



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Salla Miettinen

# **Innovaatiokäyttäytyminen pelialan työntekijöiden keskuudessa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Salla Miettinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Innovaatiokäyttäytyminen pelialan työntekijöiden keskuudessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	96

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielmassa tutkittiin pelialalla Suomessa työskentelevien henkilöiden innovaatiokäyttäytymistä. Peliala on nuori, ja alalla työskentelevät henkilöt kuuluvat pääsääntöisesti nuoreen työsukupolveen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada informaatiota nuoren työsukupolven innovaatiokäyttäytymisestä pelialalla. Innovaatiokäyttäytymistä tutkittiin pelialalla työskentelevän henkilön innovaatioprosessin kuvausten ja jäsenysten kautta. Tutkielman toinen ja kolmas pääluvut muodostivat tutkimuksen teoreettisen viitekehäyksen, joka muotoiltiin innovaatiokirjallisuuden sekä eri innovaatioprosessiteorioiden pohjalta.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimusaineisto koostui kuudesta pelialalla työskentelevän henkilön teemahaastattelusta, jotka analysoitiin narratiivisen analyysin kautta. Tehdyn analyysin ja tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa ja vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: miten pelialalla työskentelevät nuoret henkilöt jäsentävät ja kuvaavat innovaatiokäyttäytymistä? Päättökysymys jakaantui seuraaviin tutkimuksissa analysoituihin jatkotutkimuskysymyksiin: 1) mitkä tekijät vaikuttavat pelialan työntekijöiden innovaatiokäyttäytymiseen, 2) mitä eri vaiheita pelialan työntekijöiden innovaatioprosessiin kuuluu, 3) mitä taitoja pelialan työntekijä tarvitsee onnistuakseen innovoinnissa ja 4) mitä innovaation menestyksellinen käyttöönotto edellyttää pelialalla.

Tutkimustuloksissa korostui, kuinka organisaation sekä työntekijöiden innovaatiokäyttäytymisellä haetaan yhä suurempaa kilpailuetua, lisäarvoa sekä organisaation kasvumahdollisuuksia pelialalla vallitsevan kilpailun vuoksi. Lisäksi tuloksista ilmeni, että innovaatiokäyttäytyminen terminä tai tarkkana toimintana ei ole pienemmissä yrityksissä usein konkretisoitunut tai jäsentynyt henkilön työtehtävien sisälle. Pelialalla työskentelevän henkilön innovaatioprosessi ilmeni vaiherikkaana, yksilöllisenä sekä aktiivisena kehitystoimintana organisaation eduksi. Innovaatioprosessi sisälsi myös palaamisen edelliseen prosessivaiheeseen sekä toiminnan hienosäätämistä. Tuloksien perusteella jatkuvasta innovaatiokäyttäytymisestä on tullut tärkeä organisaation menestymisen mahdollistaja, minkä johdosta innovaatioprosessin hallitsevista ihmisistä on tullut haluttuja ja kilpailtuja osajia organisaatioissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että pelialalla työskentelevät nuoret henkilöt toimivat usein jatkuvassa iteratiivisessa ja ketterässä innovaatioprosessissa, jossa esille nousi jatkuva kehittäminen sekä jatkuvat innovaatiopäätökset. Yrityksissä tarvitaan konkretiaa ja jäsenystä innovaatioprosessiin, jotta innovaatiotoiminnan rakenne sekä myös itsenäisesti tehtävä ajatustyö jäsentyy. Innovaatiokäyttäytyminen erityisesti nuorilla ja luovilla aloilla sekä nuoren työsukupolven parissa tarvitsee lisätutkimusta. Innovaatiokäyttäytyminen osoittautui työntekijöitä sekä organisaatiota ruokkivaksi ja tukevaksi prosessiksi.

---

**AVAINSANAT:** innovaatiokäyttäytyminen, innovaatioprosessi, peliala, peliteollisuus, nuori työsukupolvi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat	10
1.3	Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset	11
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
1.5	Tutkielman rakenne	14
2	Työntekijän innovaatiokäyttäytyminen	16
2.1	Innovaatio ja sen ominaisuudet	16
2.2	Yksilön innovaatiokäyttäytymisen prosessi	18
2.3	Innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	23
2.4	Taipumus innovatiivisuuteen	29
3	Innovaatiokäyttäytyminen pelialalla	31
3.1	Peliteollisuudesta yleisesti	31
3.2	Peliala työ- ja innovaatioympäristönä	35
3.3	Innovaatiokäyttäytyminen pelialan organisaatiossa	39
4	Tutkimuksen toteutus	42
4.1	Tutkimuksen metodologia	42
4.2	Tutkimusprosessi lyhyesti	44
4.3	Haastateltavien henkilöiden kuvaus	45
4.4	Tutkimusaineisto	47
4.5	Tutkimusaineiston analysointi	50
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Innovaatiokäyttäytymisen moninaisuus	54
5.1.1	Innovaatiokäyttäytymistä rajoittavat tekijät	57
5.1.2	Innovaatiokäyttäytymistä rajoittavien tekijöiden hallitseminen	60
5.2	Innovaatioprosessin vaiheet	61
5.2.1	Innovaatioprosessin alkuvaiheet	63
5.2.2	Innovaatioprosessin keskivaiheet	66

5.2.3 Innovaatioprosessin loppuvaihe	68
5.2.4 Narratiivinen innovaatiokäyttämisen prosessiketju	69
5.3 Tärkeät taidot innovaatiokäyttämässä	71
5.4 Menestyksellinen käyttöönotto	73
6 Johtopäätökset	76
6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta	76
6.2 Tutkimustulosten hyödynnettävyys	80
6.3 Tutkimuksen arviointi	83
6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet	84
Lähteet	86
Liite. Haastattelussa käytetyt tukikysymykset	96

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Pro gradu -tutkielman rakenne.	15
<b>Kuvio 2.</b> Peliteollisuuden sisältämät pelimuodot.	34
<b>Kuvio 3.</b> Tutkimusvalinnat.	43
<b>Kuvio 4.</b> Innovaatiokäyttäjymisen prosessikaavio pelialalla.	62
<b>Kuvio 5.</b> Narratiivinen innovaatiokäyttäjymisen prosessiketju.	70

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Tunnetuimmat innovaatiokäyttäjymisen prosessiteoriat.	21
<b>Taulukko 2.</b> Yksilöiden innovaatiokäyttäjymiseen vaikuttavia tekijöitä.	28
<b>Taulukko 3.</b> Haastatteluaineisto.	46
<b>Taulukko 4.</b> Viisi vinkkiä innovaatiokäyttäjymisen tukemiseen.	82

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

*"Innovaatio ei ole vain tutkimus- ja kehitysprosessin tulos vaan usein sen sivutuote."*

- Innovaatiojohtaja John Seely Brown

Innovaatioita ja innovaatioprosesseja on hyödynnetty yli 5000 vuoden ajan teknistä osaamista vaativien toimintojen kehittämisessä. Innovaatiotoiminta onkin tutuksi tullut käytäntö toimia kehityskohteiden ytimessä. (Hietikko, 2008, s. 18.) Onnistuneimmat ja menestyneimmät innovaatiot syntyvät yleensä silloin kun innovaattori toimii ongelmanratkaisu- tai ristiriitatilanteessa, joka vaatii ratkaisun ja henkilön täyden huomion. Innovaatioprosessien kautta etsitään ratkaisuja, jotka helpottavat niin arkea, elämää kuin yhteiskunnan toimintaa. Osa luoduista innovatiivisista ratkaisuista helpottaa arkielämää, kuten kuivauskaappi, osa innovaatioista muovaa yhteiskuntaa, kuten internet, tai sitten uusi innovaatio on jotain näiden ääripäiden väliltä. (Leppälä, 2014, s. 99, 110.) Onnistuessaan innovaatio saattaa sisältää myös niin uutta tekniikkaa, että se vaikuttaa myös markkinarakenteisiin (Hietikko, 2008, s. 11), kuluttajan käyttökokemuksen parantumisen lisäksi.

Tekniikan alan yritysten ja alojen määrä on kasvanut kiihtyvällä tahdilla. Teknologiayritysten menestyksen taustalla on lähes poikkeuksetta panostaminen innovatiiviseen toimintaan. Suurista organisaatioista Google ja Apple ovat yli kymmenen vuoden ajan kuuluneet kuluttajien ostokäyttäytymisen pohjalta kaikista innovatiivisimpiin ja alansa huipputekniikkaa tuottaviin yrityksiin. (Birkinshaw & Crainer, 2008.) Huipputekniikkaan ja käyttäjäkokemukseen keskittyneiden organisaatioiden määrä on kasvanut vuosi vuodelta, ja alalla toimii nykyään myös innovaatiotoimintaan keskittyneitä isoja ja pieniä pelialan yrityksiä. Hautamäki (2008, s. 11) näkee erityisesti suomalaisen innovaatiotoi-

minnan vahvuutena ja yleisesti taloudellisen menestyksen perustana innovaatioympäristöjen kehityksen sekä tutkimustoimintaan panostamisen.

Innovaatioista vallitsee yleinen oletamus, että innovaatiotoiminnan tuloksena syntyy täysin uusi teknologinen innovaatio tai keksintö. Innovaatio ja innovaatiotoiminta ovat kuitenkin paljon muutakin kuin perinteistä keksimistä sanan kirjaimellisessa merkityksessä. (Hautamäki, 2008; Koivunen, 2013.) Innovaatiotoiminnan monipuolisuuden lisäksi innovaatiot myös eroavat toisistaan, eikä niiden eri muodoista välttämättä löydy tarkasti toisistaan eroteltavissa olevia piirteitä. Innovaatioprosessi ei myöskään yleensä noudata suoraviivaista tai loogisesti etenevää mallia. Usein innovaatiotoiminta kuitenkin esitetään lineaarisena toimintamallina, kun siihen liitetään prosessinomainen toiminta ja prosessin eri vaiheet. Kuten monet muutkin organisaation perustoiminnot, myös innovaatioprosessi on vaiherikasta ja monipuolista kehitystoimintaa organisaatiossa. (Anderson ja muut, 2004; Leppälä, 2014, s. 166.)

Innovaatio ja organisaatioiden sisällä tapahtuva innovaatiotoiminta sisältää innovaatioprosessin monivaiheisuuden lisäksi myös erilaisia määritelmiä tutkijan näkökulmasta riippuen. Yleisesti innovoinnilla tarkoitetaan monipuolista kehittämistä niin tuotteissa, palveluissa kuin prosesseissakin (Hietikko, 2008, s. 11; de Jong & den Hartog, 2010). Näiden lisäksi innovaatiolla voidaan tarkoittaa innovoijan kehittämiä uudennaisia toimintamalleja, prosesseja, toimintatapoja tai uudistuksia, jotka kohdistuvat esimerkiksi pääoman kasvattamiseen. Suurimmaksi osaksi innovaation tuloksena syntyvät kehitys- ja parannustoimet kohdistuvat kuitenkin jo olemassa oleviin tuotteisiin, palveluihin tai teknologioihin. (Anderson ja muut, 2004; Hietikko, 2008.)

Innovaatiotoiminta ja henkilökunnan rohkaiseminen innovaatioprosessiin on haluttua ja toivottua useissa organisaatioissa. Yksilön aktiivinen toiminta yhdessä innovaatiokäyttäjyksen kanssa on de Jongin ja den Hartogin (2010) huomion mukaan elintärkeää organisaatiossa tapahtuvalle jatkuvalla innovoinnille ja kehitykselle. Organisaatiot ja johto, jotka haluavat kehittää työntekijöiden innovaatiokäyttäjyymistä keskittyvät Bir-

din ja muiden (2016) suositusten mukaisesti räätälöityihin koulutus-, motivointi- ja ympäristötoimenpiteisiin, jotka kehittävät yksilöiden kykyä toimia innovaatioprosessin jokaisessa eri vaiheessa. Innovaatioilla sekä organisaation ja työntekijöiden innovatiivisuudella haetaan tänä päivänä vahvempaa kilpailukykyä, lisäarvon tuottamismahdollisuuksia sekä kasvumahdollisuuksia organisaation kilpailijoihin nähden. Luovuudesta, innovaatiotoiminnasta sekä innovaatiokyvystä on tullut elintärkeitä organisaation menestymisen mahdollistajia sekä kyseisiä taitoja omaavista ihmisistä haluttuja ja kilpailuttuja työntekijöitä organisaatioihin. (Anderson ja muut, 2004; Hautamäki, 2008; de Jong & den Hartog, 2010; Hughes ja muut, 2018.)

Työntekijän rooli on tärkeä uusien innovaatioiden mahdollistajana. Työntekijöiden innovointikykyä ja organisaatiossa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa halutaan kasvattaa ja kehittää useissa organisaatioissa. (Lee & Hong, 2014; De Spiegelaere ja muut, 2018.) Lee ja Hong (2014) tähdentävät, että innovaatiokäyttäytyminen on korkeampaa työntekijän koulutustason ja työkokemuksen kasvaessa, näin ollen organisaatioissa tulisi panostaa koulutusmahdollisuuksien kehittämiseen. Lisäksi innovaatiotoiminta itsessään kehittyy ja luo mahdollisuuksia uusille tekijöille, sovelluksille ja palveluille, sillä perinteisellä innovaatiotoiminnalla ei välttämättä enää saavuteta haluttua kilpailuetua tai tulosta (Koivunen, 2013). Täten innovaatioprosessissa sen elinkaaren aikana tapahtuvat muutokset antavat tilaa myös uusille ideoille (Leppälä, 2014, s. 143).

Kiinnostus innovaatioihin sekä innovaatiokirjallisuuden ja -tutkimuksen määrä on kasvanut menneen vuosikymmenen aikana. Innovaatiotutkimus on kuitenkin tällä hetkellä tutkimustuloksiltaan hajanaista, sillä tuloksia ei ole usein pystytty yhdistämään selkeään tai muita tuloksia tukevaan kehykseen. Kehyksen puutteen ja avainkäsitteiden, innovaatio ja luovuus, mittaamishaasteiden vuoksi myös innovaatiokirjallisuus on yhä edelleen hajanainen tutkimuskenttä. Tutkimusta on tähän mennessä tehty eniten sitoutumisesta luoviin prosesseihin sekä innovaation tukemisesta. (Hughes ja muut, 2018.)

Innovaatiokäyttäytymisestä (eng. *innovative behaviour & innovative work behaviour, IWB*) on tullut yritysmaailmassa tärkeä käsite ja toimintatapa, joka tarvitsee useassa organisaatioissa enemmän huomiota käsitteen määritelmästä lähtien. Käsitteellä innovaatiokäyttäytyminen tarkoitetaan tutkijan näkökulmasta riippuen joko kolmea, neljää, viittä tai kuutta eri innovaatiokäyttäytymisen tyyppiä tai prosessivaihetta. Yleisesti prosessivaiheisiin lukeutuu uusien ideoiden luominen, muiden ja omien ideoiden jatkokehittäminen organisaatioissa sekä ideoiden työstäminen niiden toteuttamiseksi. Prosessinomaisesta, suoristetusta kuvauksesta sekä toimintatavan tärkeydestä huolimatta innovaatiokäyttäytymiseen kannustaminen ei ole organisaatioissa aina yksinkertaista. (Janssen, 2000 ; Ng & Lucianetti, 2016.) Innovaatiokäyttäytymistä organisaatioissa on kuitenkin tärkeää edistää ja henkilökuntaa kannustaa siihen. Tutkijoista esimerkiksi Janssen (2000) painottaa erityisesti innovaatiokäyttäytymisen pitkän aikavälin hyötyjä organisaatiolle ja yksilötasolla innovaatiokäyttäytymisen sosiaalipsykologisia hyötyjä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan pelialalla työskentelevien henkilöiden innovaatiokäyttäytymistä. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt edustavat pelialalle tyypillisesti nuorta työsukupolvea, y-sukupolvea. Y-sukupolvella tarkoitetaan yleensä vuosien 1980-2000 välillä syntyneitä henkilöä (Bucuta, 2015). Pelialan ja nuorten työntekijöiden innovaatiokäyttäytyminen suhteellisen nuorissa organisaatioissa tarvitsee vielä lisätutkimusta. Aihetta ei ole tutkittu aiemmin, vaikka peliala on kasvava työllistäjä ja vientiala. Suomessakin pelialan yritysten määrä, niiden kansainvälistyminen sekä alalla työskentelevien ihmisten määrä on kasvussa (Neogames Finland ry, 2019). Viihdealoista musiikki, elokuva ja televisio ovat huomattavasti kattavammin tutkitut alat verrattuna peliteollisuuteen, vaikka videopeleillä on tutkitusti ollut suurempi vaikutus yhteiskuntaan kuin lähes millään muulla vapaa-ajan aktiviteetilla (Wesley & Barczak, 2016).

Mielenkiinto ja tärkeys ymmärtää lisää innovaatiokäyttäytymisestä sekä innovaatiotoiminnasta yleisestikin nousee aiheen ajankohtaisuudesta, tärkeydestä sekä nuoren työsukupolven innovaatiokäyttäytymisen muodostamasta tutkimusaukosta. Tutkimuksen ja tiedon lisäämisen kautta esimerkiksi työnantaja voi rohkaista ja edistää innovaa-

tiotoimintaa organisaatiossa sekä tukea henkilökuntaa paremmin innovaatioprosessissa. Tätä varten innovaatiokäyttäytymistä ja sen prosessia tulee ymmärtää lähemmin sekä selvittää tarkemmin, miten nuori työsukupolvi innovoi ja implementoi ideoita organisaatioissa. Aineistona tässä tutkimuksessa käytetään kuuden pelialalla työskentelevän henkilön teemahaastatteluja, jotka analysoidaan narratiivisen analyysin kautta. Saadut tutkimustulokset esitetään tutkielman lopussa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän pro gradu -tutkimuksen *tavoitteena* on saada informaatiota pelialalla työskentelevien nuorten henkilöiden innovaatiokäyttäytymisestä. Tarkemmin tutkimuksen tavoitteena on saada lisätietoa siitä, kuinka ja millaisen innovaatioprosessin kautta yksilöt luovat ja implementoivat uusia ideoita pelialalla. Tähän tavoitteeseen pyritään tutkimusaineiston kuuden eri teemahaastattelun sekä narratiivisen analyysin kautta. Tutkimustuloksia yhdistetään ja verrataan myös tuoreimpaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen, jota on kerätty tieteellisistä ja vertaisarvioituista lähteistä. Tieteellisen informaation määrä yksilön tarkasta innovaatiokäyttäytymisen prosessista on vähäistä, ja useat tutkimukset kuvailevat innovaatiokäyttäytymistä yleisellä tasolla. Tämän johdosta lisätutkimus on tarpeen syventämään saatavilla olevaa tietoa.

