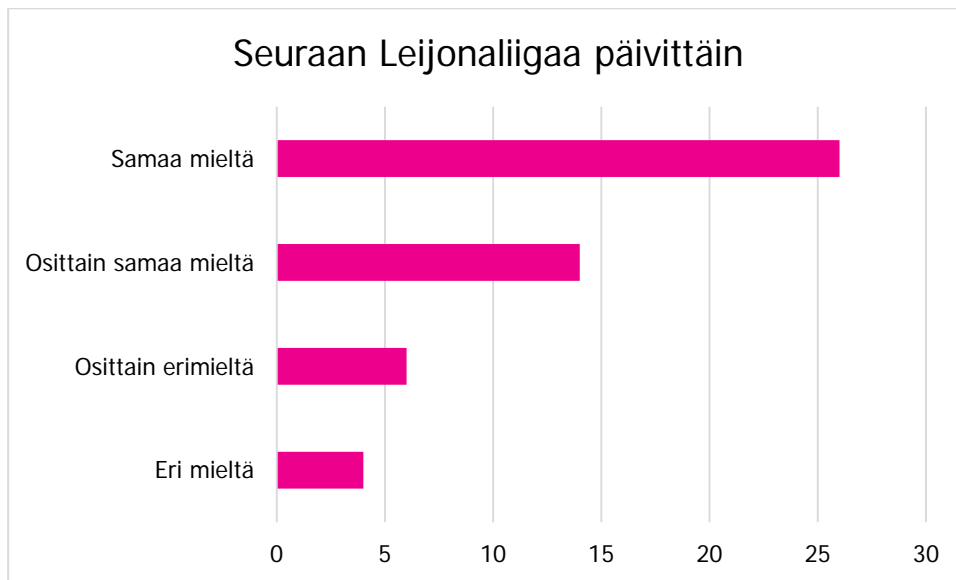
Seuraavissa kohdissa olemme tutkineet Leijonaliigan tehokkuutta motivaattorina Rainmakerin työntekijöissä. Ensimmäisessä kohdassa olemme kysyneet työntekijöiden ja esimiesten halua voittaa Leijonaliigan mestaruus joukkueena. Vastaajista ilmenee selvästi kova halu voittaa Leijonaliiga. Kaikki vastaajat olivat halukkaita sen voittamaan. Vastaajajoukosta, joita oli yhteensä 50, vain 4 prosenttia olivat vähemmän halukkaita voittamaan Leijonaliigaa.

Kysymyksellä ”haluan voittaa Leijonaliigan” olemme halunneet selvittää yksilön halukkuutta ja motivaation määrää olla Leijonaliigan paras myyjä. Kysymyksessä on jo selvää jakaumaa vastaajien kesken. Kuvio 4 osoittaa, että 52 prosenttia vastaajista haluavat selvästi voittaa Leijonaliigan pistepörsin. Seuraavaksi suurin osa on halukas, mutta into ei ole niin vahva. 26 prosenttia vastaajista ei ollenkaan, tai on vähän kiinnostunut voittamisesta.



KUVIO 4. Haluan voittaa Leijonaliigan.

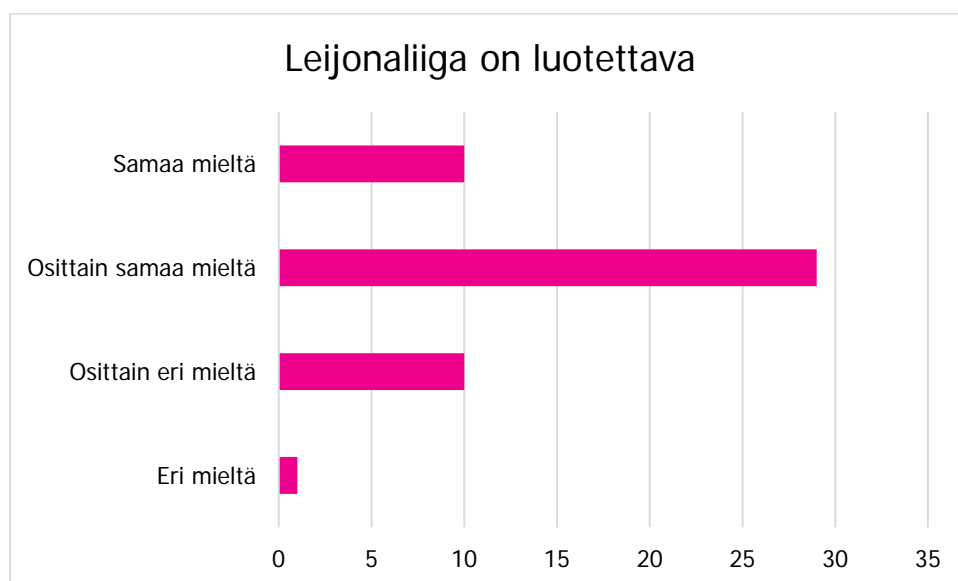
Leijonaliigan seuraaminen päivittäin kuuluu myyjien arkeen, ja oletusarvona sitä tulisi seurata päivittäin. Kyselyssä ilmenee, että seuranta tapahtuu hieman harvemmin. Kuvion 5 mukaan vastaajista 52 prosenttia seuraa Leijonaliigaa päivittäin ja 28 prosenttia vastaajista vähän harvemmin. Leijonaliigaa harvemmin seuraavia työntekijöitä oli 12 prosenttia, ja 8 prosenttia eivät seuraa Leijonaliigaa päivittäin.



KUVIO 5. Seuraan Leijonaliigaa päivittäin

Toimeksiantajallamme oli tärkeää selvittää kuinka hyvin työntekijät ymmärtävät Leijonaliiga- konseptin. Vastaajista suurin osa ymmärtää Leijonaliigan merkityksen tai tieto Leijonaliigasta on yleisesti hyvä. Vastaajista ei kukaan ollut epäselvää siitä mitä se tarkoittaa, pieni osa ei täysin tiedä kokonaiskuvaa. Vastaajista 2 prosenttia ei ymmärrä täysin Leijonaliiga konseptia.

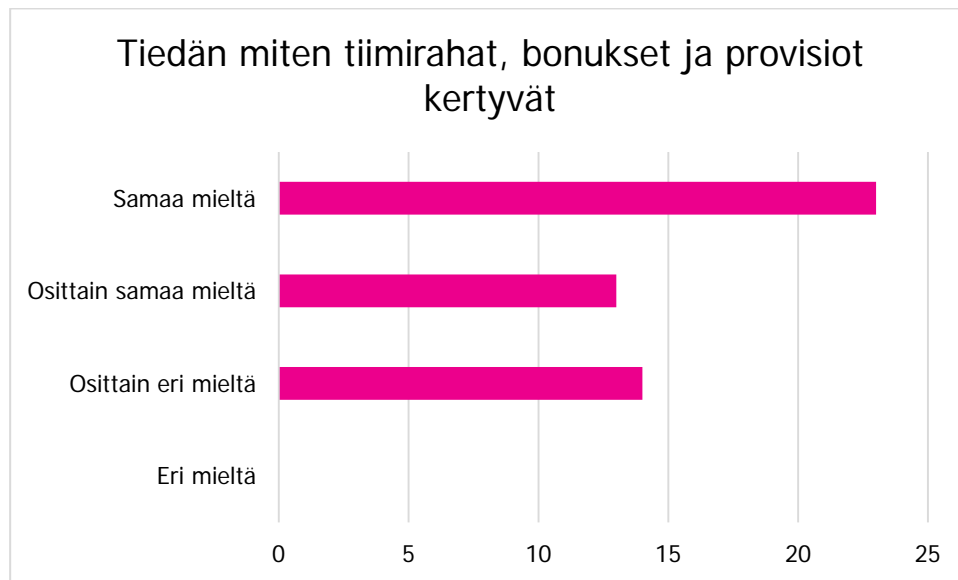
Leijonaliigan validiteetti on tärkeä osa työntekijöiden motivaation kehittymistä. Ilman luottamusta Leijonaliigan konseptiin, ei voi kukaan siinä kilpailla. Luottamusongelmaa löytyy työntekijöiden kesken selvästi. Yli puolet vastaajista luottavat Leijonaliigaan ainakin osittain. Kuvio 6 ilmenee, että täysi luottamus on vain 20 prosentilla vastaajista, mutta 20 prosenttia luottaa siihen vähän. 2 prosenttia ei ollenkaan ja olemme purkaneet syitä siihen myöhemmin.