Tutkielman avulla pyritään saamaan käsitys innovaatiotoiminnasta ja innovaatiokäyttäytymisen prosessista sekä henkilön innovaatioprosessiin vaikuttavista tekijöistä ja taidoista, jotka vaikuttavat henkilön innovaatioprosessiin. Pro gradu -tutkimuksen *tarkoituksena* on lisäinformaation tuottamisen lisäksi sulkea innovaatiokäyttäytymisen tutkimusaukkoa. Innovaatiokäyttäytymistä henkilökohtaisen innovaatioprosessin kautta tai suhteellisen uudelta alalta ei ole aiemmin tutkittu. Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi olla kartoittava ja kuvaileva tutkimus innovaatiokäyttäytymisestä. Kartoittavassa tutkimuksessa selvitetään vähemmän tutkittua aihetta, johon kuvaileva tutkimus antaa

lisäinformaatiota tuomalla esiin tärkeimmät kohdat ihmisen käyttäytymisestä ja prosesseista (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 138-139).

Kartoittamisen, kuvailun sekä lisäinformaation tuottamisen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuksen etenemistä viitoittavaan *tutkimuskysymyksen: miten pelialalla työskentelevät nuoret henkilöt jäsentävät ja kuvaavat innovaatiokäyttäytymistä?* Päättökysymys jakaantuu seuraaviin tutkielmassa analysoitaviin jatkotutkimuskysymyksiin: 1) mitkä tekijät vaikuttavat pelialan työntekijöiden innovaatiokäyttäytymiseen, 2) mitä eri vaiheita pelialan työntekijöiden innovaatioprosessiin kuuluu, 3) mitä taitoja pelialan työntekijä tarvitsee onnistuakseen innovoinnissa ja 4) mitä innovaation menestyksellinen käyttöönotto edellyttää pelialalla. Edellä mainittuja tutkimuskysymyksiä jäsennetään narratiivisen analyysin kautta.

### **1.3 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset**

Tutkielman näkökulmana toimii innovaatiokäyttäytyminen pelialalla työskentelevien nuorten henkilöiden kokemana, jäsentämänä ja sanoittamana. Tutkimuksessa tutkitaan subjektiivista, pelialan työntekijän sanoittamaa ja kuvailemaa innovaatiokäyttäytymisen prosessia. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt edustavat tutkimuksen alla olevan nuoren alan vuoksi myös nuorta y-sukupolvea. Painopisteenä tutkielmassa toimii erityisesti lisäinformaation sekä selvyden saaminen nuorten työntekijöiden innovaatiokäyttäytymiseen.

Tutkielman rajaukset kohdistuvat näin ollen tutkittavaan pelialaan sekä tutkimuksen alla olevaan nuoreen työsupolveen. Tarkemmin rajaavina tekijöinä tutkielmassa toimivat suomalaiset pienet pelialan yritykset sekä y-sukupolvi. Innovaatiokäyttäytymiseen ja innovaatioprosessiin liitetään usein sosiaalinen näkökulma (Perry-Smith & Mannucci, 2017; Hughes ja muut, 2018) tai tutkimusta tehdään organisaatio-, tiimi-, tai

työtasolla. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin yksilön innovaatiokäyttämiseen tutkimiseen henkilön innovaatioprosessin kautta aiheen laajuuden vuoksi.

## 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat innovaatio, innovaatioprosessi, innovaatiokäyttäytyminen sekä peliala. Innovaatioita ja innovaatiokäyttämistä tutkittaessa tutkimukseen yhdistetään usein sosiaalisen näkökulman lisäksi myös käsite luovuus. Tutkimuksissa haasteita luovat usein käsitteiden mittaaminen ja tarkka määrittely innovaation ja luovuuden moniulotteisuudesta johtuen. (Hughes ja muut, 2018.) Tässä tutkielmassa tutkimuksen painopiste on kuitenkin enemmän innovaatiossa, ja luovuuden liittäminen tutkimukseen on ennemminkin jatkotutkimusaihe.

Kettunen ja Meristö (2011) kuvaavat innovaation uutuudeksi, joka on laitettu toimintaan, kaupallistettu sekä toiminnaltaan onnistunut eli käyttäjiensä hyväksymä. Tämä onkin innovaatioon sopiva ja sitä yksinkertaisesti kuvaava määritelmä, sillä sana innovaatio tulee kreikan kielen sanasta *nova*, joka tarkoittaa kirjaimellisesti uutta. Innovaatio on lyhyesti jotain sellaista, mitä ei ole aikaisemmin ollut markkinoilla kuluttajien saatavilla. Uutuuden sisältämän riskistä huolimatta innovaatiolla on paljon mahdollisuuksia toimia kasvun ja tuoton lähteenä organisaatiolle. (Leppälä, 2014, s. 148.) Birkinshaw ja Crainer (2008) näkevät innovaation harmaiden alueiden tutkimisena, joista mielenkiintoisimmat innovaatiot voivat syntyä. Hietikko (2008, s. 13) puolestaan kuvaa rutiineista ja perinteistä poikkeavan ajattelun sekä asioiden tekemisen uudella tavalla olevan tärkeitä tekijöitä innovaation alustamiselle. Innovaatio liittyy täten läheisesti innovaatioprosessiin, jossa prosessin toimintatavoilla ja vaiheilla pyritään tehokkaasti tuottamaan uusi innovaatio (Kettunen & Meristö, 2011).

Innovaatioprosessilla kuvataan kokonaisuutta, jonka kautta yritykselle luodaan uutta. Yksi innovoinnin tärkeä osa-alue on siihen liittyvä prosessiajattelu, joka mahdollistaa

luovalle toiminnalle toiminta-alueet ja tukee sitä materiaalisin ja hallinnollisin keinoin. (Leppälä, 2014, s. 171.) Innovaatioprosessissa Leppälä (2014, s. 165) ilmaisee innovoijan ideoiden tulevan valituksi ja kehittyvän lopulta ilmiöiksi, käyden läpi seulonnan, kaupallisen analyysin, tuotekehityksen, testivaiheen sekä viimeiseksi kaupallistamisen. Toisin sanoen innovoijan huomaamista monenlaisista työympäristön signaaleista syntyvät ideot ja näitä kehitetään eteenpäin innovaatioprosessin kautta. (Kettunen & Meristö, 2011.)

Työelämässä ja itse työssä tapahtuvaa innovaatiotoimintaa ja innovaatiokäyttämistä on eri tutkimuksissa määritelty eri tavoin yleisellä tasolla liikkuvan käsitteellistämisen sekä yksityiskohtaisempien määritelmien kautta. Näistä tunnetuin ja käytetyin malli on tutkijaparin de Jong ja den Hartog (2010) innovaatiokäyttämisen prosessimalli. De Spiegelaeren ja muiden (2018) mukaan innovaatiokäyttämällä tarkoitetaan ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamista, innovatiivisten ratkaisujen etsimistä, ratkaisujen esittämistä muille sekä myötävaikuttamista innovaatioiden käyttöönottoon työpaikalla. Perry-Smith ja Mannucci (2017) ymmärtävät innovaatiokäyttämisen myös samalla tavalla neljään osaan jakaantuneeksi: innovaation kehittäminen, laatiminen, puolustaminen ja toteuttaminen. Edellä mainittu innovaatiokäyttämisen prosessi ei ole innovaatiokirjallisuuden mukaan suoraviivainen prosessi, vaan sisältää useita eri välivaiheita (Perry-Smith & Mannucci, 2017), joihin perehdytään lisää tutkielman seuraavissa luvuissa.

Tutkimukseen liittyy lisäksi osittainen rajausta sukupolvea edustaviin henkilöihin, sillä suurin osa pelialalla työskentelevistä ihmisistä kuuluu juuri nuoreen sukupolveen (Dyer-Witthof & Sharman, 2005; Woodcock, 2020). Y-sukupolven edustajalla, josta käytetään myös termiä milleniaali, tarkoitetaan tutkijan rajausnäkökulmasta riippuen yleensä vuosien 1980–2000 välillä syntyneitä henkilöitä. Nuoren sukupolven muodostaman ostovoiman ansiosta siitä on kasvamassa suurin kuluttajasegmentti koko taloushistorian aikana. (Bucuta, 2015.)

Erilaisia pelejä ja pelaamista käytetään hyödyksi myös yritysmaailmassa, erityisesti silloin kun työntekijät kuuluvat nuoren sukupolven edustajiin. Verrattain yksinkertaisilla-kin peleillä on saatu esimerkiksi Microsoftilla arkipäiväisiin työtehtäviin mielenkiintoa ja kilpailumielisyyttä. (Birkinshaw & Crainer, 2008.) Tutkielmassa pelialalla tarkoitetaan kuitenkin tutkimuksen rajaavaa tekijää. Peliala on ala, jossa alalla toimivat yritykset kehittävät, tuottavat ja/tai julkaisevat video-, tietokone-, tai mobiilipelejä asiakaskunnalle. Suomessa pelialalla toimivat yritykset ja henkilöt työskentelevät yleensä pienissä yrityksissä ja erilaisten mobiilipelien parissa. (Neogames Finland ry, 2019.) Tutkimusta varten kerätty haastatteluaineisto koostuu mobiilipelialalla Suomessa työskentelevien kuuden ihmisen teemahaastattelusta.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu kuudesta eri pääluvusta, alkaen ensimmäisestä pääluvusta johdanto ja päättyen kuudenteen päälukuun johtopäätökset. Alla olevassa kuviossa yksi on tutkielman rakenne esitetty visuaalisesti. Johdannossa annetaan alustava yleiskäsitys tutkimuksen taustasta, tavoitteista, tutkimusongelmista, näkökulmasta ja rajauksista sekä keskeisimmistä käsitteistä. Tutkielman toisessa pääluvussa perehdytään työntekijän innovaatiokäyttäytymiseen vertaisarvioituista artikkeleista muodostetun teoreettisen viitekehyksen kautta. Luvussa keskitytään muun muassa innovaatioon ja sen ominaisuuksiin, innovaatioprosessiin sekä innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Toisessa pääluvussa kootaan kirjallisuuskatsaus eli teoreettinen viitekehys alalla vallitsevasta tutkimuksesta. Kolmannessa pääluvussa perehdytään läheisemmin pelialaan ja innovaatiokäyttäytymiseen pelialalla. Kolmas pääluku käsittelee pelialaa ja peliteollisuutta aluksi yleisesti antaen pelialasta ensimmäiseksi yleiskatsauksen. Yleiskuvan muodostamisen jälkeen pelialaa esitellään työ- ja innovaatioympäristönä, ja luvun lopussa eritellään innovaatiokäyttäytymisestä pelialan organisaatiossa.



**Kuvio 1.** Pro gradu -tutkielman rakenne.

Yllä olevaan kuvioon yksi on kerätty tutkimuksen päärakenne, joka jakautuu pääluvuista alalukuihin. Päälukujen kaksi ja kolme kirjallisuuskatsausten jälkeen siirrytään itse tutkimuksen esittelyyn. Tehdyn tutkimuksen toteutusta käsittelee tutkielman pääluku neljä. Neljännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen metodologiasta, tehdystä tutkimusprosessista, haastatelluista henkilöistä, tutkimusaineistosta sekä sen analysoinnista.

Tämän tutkielman rakenne ja sisältö muodostuvat keskeisimmän käsitteen yksilön *innovaatiokäyttäytyminen* ympärille, jonka prosessia ja sisältöä analysoidaan ja tutkitaan tarkemmin teemahaastatteluaineistoon tehdyn narratiivisen analyysin jälkeen pääluvussa viisi. Viidennessä pääluvussa selostetaan tärkeimmät narratiivisen analyysin kautta saadut tutkimustulokset, jotka on analyysin jälkeen teemoitettu alalukuihin jatkotutkimuskysymysten sekä aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Tulosten esittelyn jälkeen kuudes ja viimeinen pääluku päättää tutkielman johtopäätöksiin. Kuudennessa pääluvussa kootaan yhteen tutkimustulosten yhteenveto, luodaan liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä analysoidaan tutkimuksen onnistumista. Viimeiseksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joihin tutkielma päättyy.

## 2 Työntekijän innovaatiokäyttäytyminen

Tässä pääluvussa perehdytään tarkemmin innovaatiokäyttäytymiseen, erityisesti innovaatiokäyttäytymisen teoreettisen viitekehyksen kautta. Luku käsittelee innovaatiokäyttäytymistä innovaation ja sen ominaisuuksien kautta, innovaatioprosessin, innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden sekä työntekijän innovatiivisuuden kautta.

### 2.1 Innovaatio ja sen ominaisuudet

Innovaatio ja innovaatiotoiminta tutkimusalana on nykyään voimakkaasti kasvava ja aktiivinen tutkimusympäristö. Vuosikymmenten aikana monipuolisena tutkimusalana se on tuottanut eri näkökulmia ja eri tekijöitä painottavia tutkimustuloksia. (Hughes ja muut, 2018.) Samaan aikaan julkinen politiikka ja yritysten johtoportaat kiinnittävät yhä kasvavissa määrin huomiota innovaatiokäyttäytymiseen organisaatioiden kestävän kilpailukyvyyn (Anderson ja muut, 2004; De Spiegelaeren ja muut, 2018) sekä lisäarvon (Lee & Hong, 2014) kasvattamismahdollisuuksien vuoksi. Julkaistut innovaatiot ja innovaatiokäyttäytyminen organisaatioissa ymmärretään usein työntekijän innovaatiokäyttäytymisen kautta, sen ollessa yksi organisaation kehitystä ja kasvua tukevista prosesseista (de Jong & den Hartog, 2010).

Julkaistut innovaatiot eivät ole samanlaisia tai samantyyppisiä keskenään. Tästä johtuen innovaatiot on usein jaoteltu neljään eri innovaation luokkaan: tuotantoinnovaatioihin, tuoteinnovaatioihin, palveluinnovaatioihin sekä sosiaalisiin innovaatioihin. Tuotantoinnovaatio on idea, joka muovaa teollisuutta tai prosessia, kuten robotiikka. Tuoteinnovaatiolla tarkoitetaan kehittyntä alkuperäistä tuotetta tai täysin uutta tuotetta. Muihin innovaatioihin vaikuttaa erityisesti palveluinnovaatiot, jotka toimivat tuotteiden tuki- ja tehostustoimintoina. Ihmisten toimintaa muokkaavaa innovaatiota kuvataan sosiaalisena innovaationa. (Leppälä, 2014, s. 91.)

Eri innovaation tyyppien lisäksi innovaatioita voidaan jakaa innovaatiolajien mukaan: vähittäiseen sekä radikaaliin innovaatioon, substanssin mukaisesti, sovellusalueen siirron mukaisesti tai teknologian päivittämisen mukaisesti (Leppälä, 2014, s. 99). Näiden lisäksi organisaatioissa vallitsevista uskomuksista huolimatta innovaatiolla on vaikutusta organisaation kannattavuuteen ja innovaatiota kohdistuu moneen muuhunkin osa-alueeseen kuin vain itse tuotteeseen. Lisäksi innovaatiota ei tapahdu vain tietyillä aloilla eikä innovaatiota tapahdu ainoastaan tuotteiden kehitysvaiheessa tai markkinoinnissa. Innovaatiotoimintaa voidaan myös johtaa organisaatioissa ja sen tuloksia pystytään mittaamaan vähintään karkealla tasolla. Innovaatioprosessi ei myöskään häiritse liiketoimintaa, mikäli toiminnalle on annettu sen tarvitsema tila ja resurssit. (Mäntyneva, 2012, s. 23-31.)

Innovaatioon ja innovointiin yhdistetään läheisesti kyky luovuuteen, joita käytetään usein harhaanjohtavasti toistensa synonyymeinä. Innovointi ja innovaatiokyky eivät kuitenkaan ole ainoastaan luovuutta. (de Jong & den Hartog, 2010.) Luovuutta käytetään innovaatiokäyttäytymisen selittävänä tekijänä, hallittavissa olevana asiana tai persoonan piirteenä, jota henkilön on toiminnassaan tavoiteltava (Leppälä, 2014). Hughes ja muut (2018) ovat kuitenkin luoneet hienojakoisen erottelun molempien käsitteiden välille, sillä kaikki innovatiiviset prosessit eivät loppujen lopuksi vaadi henkilön luovuutta. Hughesin ja muiden (2018) tutkimuksen tuloksena ilmenikin, että onnistuneen luovan prosessin tuotteena on idea, kun taas onnistuneen innovaatioprosessin tuotteena on toimiva ja erityisesti käyttöönotettu idea.

Luovuus liittyy näin ollen läheisesti innovaatioihin ja ideoiden tuottamiseen, mutta innovaatiotoiminnalla ne viedään toimivaksi osaksi käytäntöä (Anderson ja muut, 2004; Hietikko, 2008, s. 12). Määritelmässä korostetaan usein innovaation eteenpäin viemistä prosessina, joka alkaa ajatuksen kehittämisestä ja jatkuu ideoiden työstämisenä ja käyttöönottona. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vain pieni osa ihmisistä on luovia tai että jokainen innovaatio vaatisi luovuutta onnistuakseen (Mäntyneva, 2012, s. 28). Lisäksi Birdi ja muut (2016) huomasivat, että organisaation luovimmat työntekijät eivät

välttämättä ole organisaation innovatiivisimpia työntekijöitä, sillä idean kehittämisvaiheessa tarvittut yksilölliset kyvyt eroavat idean toteuttamisvaiheen kyvyistä. De Jong ja den Hartog (2010) painottavat myös työntekijän luovuuden eroavan innovaatiokyvystä, sillä jälkimmäisen tarkoituksena on erityisesti tuottaa jonkinlaista hyötyä sekä innovatiivinen lopputulos. De Spiegelaere ja muut (2018) jatkavat kuitenkin tähdentämällä innovaatiokäyttäjyksen ja luovuuden konseptien olevan riittävän lähellä toisiaan, jotta tutkimuskirjallisuutta työpaikalla vallitsevasta luovuudesta voidaan käyttää tukena myös rakentaessa teoriaa organisaatioiden sisällä tapahtuvasta innovaatiokäyttäjydestä.

## **2.2 Yksilön innovaatiokäyttäjyksen prosessi**

Jokainen ympärillä oleva tuote, jota käytetään aktiivisesti, on syntynyt onnistuneen innovaatioprosessin tuloksena. Se, miten onnistuneeseen lopputulokseen on päästy, riippuu innovaatioprosessista. Innovoidessa henkilön prosessi on aktiivista toimintaa, joka kulkee eteenpäin prosessin vaiheesta toiseen. Innovatiivisuus ei kuitenkaan ole suoraviivainen tai jokaisella kerralla käynnistyvä, eikä jokaista saatua ideaa kaupallisteta. (Anderson ja muut, 2004; Leppälä, 2014, s. 166.) Innovatiivisuuteen keskittyminen ja panostaminen kasvattaa kokonaisvaltaisesti organisaation sisäisiä kykyjä sekä organisaation tuloksia. Nämä korostavat tärkeyttä ymmärtää lisää työntekijöiden yksilöllistä innovaatiotoiminnasta organisaation sisällä. (de Jong & den Hartog, 2010.)

Innovaatioprosessilla voidaan viitata myös muuhunkin kuin innovaatiokäyttäjyksen prosessiin, mutta tässä tutkielmassa innovaatioprosessilla tarkoitetaan nimenomaan yksilön innovaatiokäyttäjyksen prosessia. Yksilön innovaatiokäyttäjyksen prosessin lisäksi tutkimusta innovaatiokäyttäjyksen prosessista on tehty myös työ- ja tiimitasolla sekä organisaatiotasolla (Anderson ja muut, 2004; Yuan & Marquardt, 2015). Organisaatiotasolla innovaatiokäyttäjyksen tutkimista tutkittaessa perehdytään usein organisaation rakenteeseen, strategiaan, kokoon, resursseihin sekä kulttuuriin. Yksilötasolla taas tutki-

taan henkilön persoonallisuutta, innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, henkilön kykyjä sekä työn ominaisuuksia. Organisaatiotasolla innovaatiokäyttäytymisen tutkiminen on haastavinta. Tällöin kaikilla tekijöillä, henkilön yksilöllisistä ominaisuuksista lähtien, on vaikutusta. (Anderson ja muut, 2004.)

Innovaatiotutkimuksessa vallitsee myös eri tutkimusnäkökulmia sen eri prosessivaiheiden tutkimuksen lisäksi. Tutkijoista muun muassa Hughes ja muut (2018) tähdentävät innovaatiotutkimuksen jaettavan myös neljään eri tutkimusnäkökulmaan: yksilön ja myös ympäristön innovaatiota edistäviin ominaisuuksiin sekä tuotteen innovatiivisuuden ja innovaatioprosessiin, jossa tutkitaan innovaatiokäyttäytymistä ja innovaatioprosessin osia. Hughes ja muut (2018) painottavat innovaatioprosessien tutkimuksen tärkeyttä, sillä tätä kautta saadaan tietoon, kuinka työntekijät luovat, innovoivat ja implementoivat uutta. Yksilön innovaatiokäyttäytymistä tutkittaessa tutkitaan yleensä neljää eri innovaatioprosessin vaihetta. Nämä vaiheet ovat idean tutkiminen, idean kehittäminen, idean puolustaminen sekä idean toimeenpaneminen. Jokainen näistä innovaatioprosessin eri vaiheista vaikuttaa innovaatiokäyttäytymisen kokonaisrakenteeseen. (de Jong & den Hartog, 2010.) Innovaatioprosessin eri vaiheet ovat kuitenkin erillisiä toisistaan, ja työntekijän on mahdollista osallistua vain yhteen tai muutamaankin prosessin eri vaiheeseen. (Scott & Bruce, 1994; Ng & Lucianetti, 2016).

Ajan saatossa innovaatioprosessista on luotu tutkijan näkökulmasta riippuen monipuolisia kuvauksia ja erilaisia malleja, ja nämä mallit ovat kehittyneet vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia. Aiemmin käsitettä tuotekehitys on käytetty innovaatioprosessinomaisen toiminnan kuvaamisessa. Toiminnan laajuuden vuoksi jopa käsite innovaatiotoiminta on nykyään innovaatioprosessia paremmin kuvaava käsite. (Hietikko, 2008, s. 41–42.) Yksilön innovaatiokäyttäytyminen yrityksessä ja työtehtäviensä sisällä jaetaan usein innovaatioprosessin mukaisesti sen eri prosessivaiheisiin. Innovaatioprosessi on tutkijan näkökulmasta riippuen jaettu kolmeen, neljään (esim. de Jong & den Hartog, 2010; Perry-Smith & Mannucci, 2017; De Spiegelaren ja muut, 2018) tai viiteen eri välivaiheeseen. Hughes ja muut (2018) jakavat innovaatioprosessin viiteen

eri vaiheeseen, jotka ovat ongelman ja mahdollisuuden tunnistaminen, uuden idean esittely, idean muokkaaminen organisaation tarpeisiin, sen tukeminen sekä viimeispänä idean toteuttaminen. Kuuttakin eri innovaatioprosessin vaihetta on esitetty ja tutkittu (Lukes & Stephan, 2016).

Innovatiivisuus kokonaisvaltaisena ja monitahoisena prosessina sekä erityisesti käyttäytymismallina on kehittynyt ajan saatossa tieteellisen tutkimuksen pohjalta (de Jong & den Hartog, 2010; Lukes & Stephan, 2016). Innovatiivisuus onkin konkreettisimmillaan prosessi ja käyttäytymismalli. Yksilön innovaatiokäyttäytymisen prosessiin luetaan erilaisia vaihteita tutkijan näkökulmasta riippuen. Yleisimmät ja tunnetuimmat näkemykset innovaatiokäyttäytymisen sisältämästä henkilön innovaatioprosessin vaiheista on koottu myöhemmin esiteltävään taulukkoon yksi. Alalla yleisesti hyväksyttynä ja käytetyimpänä prosessimallina käytetään myöhemmin esiteltävää tutkijaparin de Jongin ja den Hartogin (2010) innovaatiokäyttäytymisen prosessikuvausta. Sitä pidetään yleisesti kattavimpana ja yhtenä käytetyimmistä innovaatiokäyttäytymisen prosessimalleista. (Spanuth & Wald, 2017.)

Yksi alkuperäisimmistä ja edelleen käytössä olevista yksilön innovaatiokäyttäytymisen prosessimalleista on Scottin ja Brucen (1994) kolmivaiheinen prosessimalli, joka käsittelee idean luomisen, edistämisen ja toteuttamisen. Scottin ja Brucen (1994) innovaatiokäyttäytymisen prosessimalli ja tutkimus ovat aikansa ensimmäisiä yrityksiä ymmärtää ja hahmottaa prosessimaisesti yksilön innovaatiokäyttäytymistä. Nykytutkimuksen valossa on kuitenkin tyypillisempää jakaa innovaatiokäyttäytymisen prosessi vähintään neljään tai viiteen eri vaiheeseen. Suositusta ja yleisesti hyväksytystä de Jongin ja den Hartogin (2010) näkemyksestä eroten Hughes ja muut (2018) jakavat innovaatioprosessin viiteen eri vaiheeseen, antaen innovaatioprosessissa arvoa myös uuden idean esittelylle. Osa tutkijoista (mm. Lukes & Stephan, 2016) on lisännyt innovaatioprosessiin vielä kuudennenkin vaiheen, ottaen huomioon myös muiden työntekijöiden osallistamisen innovointiin sekä esteistä ylipääsemisen tärkeyden ennen idean toteuttamista. Työntekijöiden osallistaminen ja sen tärkeys on näin nostettu innovaatioprosessiin. De

Jong ja den Hartog (2010) tähdentävätkin, että innovaatiokäyttäjien ja osallistavan johtamistyylin välillä vallitsee positiivinen yhteys. Osallistava johtaminen lisää tutkijoiden (den Jong & den Hartog, 2010) mukaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä heidän vastuutansa, tehokkuutta ja hallintaa, jotka yhdessä lisäävät työntekijän halukkuutta ryhtyä innovaatioprosessiin.

Tyypillisimmät yksilön innovaatioprosessin vaiheteoriat on kerätty alla olevaan taulukoon yksi, prosessivaiheittain vertailtavaan muotoon. Suurimmalta osin eri prosessimallit muistuttavat ja sisältävät samankaltaisia, prosessiteoriasta toiseen toistuvia vaiheita, mutta myös eroavaisuuksia voidaan löytää. Organisaatiossa käytetystä innovaatiokäyttäjien prosessimallista riippumatta suurin osa tutkijoista on yhtä mieltä siitä, että sisäinen innovatiivisuus on elintärkeässä roolissa organisaation kilpailuedun saavuttamiseksi ja yrityksessä tapahtuvan uudistumisen ja uudistamisen mahdollistamiseksi (Zhang & Bartol, 2010; Laguna ja muut, 2019).

**Taulukko 1.** Tunnetuimmat innovaatiokäyttäjien prosessiteoriat.

<i>Lukes &amp; Stepha n, 2016</i>	1. Idean tuottaminen	2. Idean tutkiminen	3. Idean kommunikointi	4. Toteutuksen aloitus	5. Muiden osallistaminen	6. Esteitä ylipääsy
<i>Hughes ja muut, 2018</i>	1. Ongelman tunnistaminen	2. Uuden idean esittely	3. Idean muokkaus	4. Idean tukeminen	5. Idean toteuttaminen	
<i>de Jong &amp; den Hartog, 2010</i>	1. Idean tutkiminen	2. Idean kehittäminen	3. Idean puolustaminen	4. Idean toimeenpaneminen		
<i>Scott &amp; Bruce, 1994</i>	1. Idean tai ratkaisun luominen	2. Idean edistäminen	3. Idean toimeenpaneminen			

Maailmaa radikaalisti muuttaneet innovaatiot ovat syntyneet yllättävästi ja niihin valmistautumatta (Leppälä, 2014). Tutkijat de Jong ja den Hartog (2010) sekä Leppälä (2014) analysoivatkin innovaatioprosessin alkuun liittyvän läheisesti sattuman elementin: prosessi käynnistyy, kun työntekijä huomaa mahdollisuuden tai ongelmakohtan, jota voi kehittää eteenpäin. Mahdollisiin kehittämiskohteisiin lukeutuu Messmannin ja Mulderin (2011) tutkimuksen pohjalta muun muassa työtehtävät ja niihin liittyvät säännöt, organisaation perinteet sekä aineellisia osia, kuten organisaation työtilat ja työkalut. Innovaatioprosessin laukaisijana voi olla lisäksi mahdollisuus kehittää nykyisiä tapoja tai uhka, joka vaatii välittömän ratkaisun (de Jong & den Hartog, 2010). Innovaatiokäyttäytymisen voi käynnistää myös henkilö, joka etsii uusia ideoita työympäristöstään (Lukes & Stephan, 2016). Hietikko (2008) lisää innovaatioprosessin laukaisijaksi havaitun ongelmakohtan lisäksi myös asiakkaan, jälleenmyyjän, tavarantoimittajan, yritysjohton tai kehittäjän tarpeen.

Idean tutkimisvaiheessa työntekijä etsii yleensä tapoja kehittää nykyistä tuotetta, palvelua tai prosessia, taikka vaihtoehtoisia tapoja näille. Tässä vaiheessa prosessia itse innovoijan, esimiehen tai kollegan ei pidä olla liian kriittinen uusien ideoiden edessä, sillä muuten organisaation innovaatiokyky kärsii (Mäntyneva, 2012). Innovaatioprosessin aloittanut työntekijä todennäköisesti lopettaa prosessin kesken, jos hän kokee innovaation tai kehitysehdotuksen mahdollisen epäonnistumisen johtavan negatiiviseen palautteeseen (Hou, 2017). Innovaatioprosessin toisessa, idean kehittämisvaiheessa, avainasemassa ovat tieto ja jo olemassa olevien konseptien yhdistäminen sekä uudelleenjärjestely ongelmanratkaisun ja suorituskyvyn kehittämiseksi (de Jong & den Hartog, 2010). Luonnosten ja eri ideavaihtoehtojen joukosta valitaan jatkoon yleensä maksimissaan kaksi potentiaalisinta ideaa. Näiden kehittäminen voi kuitenkin jatkua läpi prosessin. (Hietikko, 2008, s. 99.) Kolmas vaihe, idean puolustaminen, käynnistyy kun idea on kehitetty. Suurin osa ideoista ei vastaa toimintatapoja, joita organisaatiossa tällä hetkellä noudatetaan, joten innovaatioprosessiin lukeutuu myös puolustamisvaihe. (de Jong & den Hartog, 2010.)

Viimeiseksi uusi idea otetaan hyväksynnän jälkeen käyttöön. Kolmesta edellisestä innovaatioprosessin vaiheesta selvinneen idean toimeenpanovaiheessa tarvitaan työntekijältä huomattava määrä tuloshakuista asennetta sekä organisaation resursseja, erityisesti aikaa (de Jong & den Hartog, 2010). Lisäksi tarvitaan myös muiden henkilöiden työpanosta sekä pääomaa (Lukes & Stephan, 2016). Birdi ja muut (2016) lisäävät innovaatioprosessin käyttöönottovaiheella tarkoitettavan usein vaivalloista ja aikaa vievää prosessivaihetta, joka saattaa johtaa esteitten ylitsepääsemisen takia puolestaan työntekijöiden haluttomuuteen kehittää innovaatio loppuun.

Innovaatioprosessi on toiminnaltaan laaja prosessi, ja se käsittää eri prosessivaiheiden lisäksi erilaisten näkökulmien, kuten markkinoinnin, politiikan ja kulttuurin huomioimista. Näiden lisäksi tarvitaan organisaation eri yksiköissä, kuten markkinoinnissa ja valmistuksessa, toimivien henkilöiden yhteistyötä. (Hietikko, 2008, s. 15). Tutkijat Scott ja Bruce (1994) analysoivat innovaation kehittämisen toimivan monivaiheisena yksilön prosessina, joka sisältää eri toimintoja ja jossa kussakin eri vaiheessa tarvitaan yksilöllisiä käyttäytymismalleja. Loogisesti vaihe vaiheelta etenevä innovaatioprosessi on tyyppiltään harvinainen, eikä prosessi useinkaan muistuta suoraviivaista prosessia (Anderson ja muut, 2004). Innovaatioprosessiin on lisäksi sisällytetty yrityssalaisuuksia ja useampi henkilö työstää salassa pidettävien osien parissa, mikä vaatii paljon myös työntekijöiltä. Innovaatiotoiminnassa tuleekin huomioida organisaation liiketoiminta, jonka sisältö on niin strategiassa kuin myös käytännössä selkeästi määriteltä. (Leppälä, 2014.)

### **2.3 Innovaatiokäyttämiseen vaikuttavat tekijät**

Nykytutkimuksen valossa työntekijöiden rooli organisaatioissa on toimia mahdollistajana työtehtävissään (Ng & Lucianetti, 2016). Yksittäisen työntekijän toiminta organisaatiossa on siellä syntyneen innovaation tärkein lähde (Pajuoja & Viitala, 2020). Uusien ideoiden toteuttaminen vaatii kuitenkin organisaatiolta ja työntekijöitä paljon, sillä henkilökunnan on kyettävä muun muassa käsittelemään siirtymiä taidokkaasti ja

reagoimaan prosessissa nopeastikin tapahtuviin muutoksiin (Ng & Lucianetti, 2016). Työntekijän rooli innovaatiotoiminnassa on suuri, ja tämä on otettava huomioon koko työsuhteen ajan. Työntekijät ovat alansa asiantuntijoita, he omaavat tiedot ja taidot ongelmien tunnistamiseen sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen organisaatioissa. Organisaatiolla ja työntekijän työtehtävillä on tärkeä rooli työntekijän innovatiivisuuden sekä innovaatiokäyttäytymisen vahvistajana taikka heikentäjänä. Työntekijöillä, jotka toimivat kehitysmahdollisuuksia antavissa organisaatioissa ja työtehtävissä on monipuolisemmat edellytykset kehittää innovaatiokäyttäytymistä kuin työntekijöillä, jotka toimivat vähän mahdollisuuksia antavissa organisaatioissa. (De Spiegelaere ja muut, 2018.)

Yksilön innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä, jotka voidaan jakaa työntekijästä riippuviin tekijöihin sekä työympäristötekijöihin. Hughes ja muut (2018) sekä Mäntyneva (2012, s. 28) painottavat, että luottamus työntekijän ja esimiehen välillä sekä organisaation luottamuksen ilmapiiri toimivat ratkaisevina innovaatiotoiminnan edistäjinä, koska innovointi on riskialtista ja ennustamatonta toimintaa organisaation hyödyksi. Näin ymmärtävät myös Ng ja Lucianetti (2016), jotka painottavat koko organisaation antaman luottamuksen ja arvostuksen tärkeyttä innovatiivisissa pyrkimyksissä.

Innovaatiotoiminta prosessina on erityisen herkkä yrityksen ilmapiiritekkijöiden vaikutuksille, sillä se sisältää paljon luoviksi kuvattuja toimintoja ja siihen liittyy myös johtamisen vaikeuksia (Leppälä, 2014). Spanuth ja Wald (2017) analysoivat puolestaan, että innovaatiokäyttäytymistä ei voida yksinomaan selittää korkeamman tason tekijöillä, kuten organisaatiokulttuurilla, vaan työntekijän toiminta ja suorituskyky sekä vastuunotto näistä vaikuttavat myös innovaatiokäyttäytymiseen. Tähän viitaten de Jong ja den Hartog (2010) painottavat tutkimuksessaan työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon sekä työntekijöiden itsenäisyyden tukemisen olevan tärkeimpiä asioita kannustamaan työntekijöitä luomaan ja toteuttamaan uusia ideoita.