KUVIO 6. Leijonaliiga on luotettava

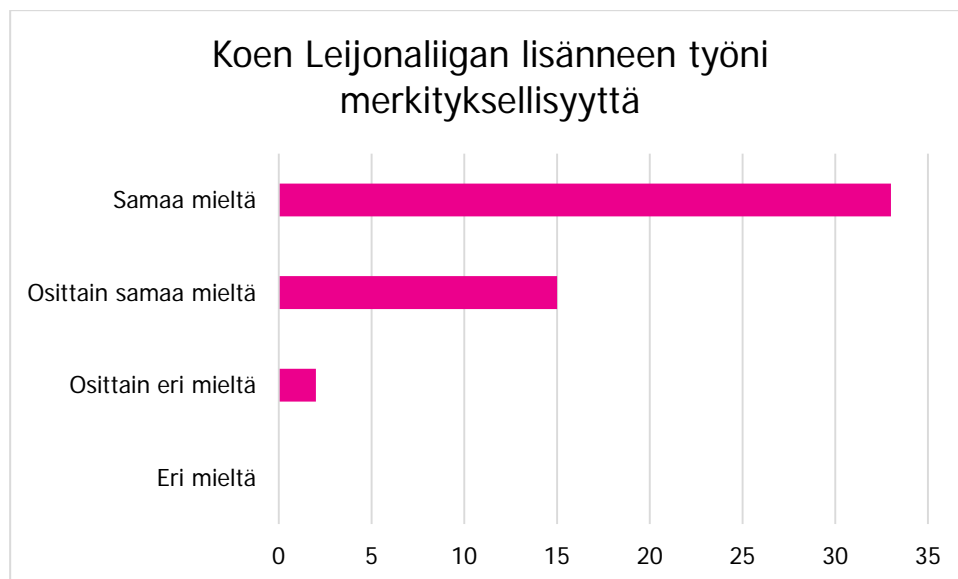
Toimeksiantajamme toiveisiin oli myös tärkeää tietää ymmärtävätkö myyjät bonusten, tiimirahojen ja provisioiden kertymisen. Nämä ovat Leijonaliigassa erittäin tärkeitä ulkoisia motivaation lähteitä.

Kuviosta 7 nähdään, että 46 prosenttia vastaajista tietää kuinka tiimirahat, bonukset ja provisiot kertyvät. On kuitenkin yllättävää, että suurinosa, 54 prosenttia vastaajaa ei tiedä täysin, kuinka heidän palkkansa muodostuu.



KUVIO 7. Tiedän miten tiimirahat, bonukset ja provisiot kertyvät.

Myyntiä pelillistämällä saadaan työntekijälle itseään suurempi merkitys työlleen. Leijonaliiga on onnistunut tässä tehtävässä, ja seuraavassa kysymyksessä kysymme, onko Leijonaliiga lisännyt työn merkityksellisyyttä myyjille. Kuvio 8 mukaan vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että Leijonaliiga on lisännyt heidän työnsä merkityksellisyyttä. Vastaajajoukosta 4 prosenttia ei ole motivoitunut Leijonaliigasta.



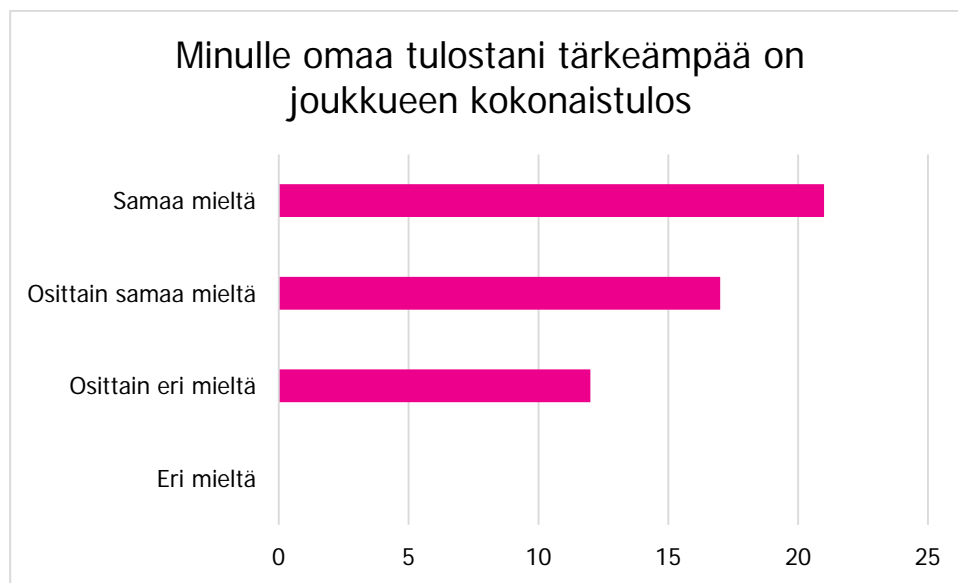
KUVIO 8. Koen Leijonaliigan lisänneen työni merkityksellisyyttä.

Kyselyllä olemme mitanneet Leijonaliigan tehokkuutta luomaan pidemmän aikavälin päämääriä työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa. 60 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että Leijonaliiga luo

heille pidemmän aikavälin päämääriä. Jollain tasolla samaa mieltä oli 28 prosenttia. Vastaajista loput, eli 12 prosenttia oli eri mieltä.

Kysymyksellä ”Leijonaliiga motivoi tekemään töitä paremmin” olemme halunneet suoraan mitata myyjien omaa käsitystä heidän työtehokkuuden lisääntymisestä Leijonaliigan avulla. Tuloksen perusteella voimme todeta, että Leijonaliiga motivoi myyjiä myös heidän mielestään. 8 prosenttia oli tästä eri mieltä ja 92 prosenttia oli sitä mieltä, että Leijonaliigasta on ollut hyötyä.

Joukkuehengen merkityksen luominen on yksi Leijonaliigan tärkeimmistä tehtävistä. Olemme selvittäneet, miten hyvin Leijonaliiga on onnistunut luomaan idean joukkueesta. Kuvion 9 perusteella suurin osa pitää joukkuehenkeä tärkeämpänä kuin oma tulos, vain 24 prosenttia vastaajista oli eri mieltä.