Sen sijaan, että vaikuttavia tekijöitä analysoitaisiin eri tasoissa, Spanuth ja Wald (2017) sekä Riaz ja muut (2018) ymmärtävät työympäristön sekä työntekijöihin liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksen tärkeyden innovaatiokäyttäjyymiselle. He analysoivatkin tärkeänä tekijänä työntekijöiden tunnesiteiden vahvuuden innovaatiokäyttäjyymisen edistämässä. Tätä tarkemmin De Spiegelaere ja muut (2018) kuvaavat innovaatiokäyttäjyymiseen yleisimmin ryhtyvien henkilöiden sietävän hyvin riskejä, ja suosivan joustavia palkkiojärjestelmiä työssään kiinteän palkanmaksun sijaan. Riskinsietokyky liittyykin läheisesti myös Houn (2017) käsitykseen, jossa hän painottaa myös työntekijän itsetuottamuksen sekä keskittymiskyvyn tärkeyttä ideoiden kehittämisessä ja innovaatiokäyttäjyymisessä. Innovaatiokäyttäjyymiseen ja riskinsietokykyyn liittyy Lagunan ja muiden (2019) mukaan lisäksi henkilön hyvä aloitekyky.

Yhteisvaikutusten lisäksi työntekijän persoonan piirteet ja taidot ovat keskeisessä roolissa innovaatiokäyttäjyymisessä. Birdi ja muut (2016) nostavat esille henkilön innovaatiokäyttäjyymiseen vaikuttavista tekijöistä erityisesti työntekijän yksilölliset persoonan piirteet ja kyvyt, kuten luovuuteen liittyvät taidot, työasiantuntemuksen, operatiiviset taidot, hallitun tiedon sekä motivaation. Innovaatioprosessissa luovuuteen liittyvät taidot ovat positiivisesti yhteydessä idean kehittämiseen, kun taas työntekijöiden operatiiviset taidot, tehtäväosaaminen sekä motivaatio innovoimiseen ovat positiivisesti yhteydessä idean toteutukseen. Näiden lisäksi työympäristön tärkeistä ominaisuuksista innovaatiokäyttäjyymisen onnistumisessa korostuu työn hallinnan ja osaston tuki innovaatiolle, jossa työntekijöille annetaan aikaa ja resursseja innovatiivisten ideoiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Työympäristö antaa työntekijöille myös vahvoja signaaleja, ja saadun tuen kautta työntekijä näkee myös työryhmän kannustuksen ja sitoutumisen innovaatiokäyttäjyymiseen. Tätä kautta innovaatiokäyttäjyymisestä tulee työntekijöitä ja organisaatiota ruokkiva sekä tukeva prosessi. (Birdi ja muut, 2016.)

Avoin kommunikaatio on yksi innovaatiokäyttäjyymisen kulmakivistä. De Spiegelaeren ja muut (2018) sekä myös Lukes ja Stephan (2016) nimeävät työntekijän innovaatiokäyttäjyymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi vielä avoimen kommunikaation, ideoiden jaka-

misen sekä yhteistyön, sillä innovaatio perustuu usein hiljaiseen tietoon, jota järjestel-  
lään uudella tavalla. Lukes ja Stephan (2016) painottavat organisaation työntekijöiden  
kykenevän harvoin täysin yksin toteuttamaan ideoita, ja usein lupa innovaation viemi-  
seen ja kehittämiseen eteenpäin on saatava johdolta. Innovaatiokäyttämiseen liitty-  
vä ja siihen vaikuttava tärkeä tekijä on lisäksi kyky kommunikoida idea kollegoille ja  
johdolle myös palautteen saamiseksi tehdystä työstä (Lukes & Stephan, 2016).

Kommunikaation positiivisen vaikutuksen lisäksi myös palkitseminen ja oppimismah-  
dollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä innovaatiokäyttämisyksessä. Työntekijät luovat, kehit-  
tävät ja toteuttavat todennäköisimmin innovatiivisia ideoita työpaikallaan havaitessaan  
mahdollisuuden tehokkaaseen ideoiden ja suunnitelmien kommunikointiin johdolle  
sekä saadessaan taloudellisen palkkion yhteisestä suoriutumisesta. Tämän lisäksi oppi-  
mismahdollisuudet ja toimiva johdolle suuntautuva viestintä korreloivat vahvasti niin  
keskenään kuin myös työntekijän innovaatiokäyttämisen kanssa. Työntekijät, jotka  
ovat sitoutuneita innovointiin ovat parempia innovoimaan työtehtävissään silloin, kun  
heille annetaan oppimismahdollisuuksia ja viestintä on johdon suuntaan avointa. (De  
Spiegelaeren ja muut, 2018.)

Työympäristön sekä työntekijöiden persoonan tekijöiden vaikutuksen lisäksi tutkimusta  
on tehty suoritukseen kytkeytyneen palkitsemisen ja innovaatiokäyttämisen välillä.  
De Spiegelaere ja muut (2018) analysoivat, että yhdistelmä yksilöllisestä ja kollektiivi-  
sesta suorituksen palkitsemista vahvistaa organisaation resurssien, kuten innovaatio-  
käyttämisen välistä positiivista suhdetta. Kuten monessa muussakin kannustimessa,  
De Spiegelaere ja muut (2018) huomauttavat tämän olevan pitkän aikavälin ratkaisu,  
eikä johdon nopean tähtäimen tapa työntekijöiden innovaatiotoimintojen kasvattami-  
sessa. Erityisesti palkitsemisjärjestelmän tulosten arviointi voi tuottaa ongelmia, kun  
kyse on innovaatiokäyttämisen mittaamisesta työorganisaatiossa (De Spiegelaere ja  
muut, 2018).

Innovaatiokäyttäytymistä tapahtuu myös monenlaisten persoonien kautta. Hietikko (2008) sekä de Jong ja den Hartog (2010) toteavat, että ideoiden kehittäjät eli innovoijat, lähestyvät ongelmia ja suorituskyvyn muodostamia aukkoja uudelta näkökulmasta. De Jong ja den Hartog (2010) sekä Riaz ja muut (2018) pitävät tärkeinä työntekijän yhteydenpitoa työyhteisön ulkopuolisiin henkilöihin tai ryhmiin, jotka ovat osoittautuneet merkityksellisiksi tiedon, inspiraation tai innovaation lähteiksi. Eri aloja edustavia kontakteja omaavilla sekä ulkoisten ryhmien kanssa vuorovaikutuksessa toimivilla työntekijöillä on de Jongin ja den Hartogin (2010) sekä Riazin ja muiden (2018) mukaan paremmat mahdollisuudet harjoittaa aktiivisesti innovaatiokäyttäytymistä. Luodut kontaktit altistavat monipuolisemmille näkemyksille ja ideoille, jotka kasvattavat samalla työntekijän luovuutta innovaatiokäyttäytymisessä (de Jong & den Hartog, 2010; Riazin ja muut, 2018).

Hietikko (2008) on samalla kannalla, sillä erilaisen osaamisen, mielipiteiden ja tapojen tuominen yhteen on tärkeä osa innovaatiokäyttäytymistä. Työyhteisön ulkopuolinen ja monipuolinen sosiaalinen verkosto auttavat työntekijää myös löytämään tarvittavia resursseja innovoimiselle. Monipuolinen sosiaalinen verkosto tukee myös innovaatiokäyttäytymisen prosessivaiheissa, kuten mahdollisuuksien tutkimisessa. Laaja sosiaalinen verkosto antaa tukea myös innovaation toteuttamiselle. Lisäksi tutkijat huomasivat innovaatiokäyttäytymisen heikkenevän, mikäli työntekijä on eristäytynyt tai ympärillä on ihmisiä vain oman organisaation sisältä. (de Jong & den Hartog, 2010.) Alla olevaan taulukkoon kaksi on koottu aiemmissa tutkimuksissa esille nousseita henkilön innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä työympäristön ja työntekijän osalta.

**Taulukko 2.** Yksilöiden innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työympäristö:	Työntekijä:
Luottamuksen ja jakamisen ilmapiiri	Riskinsietokyky, itseluottamus ja sitoutuneisuus
Avoim kommunikaatio ja vuorovaikutus	Kyky kommunikoida avoimesti
Osallistuminen mm. päätöksentekoon	Tehtäväosaaminen ja motivaatio
Kannustus ja tuki mm. innovointiin ja itsenäisyyteen	Kyky ajatella rutiineista/perinteistä poikkeavasti ja kyky toimia itsenäisesti
Vahvojen suhteiden ylläpito	Yhteistyöalttius, sosiaalinen verkosto
Aikaa ja resursseja kokeilla	Keskittymiskyky ja luovuus
Oppimismahdollisuuksien antaminen	Työasiantuntemus
Organisaatioon sopiva palkkiojärjestelmä	Operatiiviset taidot

Tutkimuksia kokoavasta taulukosta nähdään, kuinka eri tekijät työympäristössä sekä työntekijän taidot, kyvyt ja osaaminen vaikuttavat positiivisesti henkilön innovaatiokäyttäytymiseen. Monesti innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden sisälle lukeutuu vielä useampi osatekijä. Esimerkiksi yksikön sisäinen työilmapiiri vaikuttaa innovaatiokäyttäytymiseen, jossa sisäiseen ilmapiiriin lukeutuu vielä muun muassa yksikön yhteinen visio sekä työryhmässä koettu turvallisuuden tunne. (Chatchawan ja muut, 2017; Riaz ja muut, 2018.) Teoreettisen viitekehyksen sekä kootun taulukon pohjalta voidaan sanoa työntekijän innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä olevan useita. Eri tekijät vaikuttavat innovaatioprosessin eri vaiheisiin, alkaen työntekijän omista kyvyistä, persoonasta ja toimintatavoista jatkuen organisaation sisäisiin ja ulkoiisiin toimintatapoihin. Työntekijän persoonan piirteistä aiemmissa tutkimuksissa useimmin esille nousivat avoimuus, sitoutuneisuus, itsenäisyys ja riskinotto kyky sekä rutiineista ja perinteistä poikkeava ajattelukyky.

Innovaatiokäyttäytymisestä on tehty myös erilaisia huomioita tutkimusten pohjalta. Tutkijoista Scott ja Bailey (1994) tähdentävät, että työntekijän ei tarvitse olla erittäin intuitiivinen ongelmanratkaisija ollakseen innovatiivinen työtehtävissään. Tutkimuses-

saan Hou (2017) painottaa työelämässä tapahtuneiden negatiivisten tapahtumien vaikuttavan työntekijän innovaatiokäyttämiseen myös negatiivisesti, erityisesti jos kyseessä on nuoren työsukupolven edustaja. Näihin lukeutuu esimerkiksi tapaukset, joissa esimies tukahduttaa työntekijän toimintaa tai käyttää toimintavaltaansa väärin. Samalla vähenee työntekijän innovaatiohalu ja luovuus, jotka lopulta estävät innovaatioprosessin käynnistymisen. (Hou, 2017.) Huomionarvoista on lisäksi se, että työntekijän omista taidoista, kyvyistä ja osaamisesta huolimatta innovaatiokäyttämisen on vähäistä, mikäli työntekijä ei ole riittävän motivoitunut osallistumaan innovaatioprosessiin (Birdi ja muut, 2016).

## **2.4 Taipumus innovatiivisuuteen**

Aiemmissa tutkimuksissa on selvinnyt, että henkilön yksilöllinen taipumus innovatiivisuuteen voi vaihdella työsuhteen aikana. Woods ja muut (2018) huomioivat työntekijän sisäisistä innovaatiokäyttämiseen vaikuttavista tekijöistä erityisesti avoimuuden, jonka johdosta työntekijät ovat avoimempia hyväksymään uusia ideoita ja muutoksia. Uudet ideat ja muutostoiminta ovat kriittisen tärkeässä osassa innovaatioprosessia. Persoonallisuuspiirteet ovat kuitenkin myös keskeisessä roolissa, sillä ne ennakoivat innovaatiokäyttämisen eri vaiheita ja eri tavoin riippuen työntekijän työsuhteen pituudesta. Woods ja muut (2018) huomasivat, mitä pidempään työntekijä työskenteli organisaatiossa, sitä enemmän hän myös kehitti ideoita. Lisäksi mitä pidempi työntekijän työsuhde on, sitä keskeisemmäksi innovaatiokäyttämisen nousee avoimuuden lisäksi muut persoonallisuuden piirteet. Työsuhteen alussa työntekijää onkin autettava sisäistämään organisaation toimintatavat ja myöhemmin rohkaistava uusien ideoiden kokeilemiseen sekä uteliaisuuteen innovaatiokäyttämisen varmistamiseksi. (Woods ja muut, 2018.)

Nykyään painotetaan sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteisvaikutusta tutkittaessa henkilön taipumusta luovuuteen ja innovaatiokäyttämiseen. Tutkijat näkevät luo-

vuuden ja innovoinnin jatkuvuuden kannalta erityisen tärkeänä työntekijän sisäisen motivaation. (De Spiegelaere ja muut, 2018). Birdi ja muut (2016) analysoivat sisäisen motivaation vaikuttavan innovaatiokäyttäytymiseen, sillä korkeamman sisäisen motivaation omaava henkilö jatkaa todennäköisemmin innovointia kohtaamastaan vastuksesta huolimatta. Sisäinen motivaatio on näin ollen tärkeä voimavara henkilön innovaatiokäyttäytymisprosessin jokaisessa vaiheessa. Sisäinen motivaatio varmistaa täyden panostuksen idean käyttöönottoon, sillä idean kommunikointi, myyminen ja käyttöönoton suunnittelu kuluttavat enemmän aikaa kuin vain ideoiden luominen. (Birdi ja muut, 2016.)

### 3 Innovaatiokäyttäytyminen pelialalla

Kolmannessa pääluvussa annetaan yleiskatsaus pelialaan ja alalla vallitsevaan innovaatiokäyttäytymisen tutkimukseen, josta muodostetaan teoreettinen viitekehys. Luku käsittelee pelialalla vallitsevaa tutkimuskirjallisuutta, alkaen peliteollisuuden yleiskuvauksesta, jonka jälkeen pelialaa kuvataan innovaatio- ja työympäristönä. Luku päättyy esittelemään innovaatiokäyttäytymistä pelialan organisaatiossa.

#### 3.1 Peliteollisuudesta yleisesti

Peliteollisuutta kuvataan usein uutena ja modernina teollisuuden alana. Perinteisimpiin teollisuuden aloihin verrattuna se onkin, vaikka ensimmäinen karkea videopeli syntyi jo 1940-luvulla. Peliteollisuus itsessään käynnistyi 1950-luvulla, mistä lähtien se on kasvanut voimakkaasti. (Arakji & Lang, 2007; Woodcock, 2020.) Tänä päivänä peliteollisuus on useiden biljoonien dollareiden dominoiva viihdesektorin ala, ja se on vakiinnuttanut asemansa viihdetalouden keskiössä. Peliteollisuudella onkin nykyään vaikutusta koko viihdekulttuurin kenttään. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013; Davidovici-Nora, 2014.) Peliteollisuus on myös muuttunut radikaalisti, ja markkinoilla on tarjolla paljon erilaisia pelejä, peligenrejä ja tapoja pelata pelejä (Chess ja muut, 2017). Peliteollisuus on erittäin aktiivinen talouden sektori, jossa keskitytään viihdesovellusten suunnitteluun ja kehittämiseen (Acampora ja muut, 2012; Nieborg ja muut, 2019). Vuosikymmenen 2010 alussa kehittyi erityisesti pelaaminen sosiaalisen viihteen muotona ja erilaiset tavat mobiilipelien jakamiseen (Rinta-Jouppi, 2021). Peliteollisuuden nopean kasvun taustalla on Davidovici-Noran (2014) huomion mukaan pelaamisen demokratisoituminen uuden teknologian, innovaatioiden sekä uusien liiketoimintamallien kautta.

Peliala Suomessa on kuitenkin vielä nuori. Suomen peliala 2018 -raportista (Neogames Finland ry, 2019) ilmenee, että peliala Suomessa käynnistyi vauhdilla vuonna 1985 ja

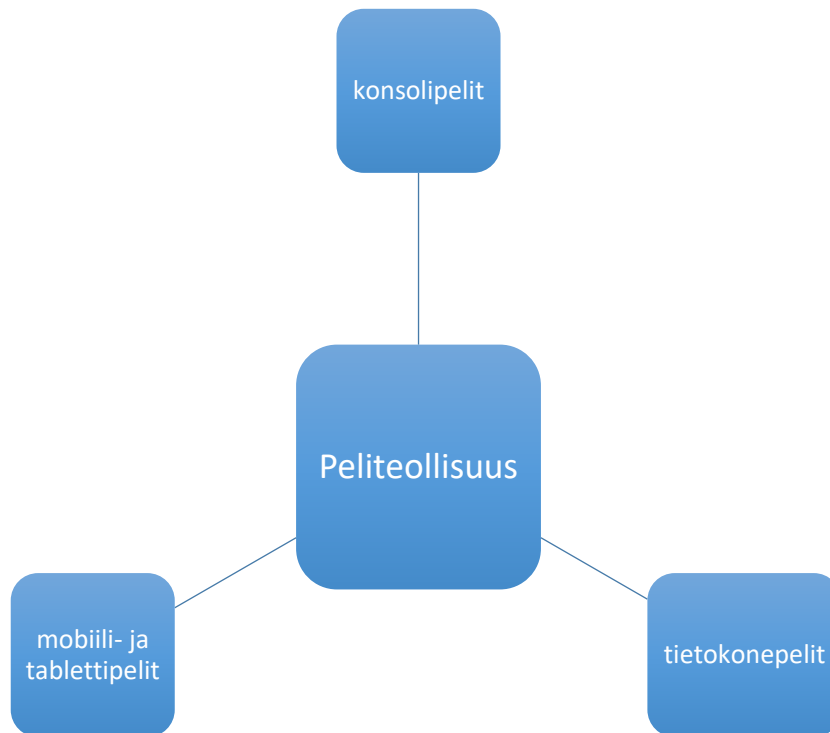
vuonna 2018 ala työllisti Suomessa ensimmäisen kerran yli 3000 ihmistä. Suomessa peliteollisuuden taloudellinen kasvu on myös jatkunut, ja liikevaihto on miljardissa (Rinta-Jouppi, 2021). Rinta-Jouppi (2021) mainitsee suomalaisen pelialan yrityksen liikevaihdon kasvaneen edellisvuonna yli 300:lla prosentilla, ja alan odotetaan kasvavan myös tulevaisuudessa. Kukkonen (2020) kirjoittaa tiedon, uutisten ja kiinnostuksen pelialaa kohtaan lisääntyneen, jopa siinä määrin että talousuutiset kirjoittavat isojen pelitalojen tekevän uusia tulosenätyksiä ja ylittävän analyyttikkojen muodostamia ennusteita ennennäkemättömin luvuin. Peliala Suomessa on myös kohentanut julkisuuskuvaansa, ja pelejä tuodaan julki keskimäärin noin sata vuodessa. Työmahdollisuuksien lisäksi peliala kiinnostaa myös opintoalana. (Clusius, 2016.) Tällä hetkellä yli 20 erilaista oppilaitosta Suomessa tarjoaa mahdollisuuden pelialan opintoihin, ja suomalaisten peliyritysten toimintaa tukevat muun muassa Neogames, IGDA Finland ja Suomen Pelinkehittäjät Oy (Neogames Finland ry, 2019; Suomalaiset peliyritykset, 2021).

Peliteollisuuden tuotteiden kulutus on jyrkässä kasvussa, ja Yhdysvallat tuottaa yli 30 % peliteollisuuden tuotteista (O'Donnell, 2012b). Pelkästään kesäkuussa 2020 pohjois-amerikkalaiset peliteollisuuden kuluttajat käyttivät 1,2 miljardia dollaria videopelisiin ihmisten sulkeutuessa koteihinsa noudattaessaan koronaviruspandemian vuoksi asetettuja liikkumisrajoituksia. Koronaviruspandemia on tuonut ilmi myös sen, että erilaisten pelien kysyntä, pelituotteiden asiakaskunta, pelaamiseen kulutettava aika sekä pelien sisäiset ostokset ovat kasvaneet entisestään uusiin ennätyslukemiin. (Arkenberg, 2020; Kukkonen, 2020.) Koronaviruspandemia (tartuntatauti COVID-19) ja sen ihmisissä nostattama levottomuus onkin muovannut ihmisten elinympäristöä dramaattisemmin kuin mikään toinen toisen maailmansodan jälkeinen muutos (Hovi, 2020). Arkenberg (2020) jatkaa koronaviruspandemian innoittaneen miljoonia ihmisiä myös kokeilemaan uusia digitaalisia ajanviettotapoja, minkä takia uudet kuluttajasegmentit ovat löytäneet erilaisten pelituotteiden pariin.

Peliteollisuudessa pyritään yhdistämään eri tekijöitä mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Erityisesti pelialan pelikonsolintekijät ja -kehittäjät ovat läpi peliteollisuuden histori-

an etsineet isoilla resursseilla luonnollisesti yhteensopivaa ratkaisua mahdollisimman hyvän pelin suorituskyvyn ja todellisuutta vastaavan pelin välille. Isojen pelitalojen tuotteiden sijaan nykyään myös vaihtoehtoiset ja yksinkertaisemmat pelit sekä pienemmät peliteollisuuden organisaatiot ovat kasvattaneet suosiotaan kuluttajien keskuudessa. (Wesley & Barczak, 2016.) Acampora ja muut (2012) mainitsevatkin erilaisen pelialan yritysten kilpailevan innovatiivisten pelien kehittämisestä, jotka hyödyntävät pelaajien fyysisiä ja psyykkisiä kykyjä saadakseen peliin mahdollisimman paljon todellisuutta vastaavaa sisältöä.

Peliteollisuus on sisällöltään rikas. Pelialan markkinoita hallitsevat hittipelit, jotka toimivat alan kassamagneetteina. (Cadin ja muut, 2006.) Suosiotaan peliteollisuudessa ovat kasvattaneet myös erilaiset online-pelit alalle tyypillisten konsolipelien lisäksi. Online-pelejä pelataan useiden muiden pelaajien kanssa, jossa usein pääajatuksena on yhteisöllisyys. Erilaiset peliteollisuuden tuottamat pelit jaetaan yleensä pelaamiseen tarvittavan välineen mukaan tietokone-, mobiili-, ja konsolipeleihin. Konsolipelaamiseen ei riitä kotitietokone, puhelin tai tabletti vaan pelaamiseen tarvitaan siihen tarkoitettu laite, ohjain sekä näyttö. (Arakji & Lang, 2007.) Peliteollisuuden sisältämät pelimuodot on koottu alempana olevaan kuvioon kaksi. Erityisesti mobiililaitteella pelattavilla peleillä on kasvava vaikutusvalta peliteollisuuden rakenteeseen (Edwards & Coulton, 2006). Klmasin ja Czakonin (2017) määritelmän mukaan erilaisia pelejä voidaan luokitella myös peligenreittäin esimerkiksi toimintapeleihin, urheilupeleihin, roolipeleihin, strategiapeleihin tai simulaatioihin.



**Kuvio 2.** Peliteollisuuden sisältämät pelimuodot.

Peliteollisuudella on sopiva rakenne myös erilaisten yhteistyömuotojen testaamiseen. Innovaatioiden ulkoistaminen tuotteen ja viihteen kuluttajille on 2000-luvun ilmiö, ja se on käytössä erityisesti peliteollisuudessa, jossa myös pelien kuluttajat pääsevät innovaatiovoimaan pelialalla työskentelevien ihmisten lisäksi. Pelit ovat lyhyesti määriteltynä digitaalista tietoa sisältäviä hyödykkeitä. Lisäksi yhteisesti pelattavien online-pelien suosio vahvistaa samalla digitaalisten kuluttajaverkostojen syntymistä. Teknisesti taitavilla pelaajilla on lisäksi motivaatiota ja taitoja innovoida pelin toimintaa itsenäisesti ja uudella tavoin. Pelaajia voidaan ottaa mukaan pelin kehittämiseen jo innovaatioprosessin prototyyppiasteella. (Arakji & Lang, 2007; Zackariasson & Wilson, 2012b.) Peliteollisuudessa tähdätään nykyään myös Davidovici-Noran (2014) huomion mukaan palvelun räätälöintiin, sillä sen nähdään olevan yksi tapa huomioida kuluttajan pohjimmaiset tarpeet.

Joukkoistamista (eng. crowdsourcing) käytetään yhteistyötä vaativissa tehtävissä, jonka avulla pyritään saamaan ryhmä tekemään tulosta. Tätä toimintamuotoa käytetään

avoimen lähdekoodien ohjelmistojen, internetin sekä käyttöjärjestelmien luomisessa. Avoimet ohjelmistot, lähdekoodit sekä avoin innovaatiotoiminta on tärkeissä roolissa myös pelien innovoinnissa. (Aoyama & Izushi, 2008; Leppälä, 2014, s. 183.) Yhteistyön tärkeyden innovaatiokäyttäjyymiselle pelialalla ovat huomanneet myös tutkijat Aoyama ja Izushi (2008) sekä Klimas ja Czakon (2017), jotka huomasivat pelien kehittäjien innovatiivisuuden ja yhteistyön välillä olevan positiivisia riippuvuuksia. Klimas ja Czakon (2017) tähdentävät, että yhteistyö jopa alalla toimivien kilpailijoiden kanssa on kannattava strategia pelien kehittäjien keskuudessa. Innovaatiotoimintaa tapahtuu yhä kasvavissa määrin myös yrityksen ulkopuolella, erilaissa mukailtavissa verkostoissa, jossa yhteistyössä toimii useampi yrityksen sidosryhmä. Tällä pyritään siihen, että muutamien tai kymmenien ihmisten sijaan jopa satoja ihmisiä osallistuu innovaatiotoimintaan ja kehittämiseen. Lisäksi tietoa, osaamista ja digitaalisia tuotteita kehitetään ja jaetaan vapaasti. (Aoyama & Izushi, 2008; Hautamäki, 2008, s. 112, 117.) Tällöin puhutaan Aoyaman ja Izushin (2008) mukaan käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta.

### 3.2 Peliala työ- ja innovaatioympäristönä

*“The public has no sense of how fast things are moving... It’s like going from bows-and-arrows to the space age.” (Wesley & Barczak, 2016)*

*- Ralph Baer, ensimmäisen videopelikonsolin keksijä*

Peliala on kasvava työllistäjä. Alan kirjallisuus sekä myös pelialalla työskentelevät henkilöt kuvaavat pelialaa usein ketteränä, dynaamisena, kansainvälisenä sekä alati kehittyvänä työympäristönä, jossa työskentelee koulutettu ja teknologisesti pätevä henkilökunta. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013.) Työympäristönä peliala on ketterä, ja töitä tehdään yli valtioiden rajojen (Woodcock, 2020). Pelialaa kuvataan kuitenkin myös epävakana sekä innovaatoririippuvaisena alana (Cadin ja muut, 2006). Suomessa ala on kasvava ja pelialalla työskentelee yli 3000 ihmistä, joista ulkomaisten työntekijöiden osuus on yli 27 %. Yhtenä syynä tähän on se, että Suomessa toimii ulkomaisia osaajia houkutteleva pelialan keskus. (Neogames Finland ry, 2019.)

Pelialalla toimivat yritykset jaotellaan usein mikroyrityksiin, pieniin ja keskikokoisiin yrityksiin sekä suuriin yrityksiin. Suurimmissa peliorganisaatioissa pelin kehittämiseen saattaa kuluu vuodesta kolmeen vuotta, projektiin osallistuu 20-100 ihmistä ja se vaatii paljon myös rahallisia resursseja. (Dyer-Witthford & Sharman, 2005.) Marchand ja Hennig-Thurau (2013) sekä Zackariasson ja Wilson (2012a) huomauttavat, että pelialalle on ajan kuluessa muodostunut monimutkainen rakenne, ja perinteisesti vain kourallinen suurimmista peliorganisaatiota kilpailee alan menestysasemasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät mikropeliyritykset pystyisi menestymään alalla juuri innovaatioiden kautta, jossa innovaatioita syntyy usein ja nopeassakin tahdissa (Leppälä, 2014).

Työympäristönä pelialalla vallitsee kilpailu ja uuden tuottamisen halu ja tarve, mistä johtuen pelien ohjelmoijat joutuvat keskittymään pelisisällön luomiseen nopeassakin aikataulussa (Laakso & Nyman, 2014). Cadin ja muut (2006) tähdentävät pelialalle olevan ominaista myös lyhyt teknologian elinkaari, joka kestää yleensä enintään kuusi vuotta. Itseilmaisuus ja luovuus ovatkin pelialan työntekijälle tyypillistä ja kannustettua toimintaa, sillä vain 10 % julkaistuista peleistä tuottaa 90 % yrityksen tuotosta. (Dyer-Witthford & Sharman, 2005.) Usein pelialalla pyritäänkin mahdollisimman monipuolisen peliportfolion luomiseen, jolloin yksi menestynyt peliprojekti riittäisi rahoittamaan mahdollisesti muut työn alla olevat projektit (Cadin ja muut, 2006).

Tutkimuskirjallisuudessa pelialaa kuvataan usein ristiriitaisena työympäristönä, josta löytyy hyvien puolien lisäksi myös kehityskohtia. Klimas ja Czakon (2017) painottavat pelialan olevan erikoistunut ja segmentoitunut työympäristö, mikä vaikeuttaa muun muassa molempia hyödyttävää yhteistyötä peliyrityksen ja sen kilpailijan kanssa. Dyer-Witthfordin ja Sharmanin (2005) sekä O'Donnellin (2012b) mukaan osa pelialan työntekijöistä kokee työssään paljon stressiä, tekee paljon ylitöitä ja joutuu osallistumaan armottomaksikin kuvattuun kilpailuun, jossa kestävimmit työntekijät palkitaan. Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen on myös pelialalle tyypillistä. Suuremmissa peliorganisaatioissa työntekijöiltä odotetaan usein valmiutta palkattomiin ylitöihin (crunch), jotta peli saadaan julkaistua aikataulussa. (Woodcock, 2020.) Alalla vallitsevista kehitys-

kohdista huolimatta suurin osa pelialan työntekijöistä kuvaa kuitenkin työtään tyydyttäväksi, haastavaksi ja hauskaksikin (Dyer-Witthof & Sharman, 2005).

Muihin teollisuudenaloihin verrattuna peliala ei perustu luonnonvarojen kulutukseen vaan tietoon sekä innovaatioihin ja näiden yhdistämiseen uudella tavalla (Cadin ja muut, 2006; Hu & Jull Sørensen, 2011). Arsenaultin ja muiden (2013) mukaan myös henkilökunnan tekninen asiantuntemus on pelialalle tyypillistä. Aoyama ja Izushi (2008) ovat taasen huomanneet peliteollisuuden monimutkaisuuden tutkimuksessaan, mistä johtuen työ- ja innovaatioympäristönä pelialalla tarvitaan ja vaalitaan henkilökunnan osaamista teknisestä ohjelmoinnista sekä tarinan kirjoittamisesta aina graafiseen taitteeseen. Tyypillisesti pelialan työntekijä tarvitsee lisäksi yhteistyö- ja kommunikaatio-taitoja sekä muuntautumiskykyä (Dyer-Witthof & Sharman, 2005). Tällaisella korkean teknologian alalla myös reagointinopeus on valttia, sillä tilaisuus saada innovaatio onnistuneesti markkinoille ja kuluttajien hyväksymäksi on mahdollista vain lyhyen ajan (Mäntyneva, 2012, s. 22). Pekkonen (2017) mainitsee pelialalla innovaation onnistumista seurattavan esimerkiksi aktiivisten käyttäjien määrällä.

Pelaaminen on yhä suosittu aktiviteetti, sillä esimerkiksi erilaisten virtuaalipelien parissa voidaan viettää aikaa ystävien kanssa ja rentoutua. Peliteollisuuden yhdistettäänkin sosiaalista kanssakäymistä yhä enemmän eri muodoissa. Pelaaminen on lisäksi tuttu ja turvallinen aktiviteetti monelle nuorelle aikuiselle heidän kasvettaessaan pelituotteiden parissa. (Arkenberg, 2020.) Voidaankin sanoa, että peliteollisuus ja erilaiset pelit vaikuttavat muun muassa kulttuurissa vallitseviin trendeihin ja kehittävät mikroprosesseja (mm. Wesley & Barczak, 2016). Peliteollisuus on myös yksi erilaisten tuottajien ja kuluttajien välisten innovaatioyhteistyömuotojen edelläkävijöistä, sillä osa organisaatioista on avannut tuotteidensa digitaalisen sisällön, ja kannustaa kuluttajia tuotteiden jatkosuunnitteluun ja kehittämiseen (Arakji & Lang, 2007).

Pelialalla työskentelevät henkilöt ovat usein työtehtäviensä parissa keskittyneet grafiikkaan, musiikkiin, designiin tai ohjelmointiin (Zackariasson & Wilson, 2012a). Pelialalla

on nykyään myös paljon erilaisia hybridityörooleja, jotka yhdistävät eri työrooleja vapaasti (O'Donnell, 2012b). Alkujaan peliala koostui pääosin teknisen korkeakoulutautan omaavasta miespuolisesta henkilökunnasta, kun taas nykyään koulutustat ovat monipuolisia ja alalla työskentelee myös naisia (O'Donnell, 2012a). Lee ja Hong (2014) tähdentävät, että innovaatiokäyttäytyminen on korkeampaa työntekijän koulutustason ja työkokemuksen kasvaessa. O'Donnellin (2012b) mukaan henkilökunnan diversiteetin kasvattaminen on yksi kehityksen alla olevista teemoista monessa peliyrityksessä. Pelituotteiden kuluttajien lisäksi suurin osa myös pelialalla työskentelevistä henkilöistä kuuluu nuoreen työsukupolveen (Dyer-Witthford & Sharman, 2005; Woodcock, 2020) eli y-sukupolveen.

Y-sukupolvi (1980–1995) on ensimmäinen digitaalisesti ketterä työsukupolvi, joka oppii nopeasti uusien työkalujen ja laitteiden käytön. Nuori työsukupolvi hyväksyy helposti muutoksen ja he verkostoituvat nopeasti. Heille on tärkeää työskennellä sellaisissa työtehtävissä, joissa he haluavat toimia ja mitä he todella nauttivat tekevänsä. (Bencsik ja muut, 2016.) Lisäksi y-sukupolvi oppii Birkinshawin ja Crainerin (2008) huomion mukaan eri tavalla kuin aiemmat työelämässä toimivat sukupolvet, ja he käyttävät muun muassa luontevammin eri sosiaalisen median työkaluja verrattuna aiempiin sukupolviin. Tutkijat Birkinshaw ja Crainer (2008) painottavat, että johtamisen haasteet syntyvät jo näistä tekijöistä sekä analysoivat pelaamisen olevan olennainen osa y-sukupolven toimintaa lapsuudesta lähtien.

Innovaatiokäyttämistä pelialan organisaation työntekijöiden keskuudessa, sen vaikutuksesta tai työntekijän yksilöllisistä toimista ei ole kirjallisuuden perusteella tutkittu aiemmin. Videopeleihin keskittyneistä yrityksistä on kuitenkin tutkittu organisaation kykyä innovaatioon sekä yhteistyötä (mm. Klimas & Czakon, 2017) organisaatiotasolla. Lisäksi tutkimusta on tehty perinteisten tuotantoalojen, palvelualojen sekä teollisuuden työntekijöiden innovaatiokäyttämisen (Chatchawan ja muut, 2017). Suhteellisen uusien ja innovatiivisten, kuten tutkimuksen alla olevan pelialan, innovaatiokäyttämisen tutkimiseen ei ole vielä keskitytty tutkimuskirjallisuuden valossa. Tämänhetkinen

tieteellinen tutkimus on pääosin keskittynyt musiikki- ja elokuvateollisuuteen, vaikka peliteollisuudella on ollut suurempi vaikutus yhteiskuntaan kuin lähes millään muulla vapaa-ajan aktiviteetilla (Wesley & Barczak, 2016).