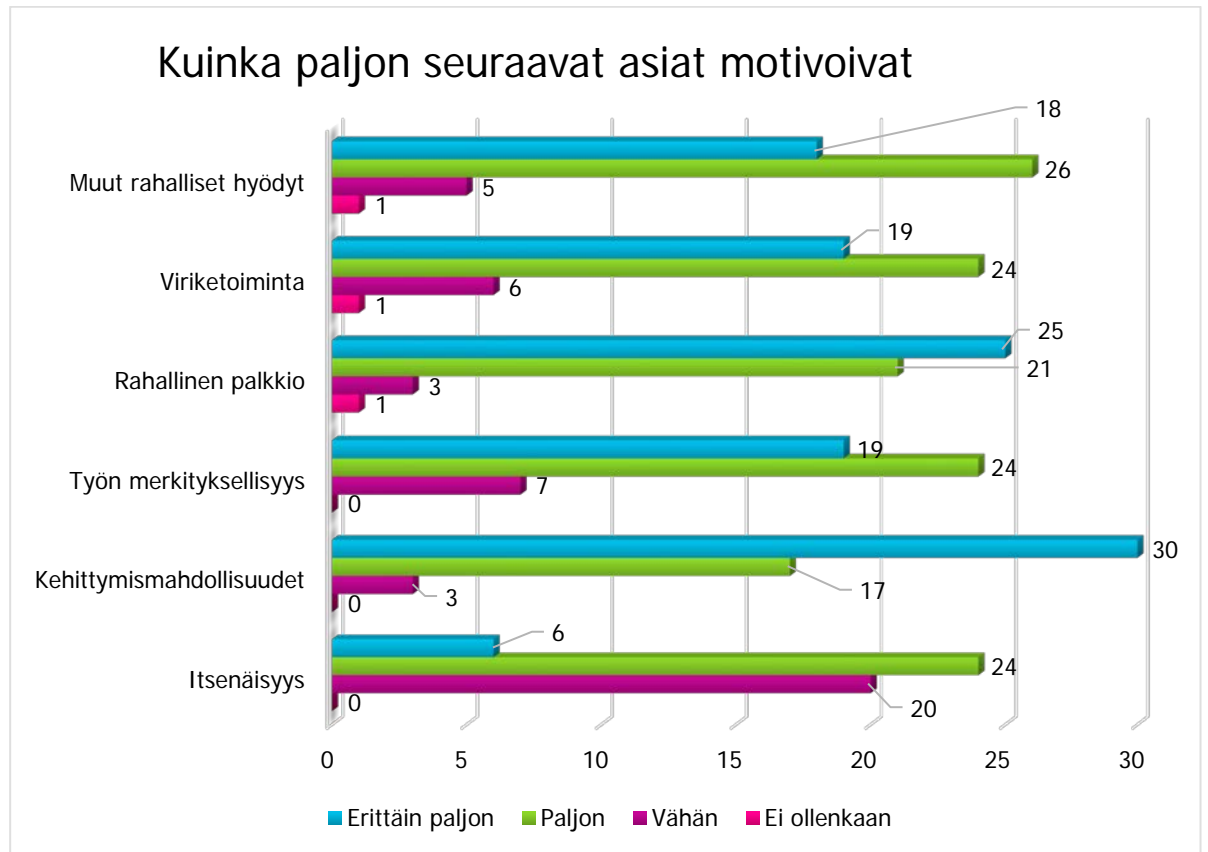
KUVIO 9. Minulle omaa tulostani tärkeämpää on joukkueen kokonaistulos.

Kuviossa 10 olevassa pylväsdiagrammissa näkyvät myyjiä eniten motivoivat asiat Leijonaliigassa. Kysymyksillä mitataan erityisesti ulkoisia motivaation lähteitä, kuten rahallisia palkkioita ja muita rahallisia hyötyjä. Viriketoimintana ovat Rainmakerin työntekijöiden kesken yhteiset vapaa-ajan tapahtumat, kuten aamuliikunnat. Enemmän sisäisiä motivaation lähteitä ovat itsenäisyys, työn merkityksellisyys ja kehittymismahdollisuudet.

Rahallisia hyötyjä pidetään Leijonaliigassa yleisesti motivoivana asiana, kuitenkin muut rahalliset hyödyt kohdassa vastaajista 12 prosenttia ei pidä muita rahallisia hyötyjä paljon motivoivana. Samoin palkkioiden kohdalla 8 prosenttia ei motivoitu palkkioista tai motivoituu siitä vähän. Loput vastaajat kuitenkin pitävät rahallisia hyötyjä motivoivina. Samoin viriketoiminnassa vain 14 prosenttia ei pidä sitä motivoivana.

Työn merkityksellisyyteen, kehittymismahdollisuuteen ja itsenäisyyteen kaikki vastaajat uskoivat jollain tasolla. Vastaajista kukaan ei täysin ollut sitä mieltä, että se ei motivoi. Merkityksellisyydessä 14 prosenttia vastaajista pitivät sitä vähän motivoivana, kun taas loput pitivät paljon tai erittäin paljon

motivoivana. Kehittymismahdollisuudet olivat selvästi suurin motivaattori. 60 prosenttia vastaajista piti kehittymismahdollisuuksia erityisen motivoivana. Vain 6 prosenttia pitää vähemmän motivoivana. Itsenäisyys oli taas vähiten motivoiva asia. 40 prosenttia vastaajista pitivät itsenäisyyttä vähän motivoivana, loput vastaajista joko paljon tai erittäin paljon motivoivana.



KUVIO 10. Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat.

6.3 Tulosten yhteenveto

Kysymykset 1-4 (Liite 1) käsittelevät vastaajien taustatietoja. Kyselylomakkeeseen suurin osa vastauksista tuli Kuopion joukkueelta. Suurimpana syynä tähän varmasti on meidän läsnäolo ja työtehtävät Kuopion KuLussa. Korostimme kyselyn anonymisyyttä työntekijöille, jotta he voisivat vastata mahdollisimman todenmukaisesti kyselyyn, pelkäämättä että heidän vastauksensa vaikuttaisivat millään tavalla heidän työpaikkaansa, tai rooliinsa työyhteisössä. Vaikka Kuopion osuus oli suurin vastaaja kaupungeista, emme usko sen vääristävän kyselyn tuloksia. Perustelemme tämän sillä, että Leijonaliigan pelaamiseen on hyvin tarkat säännöt, jotka ovat kaikissa kaupungeissa yhteisiä. Lisäksi eri kaupunkien myyjät työskentelevät tiiviisti yhdessä, esimerkiksi messu- tapahtumissa. Tällöin tieto muiden kaupunkien tilanteesta, ja kokonaiskuva Leijonaliigan toiminnasta parantuu yksittäisen myyjän silmissä, huolimatta siitä missä kaupungissa hän työskentelee.

Vastaajien työtehtävien vaikutus kyselyn tuloksiin on merkittävä. Esimiesten vastausprosentin ollessa suuri, kyselyn lopputulos kertoo enemmän Leijonaliigan tilanteesta esimiesten näkökulmasta. Toisaalta myyjien vastausprosentin ollessa neljäsosa kaikista työntekijöistä, voimme tämän perusteella

jo saada suuntaa antavia vastauksia perusjoukosta. Suurin syy esimiesten suureen vastausprosenttiin suhteutettuna myyjiin on esimiesten korkeampi motivaatio Leijonaliigaa kohtaan. Esimiehiä kiinnostaa myös enemmän Leijonaliigan kehittäminen ja sen ongelmien korjaaminen. He ovat avoimempia vastaamaan tällöin kyselyyn. Työntekijöiden keskuudessa työskentelee myös paljon osa-aikaisia työntekijöitä. Koska kysely toteutettiin kaupunkikohtaisesti Whatsapp-palvelun kautta, syynä vastaukseen on voinut olla myös työntekijöiden poissaolo työtehtävistä siltä ajalta. Hyvänä puolenana tässä kuitenkin on, että yli 12 kuukautta työskennelleitä vastaajia oli paljon kyselyssä. Näiltä työntekijöiltä saadaan todenmukaisia vastauksia Leijonaliigasta, koska heille se on tuttu pidemmältä aikaa. 1-3 kuukautta työskennelleitä työntekijöitä oli mukana vastaamassa toiseksi eniten. Saimme tällöin näkökulmaa Leijonaliigan toiminnasta aloittelijoilta, ja tämä antaa meille lisätietoa siitä, miten hyvin esimiehet ovat onnistuneet luomaan kuvan Leijonaliigan toiminnasta. Yli kolme kuukautta ja alle vuoden työskennelleiden vastausprosentti perusjoukosta oli pieni. Työntekijöiden vaihtuvuus ja osa-aikaisuus voi hyvin paljon kertoa, miksi näiden vastausmäärä oli niin pieni.

Vastaajien joukosta kolmasosa oli naisia. Naisten käsitys Leijonaliigan konseptissa ei kyselyssä poikennut miesten näkökulmista. Leijonaliiga motivoi kaikkia työntekijöitä samanlailla, ja sukupuolesta riippumatta Leijonaliiga toimii samanlaisena motivaattorina niin miehille kuin naisille. Vaikka naisia oli vastaajista vähemmän, oli vastausprosentti koko Leijonaliigan työntekijöistä suuri, johtuen siitä, että naisia työskentelee tällä hetkellä vähemmän Leijonaliigan parissa. Tätä voimme perustella Kuopiossa käydyn työpajan perusteella, johon osallistui 3 naista ja 7 miestä. Heillä on yhteinen päämäärä Leijonaliigassa, eikä sukupuoli vaikuttanut heidän tavoitteisiin eikä motivaatioon.

Kysymys 5 (Liite 1) "haluan joukkueeni voittavan Leijonaliigan" selvittää sen, onko vastaaja halukas osallistumaan myynti konseptiin, jossa pelataan joukkueena. Kyselystä ilmeni selvästi, että suurin osa, eli 96 prosenttia vastaajista olivat halukkaita voittamaan Leijonaliigan. Tämä kertoo hyvin paljon työntekijöiden halukkuudesta pelata Leijonaliigaa. Rainmaker on onnistunut luomaan konseptin, jolla saadaan myyntityöstä mielenkiintoisempaa ja enemmän motivoivaa. 4 prosenttia vastaajista eivät olleet niin halukkaita kuin muut. Tätä joukkoa Leijonaliigasta voimme pitää yksilöinä, heidän vastauksiin voi vaikuttaa yksilölliset syyt, miksi ei halua voittaa. Näihin syihin on vaikea vaikuttaa kokonaisuutena.

Kysymys 6 (Liite 1) koski vastaajan omaa halua voittaa Leijonaliigan henkilökohtaisen pistepörssin. Tämän kysymyksen avulla selvisi, kuinka tärkeänä vastaajat kokevat sen, että joukkueen parhaat pelaajat palkitaan myös yksilöinä. Yli puolet vastaajista selvästi haluaa voittaa Leijonaliigan pistepörssin. Näille vastaajille on selvästi onnistuttu luomaan tavoite, johon he pyrkivät. Motivointikeinona tämä toimii erittäin tehokkaasti näiden henkilöiden henkilökohtaisiin suorituksiin. Heidän työpänsänsä onkin useimmiten paljon kovempi, mitä muilla. Tähän kysymykseen on myös vaikuttanut vastaajien henkilökohtainen suhtautuminen omaan itseensä myyjänä. 26 prosenttia vastaajista eivät usko, että voittaisivat pistepörssin, mutta samalla he haluavat joukkueena voittaa. He epäilevät omia kykyjään tai heille joukkueen menestyminen ja joukkuehenki ovat tärkeämpää kuin oma henkilökohtainen sijoitus tai tulos. Näitä joukkuepelaajia löytyy Leijonaliigasta paljon, ja he edesauttavat jouk-

kuena menestymistä. Tästä voimme päätellä, että heillä motivaatio Leijonaliigan pelaamiseen löytyy, mutta usko siihen, että olisi Leijonaliigan paras pelaaja on pieni. Kysymyksessä 15 (Liite 1) "Joukkueeni tulos on omaani tärkeämpää" halusimme täsmentää joukkueena ja yksilönä toimimisen eroja, ja samalla löytää ristiriitaisuuksia. Vastaajista reilu 20 prosenttia piti omaa tulostaan tärkeämpänä kuin joukkueen tulosta. Tästä voimme vahvistaa, että Leijonaliigaa pelaa erilaisia ihmisiä, joita motivoivat eri asiat. Suurin osa haluaa voittaa niin joukkueena, kuin myös yksilönä. Pientä osaa vastaajista kiinnostaa eniten oma tulos ja toisia enemmän joukkueena menestyminen. Jotta Leijonaliigan avulla saataisiin kaikilta myyjiltä mahdollisimman hyvä tulos joka päivä, on motivoinnissa onnistuttava niin yksilön kuin myös joukkueen tasolla.

Kysymys 7 (Liite 1) selvitti sen kuinka ahkerasti vastaajat seuraavat Leijonaliigaa. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää seuraavatko vastaajat Leijonaliigaa päivittäin, eli ovatko he aidosti kiinnostuneita siitä voittaako heidän joukkueensa päivittäin pelattavat pelit. Myös toimeksiantajalle oli tärkeä tietää, kuinka paljon Leijonaliigaa seurataan. Kyselystä ilmenee, että Leijonaliigan seuraaminen päivittäin on vähäistä. Suurin osa työntekijöistä ei seuraa Leijonaliigaa päivittäin. Yksi syy tähän on varmasti se, että suurin osa työntekijöistä ei seuraa Leijonaliigaa vapaa-aikanaan. Innokkaimmat Leijonaliigan pelaajat seuraavat sitä päivittäin, mutta kehittämiskohteena olisi selvästi saada kaikki innostumaan päivittäiseen seurantaan. Seuraamisen puute kertoo siitä, että innostus Leijonaliigaan ei ole niin suuri, että sitä seuraisi myös vapaa-aikana.

Kysymys 8 (Liite 1) mittaa Leijonaliiga-konseptin merkitystä työntekijöiden keskuudessa. Toimeksiantajalle on tärkeää, että selvitämme ymmärtävätkö työntekijät, mikä Leijonaliiga on ja miten sitä pelataan. Kyselystä ilmenee, että selvästi suurin osa vastaajista ymmärtää konseptin merkityksen. Kaikille se ei aivan selvillä ole, syynä voi varmasti olla esimerkiksi konseptissa juuri aloittaneet työntekijät, jotka ovat vasta oppimassa Leijonaliigan merkitystä. Kokonaisuutena Leijonaliigan merkityksen ymmärtää selvästi valtaosa työntekijöistä.

Leijonaliigan luotettavuus on yksi merkittävimmistä asioista Rainmakerille. Kysymyksessä 9 (Liite 1) olemme mitanneet Leijonaliigan luotettavuutta työntekijöiden keskuudessa. Kysely paljastaa selvän kehityskohdan Leijonaliigan toiminnasta. Vastaajista suurin osa kyllä luottaa leijonaliigan toimintaan joko täysin tai osittain. Luottamuksen ollessa tärkeä asia kuitenkin konseptin toiminnassa, yli 20 prosenttia ei siihen täysin luota. Suurimpana ongelmana työntekijöiden kesken on ilmennyt Leijonaliigan huoltokatkot, toimintahäiriöt ja muut tekniset ongelmat. Myös työntekijöiden tietämys palkinnoista, provisioista ja muista Leijonaliigassa palkittavista asioista on toimeksiantajalle tärkeää. Kysymyksellä 10 (Liite 1) selvitimme miten hyvin myyjät tietävät, mitä rahallisia palkintoja he Leijonaliigan, piste-pörssin tai Powercupin voittamisesta saavat. Kehityskohteena voimme kyselyn perusteella todeta, ettei osalle myyjistä ole selvää, miten rahalliset palkinnot ovat saavutettavissa. Leijonaliigan palkinnoista informointi olisi tällöin erittäin tärkeää, kun lähdetään kehittämään Leijonaliigaa paremmaksi.