Pelialan tutkimuksen vähäisyyden ja puutteellisuuden lisäksi tutkimus nuoren työsukupolven työntekijöiden arvoista ja työnäkemyksistä on tutkimuskenttä, joka on vielä alkehittynyt. Huolestuttavaa tämä on siitä syystä, että erityyppiset organisaatiot maksavat korkeita kustannuksia palkatessaan nuoren työsukupolven edustajia. Lisäksi organisaatiot menettävät nuoren työsukupolven edustajia lyhyissä aikaväleissä organisaatioissa tapahtuvan vaihtuvuuden vuoksi, mikä kasvattaa kuluja entisestään. (Torsello, 2019.) Perinteisimpien alojen edustajien innovaatiokäyttämisen tutkimuksista voidaan vetää joitain johtopäätöksiä mahdollisesti myös uusimpien innovaatioalojen tutkimiseen, mutta myös nuoren työsukupolven edustajien tarkempi tutkimus on tarpeen.

Yksi suurimmista aikaisempien tutkimusten ongelmista on se, että suurin osa innovaatiokäyttämiseen suunnatusta tutkimuksesta ei sisällä tietoa työntekijöiden työtehtävistä innovaatioprosessissa. Tutkimukset keskittyvät työntekijän toiminnan ulottuvuuksien yleiseen analysointiin, ja kuvailevat työntekijöiden tehtävien suorittamista epämääräisesti. Tästä syystä tutkimustieto työntekijöiden tarkoista toimista innovaatioprosessin aikana on puutteellista. (Messmann & Mulder, 2011.) Tämän lisäksi tutkimusalalla vallitsee tarve saada tutkimustuloksia myös nuoren työsukupolven työntekijöiden innovaatiokäyttämiseen vaikuttavista tekijöistä (Hou ja muut, 2018).

### **3.3 Innovaatiokäyttämisen pelialan organisaatiossa**

Nykyaikainen talousjärjestelmä ei riipu enää tietystä maasta, työvoimasta tai pääomasta. Näiden sijaan talousjärjestelmää ja talouselämää ohjaa nykyään tieto ja innovaatio, ja kukoistaakseen yritysten on keskityttävä innovoimiseen sekä prosessiensa kehittämiseen. (Chatchawan ja muut, 2017.) Ng ja Lucianetti (2016) huomasivat tutkimuksessaan

johdon tarpeen ymmärtää ja edistää työntekijän käsityksiä innovaatiokyvystä, sillä ne toimivat avaimena määrittäessä osoittavatko työntekijät jatkuvaa innovaatiokäyttäytymistä toiminnassaan.

Yksi maailman johtavista pelialan organisaatioista on Sony, ja Sonyn pelikonsoli (Wesley & Barczak, 2016). Pelialalla pelikehityksessä toimii myös Suomessa jo isompia organisaatioita, kuten Rovio ja Supercell. Kuitenkin erityisesti pienet organisaatiot, kuten usein pelialan yritykset Suomessa ovat, peräänkuuluttavat luovuuden ja ketteryuden yhdistämistä innovaatiokäyttäytymisessä. Tämä erityisesti siitä syystä, sillä pienillä peliorganisaatioilla ja yksityisyrittäjillä on usein käytettävissä vähemmän resursseja kuin suuremmilla alan kilpailijoilla. Kilpailuedun varmistamiseksi ja hyödyntämiseksi sekä mahdollisesti jo saavutetun kilpailuaseman säilyttämiseksi, erityisesti pienten ja keskiuurten peliyritysten on keskityttävä seisahtumattomaan uusien ideoiden luontiin, valitsemiseen sekä kehittämiseen. (Mäntyneva, 2012: s. 15–16.)

Luovana alana myös pelialalla vallitsee innovaatio-organisaatio dilemma, jolla tarkoitetaan kykyä luoda olosuhteet luovemmalle työympäristölle ja välttämättömyys kehittää etenkin joustavia työsuhteita (Cadin ja muut, 2006). Halutessaan vahvistaa innovaatiokäyttäytymistä organisaatiossa, johdon tulisi huomioida johtamistyyliään luottamuksen kasvattaminen sekä hyvän työympäristön luominen (mm. Mäntyneva, 2012, s. 17, 58; Ng & Lucianetti, 2016). Riaz ja muut (2018) huomasivat, että hyvä työympäristö kykenee motivoimaan työntekijää ylittämään työtehtävänsä innovaatiotoiminnassa. Erityisen painon onnistuneelle johtamiselle antaa nuori työsukupolvi, joka muu muassa Houn (2017) tutkimuksessa tuo ilmi kuinka huono johtajuus vaikuttaa negatiivisesti heidän innovaatiokäyttäytymiseensä.

Pelialan organisaation innovaatiokäyttäytymisen kehittämisessä painotetaan muita kannustinkeinoja kuin taloudellisia kannustimia. Klimasin ja Czakonin (2017) pelialan tutkimuksessa selvisi, että onnistunut innovaatiotoiminta saavutetaan pelinkehittäjien parissa paremmin, mikäli yrityksen ilmapiiri on innovaatioihin kannustava ja avoin, stra-

tegisesti keskittynyt innovaatiotoimintaan sekä motivoivaa kannustimien kautta. Nykyään tutkimuksissa painotetaan pelinkehittäjän innovaatiokäyttämisen ja organisaation innovatiivisuuden pohjautuvan työntekijöiden arvostuksen tunteeseen ja työntekijöiden välillä vallitsevaan keskinäiseen kannustukseen. Näiden lisäksi peliyrityksen tulee tunnistaa ja huomioida toiminnassaan ne tiedot, taidot, kyvyt ja osaaminen, jotka ovat merkittävässä roolissa yrityksen innovatiivisuuden hyödyntämisessä. Tästä johtuen edellä mainittujen tekijöiden ja vallitsevan ilmapiirin vahvistaminen on ensiarvoisen tärkeää peliyritykselle verrattuna esimerkiksi taloudellisiin kannustimiin, joita yrityksissä yleensä käytetään innovaatiokäyttämisen vahvistamisessa. (Klimas ja Czakon, 2017.)

Pelialalla myös kuluttajat ja toisinaan kilpailijatkin osallistuvat innovointiin ja ideoiden jakamiseen. Arakji ja Lang (2007) huomasivat, että voittoa maksivoivat ja kilpailuetua havittelevat peliorganisaatiot keskittyvät avaamaan pelin sisällön osittain käyttäjilleen, ja palkitsemaan kuluttajien innovatiivisimmat kehitysideat. Tätä kautta peliyritys säästää tuotekehityksessään aikaa ja rahallisia resursseja. Samalla he alentavat investoinnin riskejä saaden samalla tietoa pelituotteiden kuluttajista ja heidän mieltymyksistään. (Arakji & Lang, 2007). Kasvavan innovaatiopaineen, pelien erikoistumisvaatimusten sekä teknologisten kehityspaineiden vuoksi peliorganisaatiot tekevät käyttäjien lisäksi yhä kasvavissa määrin yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa (Klimas ja Czakon, 2017).

Innovaatiokäyttämisen hyödyt organisaatiolle voivat olla suoria, epäsuoria tai aiheettomia hyötyjä. Onnistuessaan innovaatiokäyttämisen kehittää organisaatiossa muun muassa kannattavuutta, tuottavuutta, yrityksen arvoa sekä käyttäjien tarvevastaavuutta. Se luo myös säästöjä kustannuksissa ja raaka-aineissa. Voidaankin sanoa, että yritykset, jotka on luokiteltu innovatiiviseksi ovat pitkällä aikavälillä kannattavampia kuin yritykset, jotka eivät ole. Innovatiiviset organisaatiot ovat sisällyttäneet innovaatiokäyttämisen tärkeäksi osaksi strategiaansa ja luovat tätä kautta osan vakavaraisuudestaan. (Mäntyneva, 2012, s. 18–21.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Neljäs pääluku esittelee tutkimuksen metodologiaa sekä tutkimuksen toteutusta. Tarvemmin luku jakautuu tutkimuksen metodologiaosuuteen, tutkimusprosessin sekä haastateltujen henkilöiden kuvaukseen, tutkimusaineiston keräämisen esittelyyn sekä tutkimusaineiston analysoinnin erittelyyn.

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisäinformaatiota sekä sulkea pelialan työntekijöiden innovaatiokäyttäytymisen luomaa tutkimusaukkoa tutkimalla henkilön subjektiivista ja sanoittamaa innovaatioprosessia. Lisäksi tarkoituksena on olla myös kartoittava ja kuvaileva tutkimus innovaatiokäyttäytymisestä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä tutkimuskohdetta eli tutkittavaa ilmiötä, pelialalla työskentelevien innovaatiokäyttäytymistä, pyritään tutkimaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja avoimesti. Tutkimuksen laaja-alaisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että henkilön innovaatioprosessin sisällön lisäksi analysoin muun muassa innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia ja sitä rajoittavia tekijöitä, näiden rajoittavien tekijöiden hallitsemista, työntekijän tarvitsemia taitoja innovaatiokäyttäytymisessä sekä innovaation menestyksellistä käyttöönottoa.

Laadullisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä päätarkoituksista on ilmiön avoin tutkiminen. Tällöin laadullisen tutkimuksen tapaukset ovat ainutlaatuisia. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimussuunnitelma sekä tutkimuksen toteutus muovautuu jatkuvasti tutkimuksen edetessä ja tiedon karttuessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaankin sanoa koostuvan erilaisista tutkijoiden suuntauksista ja tavoista tehdä tutkimusta. Laadullinen tutkimus on luonteva tapa tutkia innovaatiokäyttäytymistä, sillä empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin eli suoraan haastatelluilta ihmisiltä. Lisäksi haas-

tatellut henkilöt on valittu tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisten otoksen avulla. Valitsin tutkimuksen kohdejoukoksi nuorta työsukupolvea edustavat ja suomalaisissa pienpeliyrityksissä työskentelevät tai sellaisen yrityksen omistavat henkilöt, sillä pelialalla työskentelee suurimmaksi osaksi nuoren työsukupolven edustajia (mm. Woodcock, 2020). Tutkimuksen tarkoituksena on myös tehdä uusia havaintoja ilmiöstä innovaatiokäyttäytyminen, eikä testata hypoteeseja, teorioita tai tilastollisia yhteneväisyyksiä. Tutkimuksessa pääsee esille kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavan henkilön tuomat ajatukset, pohdinnat ja näkökulmat. (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 161, 163–164, 183.)

Tutkimuksen alla oleva aihe innovaatiokäyttäytyminen innovaatioprosessin ymmärtämisen kautta on aihealueena vain vähän tutkittu (mm. Riaz ja muut, 2018). Riaz ja muut (2018) toteavatkin, että jo tehdyistä tutkimuksista on vain muutama sellaisia, jotka ymmärtävät innovaatiokäyttäytymiseen johtavan prosessin. Erityisesti innovaatiokäyttäytyminen nuoremman sukupolven keskuudessa on vielä tutkimattomaksi jäänyt tutkimusaihe, jolloin mahdollisimman avointen haastattelukysymysten esittäminen on tärkeää luotettavan ja tarkan tiedon saamiseksi. Tutkimusmenetelmä luo raamit ja ohjeet koko tutkimusmenettelylle. (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 183.) Tehdyt tutkimusvalinnat ja päätökset tutkimuksen suunnasta on koottu järjestykseen alla olevaan kuvioon kolme.



**Kuvio 3.** Tutkimusvalinnat.

## 4.2 Tutkimusprosessi lyhyesti

Toteutin tutkimusprosessin systemaattisesti ja noudattamalla laadullisen tutkimuksen sisältöä, alkaen aiheeseen tutustumisesta ja päättyen tutkimuksen kirjallisiin johtopäätöksiin sekä tutkielman viimeistelyyn. Näiden vaiheiden välissä oli useampi laadulliselle tutkimukselle tyypillinen prosessivaihe. Palasin tutkimusvaiheisiin yhä uudelleen tutkimuksen edetessä ja tutkimussuunnitelman muovautuessa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti uuteen suuntaan teoreettisen viitekehysten rungon ja tutkimusaineiston kasvaessa.

Ensimmäiseksi tutustuin tutkimusaiheeseen ajankohtaisten uutisten, kirjoitusten ja tieteellisen kirjallisuuden kautta. Tämän jälkeen etsin tärkeimmät ja ajankohtaisimmat tieteelliset ja vertaisarvioidut artikkelit sekä muut lähteet. Lähteiden pohjalta kirjoitin muutaman kuukauden ajan tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä luonnostelin tutkimuksen kokonaisrakennetta. Tutkimuksen edetessä muokkasin, poistin ja lisäsin näitä kerätyn tutkimusaineiston viemään suuntaan. Tieteelliseen kirjallisuuteen perehtyessä pohdin myös sopivinta tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmää toteuttaa aineistonkeruu sekä etsin sopivia henkilöitä haastatteluihin.

Haastattelusta kiinnostuneiden henkilöiden kanssa kävin lyhyen sähköpostiviestikeskustelu, ja heidän hyväksytyä haastattelukutsunsa valmistelin haastattelukysymysten teemat sekä haastattelussa avustavat kysymykset. Tutkimuksen haastatteluvaiheen kanssa rakensin samaan aikaan myös tutkimuksen empiria -osuutta, muotoilin tutkimuksen rakennetta sekä teoreettista viitekehystä edelleen haastatteluissa ilmi nousseiden teemojen mukaiseen suuntaan. Haastattelujen jatkokäsittelyssä litteroin haastatteluaineiston sanatarkasti, jonka jälkeen siirryin aineiston analyysivaiheeseen. Analysoin teemahaastatteluun kerätyn tutkimusaineiston käyttäen analysointimenetelmänä narratiivista analyysiä. Narratiivisen analyysin tulokset teemoitettiin, vertailutettiin tutkimuskirjallisuuteen sekä esiteltiin. Muotoilin tutkimuksen tulosten ja luodun teoreettisen viitekehysten pohjalta johtopäätökset, joihin tämä tutkielma päättyy.

### 4.3 Haastateltavien henkilöiden kuvaus

Tässä pro gradu -tutkimuksessa käytetty ja tutkimusta varten analysoitu aineisto koostuu kuudesta vuosien 1980–1993 aikana syntyneen henkilön haastattelusta. Anonymiteetin varmistamiseksi myös aineiston analysoinnin aikana tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden kuvaus on tarkoituksella kuvattu lyhyesti ja ilman tunnistettavia yksityiskohtia. Tutkimusaineistoa käsitellään, analysoidaan ja esitetään myös ilman tunnistettavia yksityiskohtia ja kerättyä haastatteluaineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa.

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden yhdistävinä tekijöinä toimii iän ja sukupolven lisäksi pelialalla työskentely Suomessa. Lisäksi jokainen haastateltava toimii nykyään työntekijänä tai hänellä on oma tai yhteinen pelialan yritys, joka on nuori sekä pieni yritys. Jokainen haastateltava henkilö toimii lisäksi mobiilipelejä kehittävässä ja julkaisevassa peliyrityksessä, jossa pelejä on julkaistu yhdestä pelistä useampaan.

Haastateltavilla henkilöillä on taustalla kauaskantoinen mielenkiinto erilaisia pelejä (mobiili-, konsoli-, ja tietokonepelit) kohtaan. Vapaa-ajallaan haastatellut henkilöt pelaavat ja testaavat erilaisia pelejä sekä peligenrejä myös oman pelin kontekstissa, ja tekevät kilpailijatutkimusta muun muassa tätä kautta. Yleensä haasteltavan henkilön kiinnostus pelejä ja pelaamista kohtaan on alkanut jo henkilön lapsuudessa tai varhaisuoruudessa, pelaamalla esimerkiksi kotitietokoneella. Haastatellut henkilöt ovat siirtyneet ohjelmoinnin harjoittelun tai pelinkehityksen ideoinnin pariin yleensä jo varhaisessa vaiheessa nuoruutta. Kuudesta haastatellusta henkilöstä viisi on suorittanut korkeakoulututkinnon, mutta suurin osa ilmaisee oppineensa pelintekoon liittyviä tehtäviä tekemällä, harjoittelemalla sekä kokeilemalla itse. Pelialan osaaminen on myös tehtäväspesifistä usealla henkilöllä. Haastateltavilla on myös usein ollut pitkän tähtäimen tavoitteena työskennellä pelialalla. Pelialalle on siirrytty työskentelemään tämän haaveen ja unelman toteuttamiseksi.

Haastatelluista henkilöistä kaksi toimii yksityisyrittäjänä pelialalla, kolme toimii pienen pelialan yrityksen toimitusjohtajana tai perustajajäsenenä ja yksi työskentelee pelialan yrityksessä työntekijänä. Lisäksi kaksi haastatelluista henkilöistä työskentelee samassa yrityksessä. Haastateltujen henkilöiden tietoja on koottu lyhyesti alla olevaan tauluk-  
koon kolme.