Halusimme vielä täsmentää Leijonaliigan toimintaa motivaation lisääjänä. Kysymyksellä 11 (Liite 1) vastaajilta kysyttiin, toimiiko Leijonaliiga työn merkityksellisyyden lisääjänä. Vastaajajoukosta ainoastaan 4 prosenttia ei pidä Leijonaliigaa erityisen merkittävänä motivaation lähteenä. Voimme tästä

tehdä johtopäätöksen, että vastaajien kesken nämä ovat vain henkilökohtaisia tai yksittäisiä syitä. Kuitenkin 96 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että Leijonaliiga on lisännyt työn merkitystä. Kysymyksellä 12 (Liite 1) "Leijonaliiga auttaa luomaan pidemmän aikavälin päämääriä" olemme halunneet mitata, onko Leijonaliiga auttanut työntekijöitä luomaan tavoitteita joihin he tähtäävät. Yli puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että Leijonaliiga on onnistunut luomaan heille pidemmän aikavälin tavoitteita. Lopuille ei asia ollut täysin varmaa tai he tiesivät, ettei Leijonaliigassa pelaaminen ole tulevaisuudessa heidän ammattinsa. Leijonaliiga on mielestämme onnistunut luomaan hyvin työntekijöille vision heidän tulevaisuudesta Rainmakerilla työskentelystä. Vastaajien ollessa hyvin nuoria ja osakseen osa-aikaisia opiskelijoita, emme voi olettaa, että Leijonaliiga olisi niin innostava, että kaikki työntekijät näkevät tulevaisuutensa Rainmakerilla myyjänä työskentelemässä. Kuitenkin yli puolet vastaajista näin haluaisi tehdä.

Toimeksiantajamme haluaa tietää miten paljon Leijonaliiga parantaa työilmapiiriä ja yhteishenkeä. Kysymyksellä 13 (Liite1) olemme selvittäneen, kuinka hyvin Leijonaliiga luo yhteishenkeä. 98 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että Leijonaliiga on lisännyt joukkueen sisäistä yhteishenkeä. Kyselyn tuloksesta voimme raportoida toimeksiantajallemme, että Leijonaliigalla selvästi on positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja joukkuehenkeen.

Kysyimme suoraan kysymyksessä 14 (Liite 1) työntekijöiltä, onko Leijonaliiga auttanut tekemään töitä enemmän. Vastaajista 92 prosenttia on sitä mieltä, että Leijonaliiga auttaa tekemään töitä enemmän. Tässä voimme tulla johtopäätökseen siitä, että Leijonaliiga on onnistunut motivoimaan työntekijöitä.

Kysymys 15 (Liite1) mittaa onko työntekijöille omaa tulosta tärkeämpää joukkueen kokonaistulos. 76 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heille joukkueen kokonaistulos on tärkeämpää kuin oma myynnillinen tulos. Joukkuepelaaminen on selkeästi Leijonaliigassa vahvassa roolissa, koska suuri-nosa työntekijöistä ajattelee koko joukkueen etua.

Kysymys 16 (Liite 1) selvitti Leijonaliigan onnistumista ulkoisten ja sisäisten motivaatioiden luokkaan jakamalla. Kysymyksen vastauksia voimme perustella kuvion 10 avulla. Työntekijöitä motivoi selvästi työn rahalliset hyödyt ja kannustimet sekä viriketoiminta. Ainoastaan muutamalla prosentilla ei näistä tule erityistä motivaatiota. Kehittymismahdollisuuksia ja työn merkityksellisyttä pidetään myös yleisesti tärkeänä. Työn itsenäisyyttä ei kuitenkaan pidetty erityisen motivoivana. Voimme tästä päätellä, ettei Leijonaliigassa pelaamista moni pidä yksilöllisenä työnä, vaan joukkuepelinä, mikä onkin myyntikonseptin tavoite.

Lisäsimme tutkimuksen loppuun avoimen kysymyksen, jossa pyysimme vastaajaa kertomaan Leijonaliigan kehityskohdat. Avoin kysymys tarkoittaa kysymystyyppiä, jossa vastaajalle ei anneta vastausvaihtoehtoja vaan hänen täytyy vastata kysymykseen tuottamalla itse aineistoa (Vilkka 2005). Lisäsimme avoimen kysymyksen tavoitteenamme, että tutkimukseen vastaajilla heräisi uudenlaisia näkökulmia, joita ei olisi muuten huomioitu opinnäytetyössä.

7 KEHITYSIDEAT

Leijonaliigan toiminta pohjautuu pääsääntöisesti pelillistämiseen, ja sillä on onnistuttu saamaan työntekijöille itseään suurempi merkitys työn tekemiselle. Suuremmalla merkityksellä tarkoitetaan halua tehdä töitä joukkueen eteen eikä vain omaa etua tavoitellen. Leijonaliiga motivoi työntekijöitä tekemään töitä niin yksilönä kuin joukkueena, ja työntekijöillä on vahva halu olla mukana Leijonaliiga-pelissä. Myynnin pelillistämisen idea kuvastuu Leijonaliigassa, se on peli jota ihmiset haluavat pelata. Pelillistäminen pitää mielenkiinnon mukana toiminnassa, ja työntekijä huomaamattaan tekee töitä siinä sivussa.

Avoimissa kysymyksissä (Liite 1) on Leijonaliigan toiminnasta positiivista palautetta, kuten "on erittäin hyvä nyt". Kyselyssä ja työpajassa ilmenee valtaosalla työntekijöistä positiivinen suhtautuminen Leijonaliigaan. Se auttaa työntekijöitä töissä, motivoi heitä ja kannustaa työntekoon. Kuitenkin kehityskohteitakin löytyy ja tässä kappaleessa käymme niitä läpi.

Mikään myyntikonsepti ei ole koskaan täydellinen, ei myöskään Rainmakerin Leijonaliiga. Työntekijöiden luottaminen Leijonaliigan toimintaan täytyy saada paremmaksi. Luottamuspuola kertoo työntekijöiden kiinnostuksesta pelata Leijonaliigaa aktiivisesti, mutta satunnaiset toimintahäiriöt haittaavat täydellistä keskittymistä. Avoimissa kysymyksissä eräs Leijonaliigan pelaaja kommentoi kehityskohteita näin: "Leijonaliigan bugien korjaamista, ja haluaisin kehittää leijonaliigaa niin että voisimme pitää gaalan lisäksi yhteisiä tapahtumia jossa olisi vaikka muutama joukkue eri puolilta suomea, saisimme annettua vinkkejä toisillemme ja vähän tulisi sitä kilpailuhenkeä lisää!". Vastauksesta ilmenee Leijonaliigan kaksi tärkeää ongelmaa, eli käyttöliittymän sulavuus ja kaupunkien välinen yhteistyö.

Palvelun kehittäminen sulavammaksi ja toimivammaksi, edesauttaa Leijonaliigan toimintaa. Leijonaliiga sivuston päivittäminen helpommaksi, ja enemmän käyttäjää huomioivaksi olisi seuraava askel Leijonaliigan kehityksessä. Leijonaliigan palkinnoista ja muista eduista tiedottaminen, ei tällä hetkellä ole tarpeeksi tehokasta. Sen tehostamisella useammat työntekijät lähtisivät helpommin peliin mukaan. Tehostamisella työntekijöiden motivaatio kasvaisi nopeammin autonomiajakauma-teorianperusteella. Mitä nopeammin työntekijälle saadaan autonomiajakauman mukaan idea Leijonaliigan pelaamisesta pakotetusti, sitä nopeammin Leijonaliigasta tulee työntekijälle sisäinen motivaation lähde. Tämä perustuu aiemmin käsiteltyyn itsemääräämismotivaatio teoriaan.