**Taulukko 3.** Haastatteluaineisto.

Haastattelu	Sukupuoli & ikä	Työtehtävät ja -roolit
1.	M33	Yksityisyrittäjä: ohjelmointi, pelisuunnittelu, peligrafiikka
2.	N29	Peligraafikko: pelituottaja, projektinjohtaja
3.	M36	Toimitusjohtaja: ohjelmointi, pelisuunnittelu, äänimaailma
4.	M39	Toimitusjohtaja: asiakasrajapinta, kokonaisvastuu
5.	M27	Perustajajäsen: pelinkehitys, peligrafiikka
6.	M40	Perustajajäsen/yksityisyrittäjä: pelinkehitys, koodaus

Haastateltujen työtehtävät ja työroolit vaihtelevat: kaksi henkilöistä on taustaltaan ohjelmoijia, joista yksityisyrittäjän vastuualueelle kuuluu erityisesti pelisuunnittelu, graafinen osuus sekä toteutuksen ideointi. Toinen ohjelmoijista on kolmas haastateltu henkilö, joka keskittyy toimitusjohtajan, ohjelmoinnin ja pelisuunnittelun lisäksi mobiilipe-  
lien äänimaailman ja musiikin tekemiseen. Toiseksi haastateltu henkilö toimii peligraa-  
fikon tehtävien lisäksi myös pelituottajana eli projektimanagerina peliprojektissa. Neljäs  
haastatelluista henkilöistä keskittyy pelinkehitystehtävien sijaan enimmäkseen toimi-  
tusjohtajan tehtäviin, asiakasrajapintaan sekä yrityksen kokonaisvastuusta huolehtimi-  
seen. Viides haastateltu henkilö on peliyrityksen perustajajäsen, yrittäjä ja pelinkehittä-  
jä, joka keskittyy pelien grafiikkapuoleen. Kuudes haastateltava henkilö toimii yksityis-  
yrittäjänä pelialalla sekä pienessä peliyrityksessä pelinkehittäjänä ja koodaajana.

#### 4.4 Tutkimusaineisto

Innovaatiokäyttäytymistä tutkittaessa narratiivisella tutkimusotteella on teemahaastattelu luonteva valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu on tyypillinen tapa kerätä narratiivista ja kvalitatiivista tutkimusaineistoa, sillä näiden määrällinen mittaaminen on haasteellista. Tässä tutkimuksessa se on lisäksi toimiva aineistonkeruumenetelmä, koska tutkimusaineistoksi on tarkoitus saada kerättyä mahdollisimman monipuolisesti haastateltavan sanoittamaa kerronnallista tietoa. Tämän lisäksi teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko on tarkkaan hyödynnyttäessä runko, joka kannustaa haastateltavaa käyttämään antamissaan vastauksissa kerronnallisia keinoja ja muotoja. Näin saadut vastaukset sisältävät muun muassa kertomuksen alun ja lopun. Teemahaastattelu hyödyttää ja tukee näin myös tutkimuksen seuraavaa vaihetta, narratiivista analyysia. (Koskinen ja muut, 2005, s. 200; Thornborrow, 2012.)

Teemahaastattelu on myös luonteva valinta siitä syystä, että haastattelun kautta haastateltava kykenee ilmaisemaan myös omaa toimintaansa ja ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti sekä narratiivisessa muodossa verrattuna muihin valittavissa oleviin tiedonkeruumenetelmiin (Koskinen ja muut, 2005, s. 202, 205). Tarkoituksena on saada tietoa, kuinka nuoren sukupolven edustaja sanoittaa ja kuvaa omaa innovaatiotoimintaansa ilman tarkkaa ja ennalta määritettyä kysymyspatteristoa. Haastatteluissa painoarvo annetaan haastateltavan omalle näkemykselle ja kokemukselle, ja aineistoa kerätään silloin joustavasti haastattelun viemään suuntaan. Hirsjärvi ja muut (2016, s. 208) kuvaavat teemahaastattelun olevankin perinteisemmän lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä oleva haastattelumuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet ovat tiedossa, mutta kysymyksiä esitetään vapaammin, toistaen eri muodossa sekä eri järjestyksissä kuin tarkasti ennalta säädetyssä lomakehaastattelussa. Tutkimukselle tärkeää tietoa on haastateltavan ajatusten virta, pohdinta sekä haastateltavan oma näkemys ja kokemus. Näitä ei saada tuotua ilmi ilman teemahaastattelumenetelmässä käytettyjä tarkentavia ja avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 205–207.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä luo kuitenkin myös haasteita tutkimukseen. Ajan kuluttamisen lisäksi haastattelu vaatii suunnitelmallista toteuttamista, tutustumista haastattelijan tehtäviin sekä narratiivisuuden ymmärtämistä. Tätä kautta haastattelun aikana kysytyt kysymykset muotoutuvat vastausten kertomusmuotoa kannustaviksi. Haasteena saattaa olla myös se, että haastateltava antaa ainoastaan ympäristössään hyväksytyjä vastauksia, jotta ei vaikeuta tai vahingoita omaa asemaansa yrityksessä. Lisäksi haastateltavan vastaukset saattavat riippua myös haastattelutilanteesta tai siitä, kuinka valmiita he ovat jakamaan omia kokemuksiaan. Tämä vaatii haastattelijalta ymmärrystä ja taitoa tulkita tutkimusaineistoa sitä liikaa yleistämättä sekä tulkita aineistoa laajemmassa tutkimuskontekstissa. (Koskinen ja muut, 2005, s. 202; Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 205–207.)

Keräsin tutkimusaineiston pitämällä kuusi yksilöllistä teemahaastattelua. Nuoren sukupolven edustajan kertoma ja haastattelussa ilmenevä kertomus innovaatiosta sekä henkilön innovaatioprosessista on jokaisella haastatellulla omakohtainen. Innovaatioprosessi on myös yksilöllinen toimintamalli, vaikka myös samankaltaisuuksia löytyi kertomusten välillä. Näin ollen tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voi yleistää liika. Lisäksi ei voida julistaa jokaisen nuoren työsukupolven edustajan innovaatiokäyttäytymisen tai prosessin olevan samanlainen tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden tai muiden nuoreen työsukupolveen kuuluvien henkilöiden kanssa. Laadulliselle tutkimukselle tyyppillisesti myös tämän tutkimusaineiston tapaukset ovat ainutlaatuisia ja näin aineistoa pyritään keräämään monipuolisesti ja sitä yleistämättä (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 164). Koskinen ja muut (2005, s. 202) toteavatkin monipuolisemman kuvan syntyvän tutkitavasta aiheesta laajentamalla tutkimusaineisto huomioimaan aineiston erilaiset tarinat.

Aineistonkeruuvaiheessa suomalaisten pelialan yritysten kartoittamisessa ja yhteydenottamisessa käytin apuna Hub of the Finnish Game Industry -yhdistyksen päivittämää ja ylläpitämää yrityslistaa (Neogames, 2020) peliteollisuuden erikokoisista suomalaisista yrityksistä. Muutaman listalta löytyvän yrityksen pääkonttori on jo muualla, mutta pää-

osin listalta löytyy Suomessa pääkonttoriaan pitäviä pelialan yrityksiä. Listan rajauskentästä valitsin suodattimeksi pelialan yritykset, jotka toimivat pelien kehityksessä sekä pelien julkaisemisen parissa. Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa syksyllä 2020, yrityslistalla oli 390 suomalaista pelialan yritystä, joista otin lähemmäs 25:een yhteyttä sähköpostitse.

Tutkimusta varten haastatellut pelialalla työskentelevät henkilöt löytyivät eri yritysten internetsivuilta laittamalla sähköpostia toimitusjohtajalle, markkinointipäällikölle, haastateltavalle henkilölle itselleen tai näiden osoitteiden puuttuessa yleisemmin yrityksen palvelusähköpostiin. Haastateltavien henkilöiden tuli olla syntynyt vuosien 1980–1995 välillä kuuluakseen y-sukupolveen. Yrityssalaisuuksien, alalla vallitsevan kilpailun sekä henkilökohtaisen prosessin vuoksi käsittelin ja analysoin haastatteluaineiston anonymisti. Pyysin haastattelusta kiinnostuneita henkilöitä ottamaan yhteyttä sähköpostitse tai soittamalla. Toteutin yritysten ja henkilöiden kontaktoinnin sekä teemahaastattelut syksyn 2020 aikana.

Keräsin tutkimuksessa käytetyn aineiston etävälineillä ja -ohjelmistoilla toteutetuilla yksilöhaastatteluilla. Koronapandemian luomien rajoitusten takia haastatteluja ei alkuperäisen suunnitelman mukaan voitu toteuttamaan kasvotusten, joten pidin teemahaastattelut Skype tai Teams -ohjelmia hyödyntäen. Kuudesta haastattelusta kolmessa käytettiin ja tallennettiin äänen lisäksi videota molemmista osapuolista. Skype ja Teams -ohjelmat tallensivat haastattelun niin, että molemmat osapuolet kuuluivat selkeästi ja pystyin jatkokäsittämään ja litteroimaan aineiston. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin per haastattelu.

Jokaisen haastattelutilanteen alussa kävin yleisesti läpi haastattelun käytännön asioita. Alussa esittelin tutkimusta, sen tarkoitusta ja teemahaastattelun rakennetta sekä mitä teemahaastattelulla yleisesti tarkoitetaan. Lisäksi pyysin myös suullisen suostumuksen haastattelun tallentamiseen, ja tähdensin aineistoa käsiteltävän ja käytettävän anonymisti sekä vain tässä pro gradu -tutkielmassa. Teemahaastattelut rakennettiin neljän

eri haastatteluosuuden ja teeman ympärille: haastateltavan taustatiedot, henkilön innovointi ja innovaatioprosessi yleisesti, henkilön innovaatioprosessin sisältö sekä innovaatiokykyyn vaikuttavat tekijät. Haastatteluiden tukena käytin noin kymmentä päätutkimuskysymykseen liittyvää ja valmiiksi määriteltyä kysymystä haastatteluissa nousseiden teemojen lisäksi. Tutkimuksen liitteenä on haastatteluissa tukena käytetyt kysymykset. Esitin tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan kertomuksen pohjalta haastattelun aikana. Luonnostelin raakaversioon haastateltavan kuvailemasta innovaatioprosessista haastattelun aikana lisäkysymysten selkeyttämiseksi ja niiden esittämiseksi. Kysyin myös sen pohjalta tarkentavia kysymyksiä.

#### **4.5 Tutkimusaineiston analysointi**

Narratiivinen keskustelu on levinnyt useimmissa sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteissa, ja se on olennainen tapa rakentaa ja ymmärtää ihmisyyttä (Thornborrow, 2012, s. 51). Narratiivit suomennetaan Hirsjärven ja muiden (2016, s. 218) määritelmän mukaan: ”kertomukseksi, tarinaksi tai tapahtumien kuluksi.” Näiden lisäksi narratiivilla voidaan tarkoittaa myös juttua tai juorua. Tämä tuo ilmi sen, että narratiivit eli tarina voidaan kertoa monin eri tavoin ja tapahtumat voidaan myös esittää eri tasoilla. Narratiivisuus tutkimuksen pohjana on sopiva tapa kuvata tutkimuksen strategiaa ja aineiston analysointimenetelmää, joiden avulla pyritään ymmärtämään henkilöiden sanoittamaa näkemystä innovaatiokäyttäytymisestä ja tätä kautta heidän innovaatioprosessiansa. Narratiiveja on myös haasteellista mitata määrällisesti, joten niitä käsitellään ja analysoidaan tästä syystä laadullisin menetelmin. Haasteellista tutkimusaineiston analysoinnille on myös tulkintojen vaikeus rikkaasta aineistosta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 192, 198, 201.)

Koskinen ja muut (2005, s. 193) toteavat, että narratiivit voivat olla suullisen kertomuksen lisäksi myös kirjallisessa muodossa. Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä käytin tutkimuksessani narratiivista analyysia, jonka perustan loi haastatteluissa tuote-

tut suulliset tarinat ja kertomukset. Narratiivisen analyysin tarkoituksena on tuottaa tulkintoja, joita voidaan keskusteluttaa aiemman tutkimuksen kanssa (Koskinen ja muut, 2005, s. 229). Tulkintojen lisäksi tekemäni analyysin tarkoituksena on tuottaa lisäinformaatiota innovaatiokäyttäytymisestä, tutkimuskirjallisuuden kuvaillessa innovaatiokäyttäytymistä usein yleisellä tasolla. Narratiivinen analyysi mahdollistaa Koskinen ja muiden (2005, s. 193) mukaan tapoja tutkia: ” [--] miten ihmiset tuottavat itselleen versioita ympäristönsä tapahtumista, rakenteista ja ihmisistä ja miten he rakentavat intentioita näiden versioiden pohjalta.” Narratiivinen ote luo näin pohjimmiltaan selkeämmän ja käsin kosketeltavan kuvan joukosta asioita, jotka käsitellään analyysin kautta konkreettisiksi kokonaisuuksiksi (Koskinen ja muut, 2005, s. 198).

Toteutin teemahaastatteluista koostuvan tutkimusaineiston analyysivaiheen vaiheittain (Koskinen ja muut, 2005, s. 231; Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 223) lukemalla litteroidut ja puhtaaksi kirjoitetut haastattelut useampaan kertaan. Varasin hyvin aikaa aineistoon tutustumiseen ja tiedon järjestelyyn, jonka jälkeen aloitin tutkimuksen analyttisemmän vaiheen. Narratiivisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa tein litteroidun aineiston marginaaleihin alustavia huomioita. Alleviivasin litteroitua aineistoa tutkimuskysymysten pohjalta sekä mielenkiintoisten pohdintojen ja kohtien osalta. Näiden huomioiden pohjalta tein erilaisia miellekarttoja, kuvia ja kaavioita lukukertojen aikana. Lukukerroilla sain myös selkeämmän kuvan aineiston tärkeimmästä sisällöstä, toistuvista teemoista sekä merkityksellisimmistä kohdista. Hyödynsin näitä analyysin seuraavassa vaiheessa, jossa kirjasin Excel -tiedostoon jokaisen haastattelun tärkeimmän tarinasisällön ja aineistossa esiintyneet teemat marginaaleihin tekemiäni huomioiden, alleviivausten ja miellekarttojen pohjalta.

Varsinaisen analyysin kolmannessa vaiheessa, edellä mainittujen valmisteluvaiheiden jälkeen, tutkin Excel -tiedoston sisältöä sekä litteroituja aineistoa tarkemmin. Hyödynsin näitä ydintarinoiden ja pääteemojen eli haastateltavan henkilön kertoman innovaatioprosessin luomisessa sekä kertomusten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämisessä. Vertasin näitä myös haastattelujen aikana luonnostelemani henkilön innovaa-

tioprosessimalliin. Narratiivisen analyysin neljännessä vaiheessa tein jokaisesta kuudesta toteutetusta haastattelusta juonikartat. Juonikarttojen avulla sain selkeyttä haastattelun kuvaamaan innovaatiokäyttäytymiseen, sen sisältöön sekä lisäkäsitystä ilmi-  
nousseista yhteisistä teemoista. Tämän jälkeen vertailin kuutta eri juonikarttaa toisiinsa ja etsin niistä yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä niissä esiintyviä toistuvia, yhteisiä teemoja. Nämä aineiston analyysin pohjalta löydetyt yhtäläisyydet muodostavat tärkeimmät tutkimustulokset ja tutkimuksen pääteemat, jotka esitellään seuraavassa pääluvussa viisi. Viimeiseksi tein haastatteluista muodostetuista kuudesta eri juonikartasta niiden yhtäläisyyksien pohjalta yhden yleisen ja yhteisen prosessiketjun henkilön toteutuneesta innovaatiokäyttäytymisestä.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen viides pääluku, tutkimustulokset, koostuu narratiivisen analyysin kautta saaduista ja pääteemoittain jaotelluista tutkimuksen tärkeimpien tutkimustulosten esittelystä. Lisäksi tutkimustulosten pohjalta on rakennettu ja kiteytetty yhteinen innovaatiokäyttäjyksen malli, jota esitellään lyhyesti alaluvussa 5.2. Saaduista innovaatiokäyttäjyksen prosessituloksista koostetaan myös yhtenäinen ja kuvamuotoinen narratiivinen innovaatiokäyttäjyksen prosessiketju. Saadut tutkimustulokset on jaoteltu tehdyn narratiivisen analyysin jälkeen omiin alalukuihinsa. Alaluvut on muodostettu pelialalla työskentelevien henkilöiden teemahaastatteluissa ilmi tulleiden pääteemojen sekä tutkimuskysymysten mukaisesti.

Narratiivisen analyysin pohjana toimii nauhoitettu ja litteroitu kuuden henkilön teemahaastatteluaineisto, josta on tarkoituksena saada narratiivisen analyysin kautta myös vastauksia ja tietoa tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen: miten pelialalla työskentelevät nuoret henkilöt jäsentävät ja kuvaavat innovaatiokäyttäjyksiä sekä tästä johdettuihin lisätutkimuskysymyksiin. Lisätutkimuskysymykset ovat: 1) mitkä tekijät vaikuttavat pelialan työntekijöiden innovaatiokäyttäjyksiin, 2) mitä eri vaiheita pelialan työntekijöiden innovaatioprosessiin kuuluu, 3) mitä taitoja pelialan työntekijä tarvitsee onnistuakseen innovoinnissa ja 4) mitä innovaation menestyksellinen käyttöönotto edellyttää pelialalla.

Tutkimuksessa tutkitaan ja analysoidaan innovaatiokäyttäjyksiä ilmiönä haastateltujen henkilöiden kertomusten ja kokemusten pohjalta. Näin ollen saadut tutkimustulokset eivät ole geneerisiä tai mahdollisesti useampaan alaan soveltuvia. Tutkimustulosten esittelystä käytetään tukena myös suoria lainauksia haastateltujen antamista vastauksista.

## 5.1 Innovaatiokäyttäjätymisen moninaisuus

*”Peliala aika uniikilla tavalla yhdistää tämmösen niin kuin taiteellisen luovuuden ja teknisen osaamisen [--]. Miten peleillä kuitenkin voi jotenkin kokea lisää, se kokemus on vielä enemmän omakohtainen, koska pelaaja itte tekee niitä asioita, itte tekee valinnat. Ja näin se muodostuu paljon enemmän omaksi tarinaksi kuin mitä joku elokuva. Siinä on semmonen taso enemmän verrattuna sit näihin lineaarisiin medioihin.”*

Kuudesta pidetystä teemahaastattelusta ja niiden sisältämistä kertomuksista luotiin jokaisesta narratiivisia tapahtumaketjuja muiden muistiinpanojen lisäksi. Haastatteluita ja niiden sisältämästä kertomuksista ilmenee, että pelialalla innovaatiotoimintaa aktiivisesti tekevä henkilö yhdistää oman luovuuden ja teknisen osaamisensa omakohtaiseen innovaatiokäyttäjätymiseen. Viidestä kertomuksesta ilmenee, että usein haastatellun henkilön innovaatiokäyttäjätymistä ei ole tarkasti sanoitettu yrityksessä kerronnallisesti, kirjoitettu tai kuvattu ylös. Innovaatioprosessia ei ole usein myöskään pohdittu arjen työtehtävien parissa ennen pidettyä haastattelua, josta nousi kuitenkin esiin eri prosessivaiheita henkilön pohdinnan jälkeen. Kertomuksista huomataan, että innovaatiokäyttäjätymistä tapahtuu luonnollisesti pelialan työtä tehdessä ja osittain myös henkilön huomaamatta. Innovaatio terminä tai tarkkana toimintana tai käyttäjätymisenä ei myöskään ole pienemmissä peliproduktioissa usein konkretisoitunut tai jäsenellyt henkilön omien työtehtävien sisälle.