Kaupunkien välinen yhteistyö ja johdon rooli Leijonaliigassa nähdään myös kehittämiskohteena Leijonaliigan toiminnassa, kuten myyjän kommentissa näkyy. Avoimissa kysymyksissä painotetaan myös johtoportaan seuraamisen lisäämistä Leijonaliigassa. Johtajien ja esimiesten tulisi enemmän seurata Leijonaliigaa, ja painottaa sen merkitystä myyjille. Alla kommentti kyselystä:

"Johdon viestintä alaspäin hierarkiassa siten että alemmat portaat kokevat, että heidän esimiehensä jotka eivät tee töitä päivittäin Leijonaliigan parissa kunnioittaisivat heidän tekemään työtään." (Liite 1) Käyttöongelmaan ja kaupunkien yhteistyöhön olemme työpajassa keränneet kehittämisehdotuksia. Parhaana kehityskkeinona työpajassa ilmeni paremman käyttöliittymän luominen. Helppokäyttöinen ja sovelluspohjainen Leijonaliigan käyttöliittymä toisi käyttäjämääriä enemmän. Sovellus voisi

hyvin toimia sosiaalisena mediana Leijonaliigan työntekijöiden kesken ja auttaa tällöin yhtenäistämään eri kaupunkien työntekijöitä. Myös sovelluspohjainen seurantapalvelu, lisäisi varmasti Leijonaliigan päivittäistä seuraamista, kuten kommentissa on ehdotettu: "Pienenä ehdotuksena leijonaliigan sivuille olisi, että päivän ottelut voisi nostaa omaksi sarakkeeksi."

Kuopiossa pidetyssä työpajassa suurimpana murheena pidettiin Leijonaliigan messutapahtumia ja niihin valittuja pelaajia. Tällä hetkellä suuriin messutapahtumiin pääsevät mukaan Leijonaliigassa parhaiten menestyvät myyjät. Tämä toki lisää näiden myyjien menestymistä Leijonaliigassa, ja samalla parantaa Rainmakerin kannattavuutta messujärjestäjänä. Ongelmaksi nousevat ne myyjät, jotka eivät ollenkaan pääse messuille. Menestyminen ei ole niin kovaa koska tulokset syntyvät ainoastaan pienillä myyntipisteillä, eikä messutapahtumissa. Näiden myyjien tehokkuus ei tällöin nouse samalle tasolle kuin messumyyjillä, jotka ovat aina messuilla. Tämä aiheuttaa myyjien mieleen epäreilun kilpailun, ja ajatuksen siitä, ettei pistepörssiä voida ikinä voittaa.

Leijonaliigan otteluohjelmat pelataan tällä hetkellä nopealla aikavälillä, eli "seasonit" pelataan peräkkäin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei seasonsien välissä ole taukoja, vaan edellisen kauden päätyttyä alkaa heti uusi kausi. Työntekijöiden mielestä seasonsien välissä tulisi olla tauko, kuten komentissa eräs työntekijä kertoo: "Otteluohjelmia tulisi muokata siten että esim. Power cupin finaalit pelattaisiin 26-29.12 eikä 26-31.12. Tämä mahdollistaisi sen että finaalijoukkueet saisivat "palkinnon" tehdystä työstään ja saisivat pari päivää pidemmät vapaat. Myös gaala tulisi järjestää aina suoraan finaalien jälkeen."

Myyjien mielestä Rainmakerin johdon tulisi olla enemmän Leijonaliigassa mukana. Johdon tulisi enemmän osoittaa olevansa mukana tässä pelissä, tällöin se motivoisi työntekijöitä tekemään kovemmin töitä. Tätä ongelmakohtaa oli kommentoitu seuraavasti: "Johdon tulisi arvostaa leijonaliigaa enemmän, leijonaliigaa ja sen voittamista ei kunnioiteta enää. Jos johto kunnioittaisi leijonaliigaa se säteilisi varmasti kenttään pelillistämisen muodossa. Siis kunnioittaa aidosti oikeesti eikä vain sanoa kunnioittavansa. Sen tulisi näkyä kaikessa tekemisessä sekä viestinnössä. En ole törmännyt vielä mihinkään kehitettävään." Leijonaliigaa ei seurata tällä hetkellä niin tiheään, mitä johto haluaisi. Tämä on tietenkin yksi kehityskohta. Ratkaisuna tähän olisi johdon esimerkillinen toiminta, ja tiheämpi seuranta.

7.1 Kehitysideat Octalysin näkökulmasta

Rainmaker Oy on pyrkinyt hyödyntämään pelillistämistä luodessaan Leijonaliigaa ja onkin saanut monia pelillistämisen osa-alueita sisällytettyä tämänhetkiseen konseptiinsa. Kuitenkaan mikään myyntikonsepti ei ole täydellinen ja löysimme Leijonaliigasta monia puutteita ja heikkouksia, joiden avulla työntekijöiden motivaatiota voidaan nostaa. Esittelimme aiemmin Octalysis nimisen pelillistämisteorian, jonka Ya-Kai Chou on luonut. Käymme pelillistämisteorian osa-alueet läpi ja esitämme jokaiseen osa-alueeseen kehitysideoita, joilla Leijonaliigaa voidaan parantaa.

Ensimmäinen motivointikeino on tarkoitus. Leijonaliigan heikkoutena on, että jos joukkue tai yksilö ei pärjää sarjassa, heidän tarkoitus voi hävitä. Silloin kun työntekijä ymmärtää, ettei voi saavuttaa mitään pidemmän ajanjakson saavutuksia, joka laskee työmotivaatiota. Tarkoituksen ylläpitämiseen Leijonaliigaan voisi lisätä kerran kuussa pelattavan "superviikon" jolloin kaikista osakilpailuista saisi tuplamäärän pisteitä. Tällöin joukkueilla olisi hyvä mahdollisuus kohota sarjataulukossa nopeasti takaisin mestaruus taisteluun.

Toinen motivointikeino on saavutukset. Tässä osa-alueessa haasteena on saada työntekijät kokemaan saavansa riittävän palkkion tekemästään työstä. Jos palkkio on liian pieni, tai se ei motivoi, voi vaikutus olla jopa negatiivinen motivaatiolle. Nykyinen palkkamalli Leijonaliigan työntekijöillä on tuntipalkka painotteinen. Provisio määräytyy koko kuukauden aikana tehtyjen kauppojen ja tehtyjen työtuntien suhteen mukaan. Tällöin työntekijä ei tiedä kuinka paljon hänelle maksetaan provisiota tehdyistä kaupoista ennen kuukauden loppua. Tästä syystä monet työntekijät eivät koe suurta painetta tehdä kauppaa ja kaupankäynti tilanteissa luovutetaan liian helposti. Tämän johdosta työntekijät eivät koe saavansa riittävää palkkiota työstään, joka puolestaan johtaa motivaation laskuun. Kehitysidea on lisätä palkitsemista kaupanteosta. Kun työntekijä kokee palkkion kaupanteosta merkittävaksi, hän tavoittelee kaupan päättämistä huomattavasti päättäväisemmin ja motivoituneemmin. Provision määrä tulisi olla kiinteä, jotta työntekijälle konkretisoituu hänen tekemän työn arvo heti. Rinnalle tulisi liittää suhteutetun provision maksun ylimääräisenä motivointikeinona jolla palkittaisiin erityisesti myyntikonseptin parhaita työntekijöitä, jotta he kokevat saavansa palkkion siitä, että suorittaneet työstään erinomaisesti. Tällöin parhaat myyjät eivät lähtisi pois yrityksestä etsimään parempi palkkaisia töitä, joka on ollut Leijonaliigassa ongelma ja usean vuoden ajan.

Kolmas motivointikeino on voimaantuminen. Leijonaliigan heikkous tässä motivointikeinossa on lähiesimiesten ammattitaito. Leijonaliigan lähiesimiehillä ei usein ole minkäänlaista esimieskoulutusta, vaan he ovat saaneet ylennyksen hyvien myyntitaitojen perusteella. Tällöin lähiesimiehillä ei välttämättä ole riittävää osaamista palautteen annosta. Rainmaker Oy:n tulisi panostaa siihen, että jokainen lähiesimies saa koulutuksen palautteen annosta ja esimiehenä toimimisesta yleensä. Kun lähiesimies osaa toimia esimiehenä ja antaa palautetta rakentavasti joukkueen työntekijät ovat motivoituneita. Tällöin johtamista suunniteltaisiin enemmän ja sen seurauksena lähiesimiehet kokevat voimaantumista koska myös heidän osaamiseen ja kehittymiseen panostetaan.

Neljäs motivointikeino on omistusoikeus. Omistusoikeuden luominen on huomattavasti helpompaa kokoaikaisille työntekijöille. Osa-aikaiset työntekijät eivät ole päivittäin töissä, jolloin he eivät välttämättä koe olevansa niin voimakkaasti osa työyhteisöä. Tämä puolestaan johtaa siihen, että osa-aikaisia työntekijöitä motivoi monesti muut asiat, varsinkin rahalliset hyödyt. Osa-aikaisilta työntekijöiltä tulisi jatkossa vaatia osallistumista kaikkiin yhteisiin tapahtumiin, kuten viikottaisin aamupalaverihin tai aamuliikuntoihin, vaikkei heillä olisi töitä kyseisenä päivänä. Tällöin osa-aikaiset työntekijät olisivat kanssakäymisessä huomattavasti enemmän työkalaverien kanssa ja he tuntisivat kuuluvansa työyhteisöön kiinteämmin.

Viides motivointikeino on sosiaaliset vaikutukset. Sosiaalisten vaikutusten heikkous löytyy huonosta esimerkistä. Jos lähiesimies tai muu työpari ei tee työtään hyvin on siihen aivan yhtä helppo, ellei jopa helpompaa samaistua, kuin hyvin työtään tekevään työpariin. Kehitysideana sosiaalisesta vaikutuksesta on esimerkillisestä työtään tekevän työntekijän palkitseminen säännöllisesti. Jatkossa jokaisen joukkueen lähiesimies valitsisi oman joukkueen työntekijän joka tekee töitään esimerkillisesti kuukausittain ja hänet palkittaisiin hyvästä työnteosta ja esimerkin näyttämisestä muille. Esimerkillinen työntekijä ei välttämättä ole se, joka saa tehtyä kauppaa eniten, vaan se joka tekee töitä ahkerasti ja kannustaa omia työkavereitaan hyvään tulokseen.

Kuudes motivointikeino on puute. Leijonaliigan heikkous tässä motivointikeinossa on se, että jos työntekijät eivät usko pystyvänsä tavoittelemaan saavutettavissa olevia palkintoja hänen työmotivaationsa laskee. Pitkään töissä olevilla työntekijöillä voi myös kadota kiinnostus palkintoihin, jotka toistuvat 4 kuukauden välein. Puutteessa motivoidaan työntekijöitä ennen kaikkea sillä, että hän ei voi vielä saavuttaa jotain heti, mutta tekemällä johdonmukaisesti töitä asian eteen, hän voi saavuttaa tavoitteen tulevaisuudessa. Tämän takia kehitysidea puutteen lisäämiseksi on luoda kuukausittain järjestettävä parhaan pelaajan palkinto. Ideana on palkita jokaisen kaupungin paras työntekijä kerran kuukaudessa, jotta pelaajilla on jatkuvasti jokin palkinto jota tavoitella. Parhaan pelaajan palkinto jaettaisiin jokaisen joukkueen eniten kauppaa tehneelle myyjälle.

Seitsemäs motivointikeino on ennalta-arvaamattomuus. Leijonaliigan selkeä heikkous on, että siitä puuttuu täysin ennalta-arvaamattomuuden hyödyntäminen motivointikeinona. Ennalta-arvaamattomuus on vaikea motivointikeino liittää Leijonaliigaan, mutta yksi mahdollisuus olisi valita viikoittain sattumanvaraisesti jokaisessa joukkueessa kaksi työntekijää, jotka toimisivat kapteeneina ja jakaisivat joukkueen kahteen huutoäänestyksellä. Näillä joukkueilla he pelaisivat viikon mittaisen joukkueen sisäisen kilpailun. Voittajajoukkueelle keksittäisiin joka viikko uusi palkinto, jolla heidät palkitaan sisäisen kilpailun voitosta.

Kahdeksas ja viimeinen motivointikeino on välttäminen. Heikkous viimeisessä motivointikeinossa on lähiesimiesten tuloksen ja työmäärän vaatiminen työntekijöiltä. Lähiesimiehet eivät aina välttämättä vaadi tulosta ja työmäärää työntekijöiltään riittävällä tavalla, jolloin työntekijät eivät välitä siitä, jos he eivät saavuta vaadittua minimiä tai he eivät välitä siitä, ettei hän saa ihmisiä juttelemaan hänen kanssaan. Syynä tähän on se, että lähiesimiehet ovat nousseet asemaansa usein myyjän roolista, jolloin he eivät kehtaa vaatia työkaveriltaan tai antaa negatiivista palautetta huonosta työnteosta. Toisena heikkoutena voidaan nähdä piittaamattomuus leijonaliigan pelien häviämisessä, mutta jos työntekijää ei kiinnosta pelien häviäminen on myös muilla motivoinnin osa-alueilla ongelmia. Jatkossa Leijonaliigan lähiesimiesten tulee vaatia työntekijöiltä enemmän. Tähän linkittyy esimiesten puutteellinen osaaminen toimia esimiehenä. Kouluttamalla lähiesimiehiä monet motivointiin liittyvät asiat kehittyisivät Leijonaliigassa.

8 LOPPUPOHDINTA

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli meille haastava prosessi. Merkittävimpänä asiana opimme tutkimuksen ja kehittämistyön eroavaisuudet. Yritimme toteuttaa kyselyn tutkimuksena Rainmakerille, mutta hyvin pian huomasimme, ettei se olisi mahdollista toteuttaa niin, että kyselyssä käsiteltäisiin toimeksiantajan haluamia kysymyksiä. Kysymykset eivät tällöin pohjautuisi jo olemassa olevaan tutkimusteoriaan. Eli kyselyä ei olisi voinut toteuttaa virallisena tutkimuksena. Pian huomasimme, että opinnäytetyöstä muotoutui ennemminkin toiminnallinen kehittämistyö, jossa pääasia oli huomioida toimeksiantajan tarpeet, ja Leijonaliigan kehittämiskohteet. Teoria voitiin tällöin keskittää Leijonaliigan merkitykseen eli työntekijöiden motivointiin ja myynnin pelillistämiseen.

Kaikki ongelmat jotka kohtasimme opinnäytetyön tekemisessä, johtuivat puutteellisesta suunnittelusta. Mikäli suunnittelu olisi tehty paremmin ja huolellisemmin, olisi säästynyt aikaa sekä opinnäytetyön toteuttaminen olisi ollut helpompaa. Opinnäytetyössä oli myös vaikeaa kohdentaa omaa kokemusta Rainmakerillä. Asian esittäminen opinnäytetyössä vaati paljon Leijonaliiga käsitteen teoreettista kertomista, ja avaamista. Omakohtainen kokemus Leijonaliigan pelaamisesta ei riitä opinnäytetyön teoriaksi. Kuitenkin työkokemuksemme Rainmakerillä auttoi yhteishenkilöiden ja haastateltavien saavuttamista. Omasta kokemuksestamme voimme todeta Leijonaliigan olevan hyvin motivoiva työkalu näin kahden vuoden työuran jälkeenkin. Kyselyn toteuttaminen oli myös liian kiireellä tehty, ja olisi vaatinut parempaa suunnittelua. Pyrimme tekemään kyselystä mahdollisimman hyvän toimeksiantajallemme, mutta kyselystä oli haasteellista tehdä hyvää opinnäytetyötä.

Ammatillisesta näkökulmasta opinnäytetyö avarsi erittäin paljon tutkimuksellisen työn suorittamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kokemus oli erittäin opettavainen myös työntekijöiden motivoinnin ja esimiehenä työskentelemisen kannalta. Motivoinnista oli paljon teoriaa saatavissa, mutta Leijonaliigaan linkittäminen tuotti hankaluuksia. Ongelmana oli liian laajaksi paisuva teoria, ja oikean teorian linkittäminen opinnäytetyöhön oli haasteellista. Myynnin pelillistäminen oli täysin päinvastainen. Siitä oli vaikea löytää teoriaa tai kirjallisuutta suomenkielellä. Ulkomailta käsite on kuitenkin tunnetumpi, ja saimme teoria osuutemme suurimmaksi osaksemme sieltä.

Kyselyn toteuttamisessa ongelmaksi ilmeni myös heikko kysymysten suunnittelu. Vastauksien todentamukaisuutta on vaikea arvioida esimerkiksi kysymyksessä 8 (Liite 1) kysyimme ymmärtääkö työntekijä Leijonaliiga-konseptin. Vastaajat kertoivat ymmärtävänsä Leijonaliiga-konseptin, mutta emme voi tietää ymmärtävätkö he sen oikein. Tämän kaltaiset kysymykset ovat liian huonosti suunniteltuja ja meidän olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa kysymysten muotoiluun.

Opinnäytetyön lopputulokseen olemme kuitenkin tyytyväisiä. Se vastaa toimeksiantajan ja meidän tarpeisiin. Opinnäytetyössämme ilmenee, että Leijonaliiga on erittäin tehokas motivaation lähde Rainmakerin ständimyyjille. Leijonaliigassa kilpaileminen on monelle paljon muutakin kuin työ. Myynnin pelillistäminen on tehokas tapa saada työn tekemisestä kiinnostavampaa ja motivoivampaa. Leijonaliigassa menestyminen auttaa luomaan monelle työntekijälle toiveen myös tulevaisuuden urasta

Rainmakerillä. Monet esimiehet ovatkin olleet entisiä myyjiä. Työpajassa haastatellut työntekijät kertoivat hyvin innostuneesti omia kokemuksiaan Leijonaliigassa, ja esiin nousi monia tarinoita ja hyviä hetkiä, mitä Leijonaliiga on työntekijöille tarjonnut. Kilpailuhenkisyys ja tuloksen tavoittelu on myynnissä yleinen piirre. Leijonaliiga käyttää tehokkaasti hyväksi näitä piirteitä, ja kanavoi sen yritykselle tulokseksi. Myös johtoportaan pelataan Leijonaliigaa, ja motivaatio toimii vastaavalla tavalla heihin. Esimiehet haluavat oman joukkueensa menestyvän, ja ovat valmiita tekemään sen eteen erittäin paljon töitä.

Onnistuimme löytämään Leijonaliigan kehittämiskohteita. Kehityskohteet halusimme jaotella opinäytetyössä erilliselle otsikolle. Mitään suuria moitteita ei Leijonaliigasta löytynyt, mutta pieniä kehittämisen tarpeessa olevia asioita löytyi kuitenkin paljon. Kokonaisuudessaan voimme kuitenkin todeta, että Leijonaliiga on toimiva konsepti ja se on tehokas motivointikeino sekä esimiehille ja työntekijöille. Uskomme että myynnin pelillistäminen on tulevaisuudessa yhä useammassa työpaikassa mukana innostamassa työntekijöitä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AUNOLA, Kaisa. 2002. Motivaation kehitys ja merkitys kouluikässä. Teoksessa: K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS - kustannus, 105-126.

BURKE, Brian 2014. Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things. Brookline: Bibliomotion Inc.

CHOU, Yu-Kai 2015. Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards. CreateSpace Independent Publishing Platform

CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin & PITSIS Tyrone 2009. Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice. Second edition. SAGE Publications Ltd.

DECI, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.

HEIKKILÄ, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilötietolaki 1999/523. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-08-15.] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

HUHTALA, Kalle 2016. Pelillistämisen aakkoset. [Viitattu 2017-08-15.] Saatavilla: http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/nordic_morning/pelillistamisen-aakkoset-6295363.

KORHONEN, Valter 2017-11-10. Aluepäällikkö. Rainmaker Saleshow Oy. [Haastattelu.] Kuopio.

Kuluttajansuojalaki 1978/38. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-08-15.] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

LEHTINEN, Erno & KUUSINEN, Jorma 2001. Kasvatuspsykologia. Juva: WSOY.

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja KATAJA, Jukka 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy

MANNINEN, Juuso 2017- 06-10. Konseptimanageri. Rainmaker Saleshow Oy.[Haastattelu]. Kuopio.

OKSANEN, Jukka 2014. Motivointi työvälineenä. Juva: PS-kustannus.

PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

RAINMAKER, 2017. Leijonaliiga. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017.07.25] Saatavissa:

<https://sites.google.com/prod/rainmaker.fi/leijonaliiga>.

RAINMAKER, 2017. Leijonaliiga- rautalangasta. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2017.07.25] Saatavissa:

<https://rainmaker.fi/leijonaliigaa-rautalangasta/>

RYAN, Richard & DECI, Edward 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54 – 67.

SCHUNK, Dale, MEECE, Judith & PINTRICH, Paul 2013. Motivation in education: theory, research and applications. Boston: Pearson.

TYÖPAJA, KuLu 2017-01-11. [Haastattelu]. Kuopio

VALLERAND, R. J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. San Diego, CA: Academic Press, 271 - 360.

VARTIAINEN Matti & NURMELA Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi, (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 188 – 212.

VIITALA, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

VILKKA, Hanna & AIRAKSINEN, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITE 1: KYSELYPOHJA



Leijonaliiga

1. Joukkue *

- Kulu
- Myve
- Säpi
- Pks
- Sc Lappee
- Bajo
- Rokk
- Warriors
- Mansen veto

2. Työtehtävä *

- Myyjä
- Esimies level 1-3
- Esimies level 4-5

3. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

4. Työuran kesto *

- 1-3 kuukautta
- 3-6 kuukautta
- 6-12 kuukautta
- Yli 12 kuukautta

5. Haluan joukkueeni voittavan Leijonaliigan *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

6. Haluan voittaa Leijonaliigan pistepörssin *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

7. Seuraan Leijonaliigaa päivittäin *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

8. Ymmärrän Leijonaliigan-konseptin *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

9. Leijonaliiga on luotettava *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

10. Tiedän miten tiimirahat, bonukset ja provisiot kertyvät *

1 2 3 4

Eri mieltäq ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

11. Koen Leijonaliigan lisännen työni merkityksellisyyttä *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

12. Leijonaliiga auttaa luomaan pidemmän aikavälin päämääriä *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

13. Leijonaliiga on auttanut luomaan yhteishenkeä joukkueen sisällä. *

1 2 3 4

Eri mieltä ○ ○ ○ ○ Samaa mieltä

14. Leijonaliiga motivoi minua tekemään töitä paremmin *

1 2 3 4

Eri mieltä ○○○○ Samaa mieltä

15. Minulle omaa tulostani tärkeämpää on joukkueen kokonaistulos *

1 2 3 4

Eri mieltä ○○○○ Samaa mieltä

16. Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat *

Ei ollenkaan Vähän Paljon Erittäin paljon

Itsenäisyys

○ ○ ○ ○

Kehittymismahdollisuudet

○ ○ ○ ○

Työn merkityksellisyys

○ ○ ○ ○

Rahallinen palkkio

○ ○ ○ ○

Viriketoiminta

○ ○ ○ ○

Muut rahalliset hyödyt

○ ○ ○ ○

17. Mitä asioita haluaisit kehittää Leijonaliigassa?