*”Innovaatio se on tommoinen aika väritynyt termi. Tai siihen liittyy monia semmoisia mielikuvia mitä nousee, että se on tullut ehkä itselle usein esiin semmoisis- sa yhteyksissä missä se on kuulostanut enemmän semmoiselta sanahelinältä. Puhutaan innovaatiosta, mutta sitten oikeesti välttämättä se ei niin kuin ole konkretisoitunut sinne oikeen niin kuin työhön että mitä oikeasti tehdään.”*

*”[--] en oo niin kuin hirveesti muuten itekään niin kuin käsitteellistänyt sitä innovointia tai sellasia prosesseja. Et tuota se on, jotenkin normaalia niin sanotusti et niitä (ideoita) vaan tulee.”*

*”Mä toivoisin tosiaan, että se jatkossa niin kuin päästäis tavallaan siihen lopputulokseen mut se myös se prosessi olis vähän kevyempi tässä. Pitäisi saada semmo-*

*nen, jotenkin et siinä olis jotain asioita ois vähän jäsennelty tarkemmin. Että tää on se juttu miten tää syntyy, et siinä olis jotkut nää palikat [--]. Jonkunlaiset, niin kuin että hei nyt me ollaan tässä vaiheessa, nyt me tehdään tätä [--] mutta niin kuin se ois jonkunlainen niin kuin semmoinen tietty jäsenitys siinä. Ei sillee että sen täytyy olla semmoinen mitä sokeasti noudattaa, vaan se helpottaisi niin kuin sitä aivojen ajattelua.”*

Innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä jokainen kuudesta haastatelluista henkilöstä painotti aktiivisen yhteistyön tärkeyttä eri sanakäntein. Kertomuksista nousi esille erityisesti tärkeys tiimin tai henkilön itsensä kanssa ideoiden pallotteluun, mahdollisuus kokonaisvaltaiseen tiimityöskentelyyn sekä ajatusten avoimeen jakamiseen. Yhdessä kertomuksessa painotettiin kuinka ihmisillä voi olla väärä mielikuva pelinkehityksestä ja siihen liitetystä innovaatiotoiminnasta; pelinkehitystä ei tehdä kokonaan yksin tai vuosia kellarissa puurtaen. Siihen otetaan mukaan nykyään myös entistä enemmän yrityksen sidosryhmiä. Tiimin lisäksi innovaatioprosessia voidaan kannatella kokonaan yksin, mutta sosiaalinen aspekti koostuu silloinkin vähintään pelin eri testierroksista ja alihankkijan tai loppukäyttäjän kanssa käydystä keskustelusta. Sosiaalinen co-creation, yhdessä tekeminen, on yhdessä kertomuksessa nimetty tärkeäksi innovaatiopolttoaineeksi.

*”Se (idea) niin kun lumipalloefektinä sitten vähän niin kun alkaa enemmän saamaan vauhtia ja jotenkin sit just se että pallottelee edestakas muiden tiimin jäsenten kanssa niin se just kehittyy se idea paljon paremmin siinä kun kaikilla on vähän omia ajatuksia.”*

*”[--] nää pelifirmat, missä mä olen ollut töissä on hyvin pieniä niin sitten on tosi paljon just tehdään kaikki päätökset yhdessä ja sit melkeen suunnitellaankin kaikki yhdessä.”*

*” [--] et luotiin vähän niin kuin tilaisuus sille, et selkeesti keskustellaan näistä asioista. Niin sitten siinä tulee helpommin sitten se, että ok nyt tuodaan nämä asiat esille ja nytten pohditaan ja nyt niitä yritetään parantaa.”*

*”Että semmoinen niin kuin jotenkin, että pystyy hyödyntämään mahdollisimman monen eri persoonan sitä semmoista idealähdettä, mitenkä sen kuvailisi. Semmoinen niin kuin että monta ihmistä tulee yhteen ja sitten yritetään tehdä, tuoda jotain uutta.”*

*”Paras lopputulos yleensä saavutetaan sillein, että jos siinä on niin kuin oikeesti, siinä on monta näkökulmaa mitä siinä on pompoteltu. Et se ei välttämättä oo semmoinen, että jollain on vahva visio, sitten niin kuin muut tekee sen vision mukaan, vaan semmoinen niin kuin yhteistyön kautta. Mutta se että kaikki on invested, kaikki on mukana siinä että tämä homma tehdään ja kaikki haluaa tehdä siitä parhaan mahdollisimman tuotoksen.”*

Kahdessa kertomuksessa esille nousee tärkeänä teemana myös henkilön sisäisen mielikuvituksen tärkeys innovaatiokäyttäjätymisen onnistumisessa. Innovaatiokäyttäjätymistä ei kuvata ulkoa opittuna tai sisäsyntyisenä taitona, johon vain harva osa ihmisistä kykenisi, vaan ennemminkin kokemuksen ja itsevarmuuden kautta harjaantuneeksi vahvuudeksi. Kolmessa kertomuksessa nähdään myös tärkeänä useamman henkilön äänen kuuluminen innovaatioprosessin kontekstissa. Tällä varmistetaan se, että innovaatiokäyttäjätyminen yrityksissä ei nojaisi vain yhden henkilön mielikuvituksen ja toiminnan varaan.

*”[--] elää kuitenkin tosi paljon sen oman sisäisen mielikuvituksen varassa, mutta sitä mielikuvitusta kuitenkin ruokkii sillä lailla et sitä kuitenkin pelaa muita pelejä ja tekee tutkimusta kilpailijoihin [--], poimii toimivia osia ja miettii niitä oman peilin kontekstissa.”*

*”[--] että kun sitä ei pääse paloittelemaan muiden kanssa sitä ideaa, niin se sit on paljon rajallisempi se niin kuin se mahdollisuuksien kirjo, joka tavallaan rajoittuu siihen omaan mielikuvitukseen. Et siinä ei tuu just sitä, että pääsee just ottamaan tiimin ideoista kiinni, joista ottaa uusia kierteitä.”*

Innovaatiokäyttäjätymiseen vaikuttavista tekijöistä tärkeäksi ja toistuvaksi teemaksi nousee kertomuksissa myös se, että innovaatiotoimintaan osallistuvalla henkilöllä on hyvä tasapaino omassa elämässään. Tärkeänä nähdään myös se, että tiimissä vallitsee positiivinen yhdessä toimimisen henki, jossa jokainen toimii yhdessä toisten kanssa yhteisen vision ja tehdyn pohjatyön pohjalta. Kolmessa kertomuksessa on painotettu erityisesti yhteisen vision kirkastamista jokaiselle tiimityöntekijälle. Innovaatiokäyttäjätymisen epäonnistuessa kolmessa kertomuksessa syyksi nimettiin yhteisen vision ja sitoutuneisuuden puute innovaatioprosessiin. Innovaatiokäyttäjätymisen voidaan tode-

ta olevan myös inspiraatiosta riippuvainen ja siihen vaikuttavat tekijät voivat olla yksilöllisellä tasolla maanläheisiäkin asioita.

*"Innovaatiolle positiivista on se että on semmonen hyvä henki, positiivinen henki et jengi tuo omia ideoitaan hyvässä ilmapiirissä, ihmiset innostuu ja ihmiset on tarpeeksi levänneitä."*

*" [--] joo että kun aina on ollut kiinnostusta semmoseen niin kuin luomiseen ja tällaisen tekemiseen. Et se ei oo hirveen tiedostettua se et se tulee sitten. Ja sit se on kans tosi, saattaa joskus olla tosi inspiraatioriippuvainen se asia."*

*" [--] et se on tosi inspiraatioriippuvainen niin se tarvitsee myös tietenkkin sen että sulla on niin kuin itsellä rento, hyvä ja mukava olla siis sillee. Niin sitten siihen vaikuttaa myös ihan tietenkkin väsymystä ja kaikki niin kuin nälkä vaikuttaa siihen et se voi olla ihan niin kuin tämmöisestä pienestä, ruumiillisesta asioista kiinni."*

*" [--] me tarvitaan niin kuin ihan keskenään sitä et me toimitaan hyvin yhdessä. Tuntuu et meidän pitää ihan jatkuvasti tehdä niin kuin erilaisia prosesseja ja työskentelytapoja. Miten me voidaan toimia paremmin yhdessä?"*

### 5.1.1 Innovaatiokäyttämistä rajoittavat tekijät

Vapaata innovaatiokäyttämistä rajoittavista tekijöistä esille nousee jokaisessa kertomuksessa usein liian tiukaksi asetettu aikataulu, kiire, pakko ratkaista tai tehdä asioita sekä kankea ja vanha johtamistyyli, erityisesti ylhäältä alaspäin -johtaminen. Yhdessä kertomuksessa itsensä pakottaminen innovaatiotoimintaan koetaan kuitenkin myös voimavarana ja tärkeänä taitona. Luomalla esimerkiksi referenssipohjaa peliprojektille, voi innovaatiokäyttämisen laukaista huomaamatta liikkeelle. Kuitenkin mikäli innovaatioprosessissa esimerkiksi palautteenantokierrokset ja muokausvaiheet lisääntyvät kasvavalla määrällä innovaatioprosessin edetessä, myös itse työ koetaan entistä raskaampana ja henkilön kiinnostus innovaatiotoimintaan vähenee. Tähän yhdistetään myös haasteellinen projekti, johon kuluu liiallisesti henkilön omia resursseja. Tällöin tehtävästä työstä pyritään ainoastaan suoriutumaan. Haastatellut henkilöt ovat lisäksi

huomanneet käytännössä, kuinka pelialan pitkät työpäivät, kiire, painostus ratkaisujen löytämiseen sekä tiukaksi asetetut aikataulut heikentävät innovaatioilmapiiriä henkilön jaksamisen lisäksi.

*”Että siin jotenkin sitten helposti menee laput silmille ja sitä vaan tekee sen yhden asian loppuun. Sen sijaan että vähän niin kuin ottais askelta taaksepäin ja kattois että okei miten tää olis kaikista paras tehdä.”*

*”Kiire, joku muu tota haittaava tekijä, joka rajoittaa sitä (innovaatiokäyttämistä). Tavallaan niin kun horisonttia, se voi olla taloudellinen aihe tai joku muu. Sellainen taustalla, joka vie huomion. Riistää niin kun tavallaan kapasiteettia.”*

*”Et se jollain tavalla se oikea työ tapahtuu monesti muulloin kun silloin perus office aikoina, että kahdeksasta seitsemän välille. Siinä mielessä sitä työtä on hankala niin kuin erottaa siitä semmosesta ajasta, että milloin oot töissä tai milloin et.”*

*”Et kyseessä on kuitenkin todella intohimoisia ihmisiä, joilla on visio siitä mitä haluaa tehdä niin varmin tapa tappaa se innovaatiokyky on kyllä se että ylhäältä päin ohjataan liikaa ja sanellaan sitä, että mitä pitäis tehdä.”*

Neljässä kertomuksessa kuudesta sanoitettiin myös ilmenneitä haasteita tiimityöskentelyn onnistumisessa. Yhtenä syynä innovaatiokäyttämisen rajoittumiseen mainitaan tiimikoon kasvaminen, jolloin innovaatiokäyttämisen muuttuu haasteellisemmaksi ryhmän henkilömäärän kasvaessa. Innovaatiokäyttämistä rajoittavana tekijänä nähdään myös henkilön oma itsetunto sekä erityisesti oma tai muiden epäily tai mielipiteet idean toimivuudesta ja sen onnistumisesta. Negatiiviset kokemukset ja heikosti ilmaistut mielipiteet syövät henkilön motivaatiota innovaatiokäyttämiseen ja ideoiden jakamiseen. Tämä on saanut henkilöitä myös epäilemään omaa osaamistaan, heikentänyt itsetuntoa ja vaikeuttanut työtehtävien tekemistä.

*”Se on varmaan just se kun ihminen helposti niin kuin epäilee, että onko tää nyt oikeesti hyvä juttu mitä mä tähän oon tekemässä. Että se on se ehkä se haastava siinä. Kun sitä ei voi tietää, joillekin se asia mikä saattaa tuntua itsestä*

*vähäpätöiseltä niin onkin kaikkien pelaajien mielestä niin kun maailman paras juttu.”*

*”No se (innovaatiokäyttäytyminen) varmaan riippuu tietysti kahdesta muusta, kuinka vastaanottavia ne on niin kun ideoille, että jos ne niin kun ampuu ideoita alas niin se syö sitten vähän motivaatiota.”*

*”Siinä (tiimi) on tietyt jutut mitkä on hankalia, ja sitten kun sä otat lisää niin sitenhän sulla on niin kun jotkut tietyt jutut nousee taas hankaliksi. Mä luulen että siellä on joku semmoinen sweet spotti varmaan tiimikoossa on, missä innovaatio tai tämmöinen luominen on niin kuin tosi hyvällä tasolla ja sitten jos se kasvaa liian isoksi niin se menee taas hankalaksi.”*

*”[--] vaikka (suurissa peliorganisaatioissa) saattaa tulla joitakin ongelmia, että on vaikea niin kun innovoida, koska paljon ihmisiä. Ja se että et saa sitä sun niin kun ideaa tai sitä sille kokonaan peliin, vaan se kostuu monen ihmisen ideoista. Indie pelifirmoilla, joissa on tietty tai vähän noita tekijöitä, niin sitten niillä on se etu, että niillä on niin kun se etulyöntiasema, et ne voi luoda jotenkin luovempia pelejä.”*

Tiimityöskentelyn onnistumisen tuottamien haasteiden lisäksi kahdesta kertomuksista ilmenee, että henkilön vapaata innovaatiokäyttäytymistä rajoittaa inspiraation katoaminen kokonaan tai sen puuttuminen. Etenkin etätyön lisääntyessä rajoittavia tekijöitä tuottavat myös kommunikoinnin, viestinnän sekä päätöksenteon haasteet. Konkreettisesti päätöksenteon haasteilla tarkoitetaan kertomuksissa haasteita saada esimerkiksi syntynyt idea todennettua toimivaksi ideaksi ja vakuutettua muut innovaatioprosessiin osallistuvat idean toimivuudesta. Kahdessa kertomuksessa ilmenee myös päätäntävalan haasteet sekä jäsenyyksen puute innovaatioprosessissa. Peliyrityksissä pohditaan usein annetaanko päätäntävalta tiimille vai yksinomaan yhdelle nimetylle projektin vetäjälle, ja vähätelläänkö tiimin osuutta peliprojektissa, jos vain yksi henkilö nostetaan projektinjohtajaksi. Kommunikointiyhteyden löytämisen haasteet painottuivat erityisesti kolmessa kertomuksessa, jopa niin paljon että innovaatioprosessi seisahtuu esimerkiksi palautteenantovaiheeseen tai prosessi lakkaa kokonaan.

*”Mut sit siinä saattaa olla kans sellaisia et ei oo just vaikka voinut päästä siihen kommunikointiyhteyteen niin ne on kans sit vaikuttanut tosi paljon.”*

*"[--] se palaute ja sen jälkeinen hiominen. Että siihen varsinkin nää etätyöt vaikuttaa tosi paljon, just niin kuin sanoin et se kommunikoinnin hankaluus tästä etätyön takia saattaa niin kuin tehdä siihen lisää. Mut sitten myös voi olla niin kuin just se, että jos jostain syystä on vaan niin että inspiraatio on nollassa, niin sit se on tosi vaikee niin kuin laukasta se liikkeelle."*

*"Sitten kun se sekottuu siihen, että niitä ideoita heitetään myös tavallaan sen tuotannon aikana niin se sotkee sitten sitä (innovaatioprosessia)."*

*"[--] on varma et meidän pitäis myös tehdä vähän sillein jäykemmin joitain asioita ja lyödä lukkoon. Että me päästään oikeesti maaliin et me ei sitten oikeen, ei me niin kun, me ei liikaa niitä pilareita sörkitä siinä vaiheessa kun me ollaan jo siellä tosiaan lähellä niin kun launch -päivää."*

### **5.1.2 Innovaatiokäyttämistä rajoittavien tekijöiden hallitseminen**

Edellä mainittuja ja kertomuksissa ilmi tulleita innovaatiokäyttämistä rajoittavia tekijöitä on pyritty ratkaisemaan peliyriyksissä luomalla erilaisia tilaisuuksia vapaammalle ja reilumammalle keskustelulle sekä kommunikaatiolle. Tukena on käytetty esimerkiksi eri keskustelukanavia, brainstormingia, workshoppeja, ideariihiä ja pajatyöskentelyä sekä etukäteen suunniteltuja tapaamisia vaihtelevin tuloksin. Suunnitelluissa tapaamisissa tehdään yhdessä muun muassa päätöksiä ja kirjataan tiimin ajatuksia ylös, joissa käytetään etätyövälineiden lisäksi myös perinteistä valkotaulua ja tusseja. Kolmessa kertomuksessa kuvataan inspiraation tai motivaation katoamistilanteessa käytettävän apukeinoina referenssipohjan sekä kilpailijatutkimusten tekoa, jotka voivat käynnistää innovaatioprosessin uudelleen liikkeelle. Tämän lisäksi innovaatiokäyttämisyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi scrum -ohjelmistokehitysprosessia, sprint -mekaniikkaa tai ketterää ohjelmistokehitystä, projektin mukaan.

*"Me järjestelmällisesti voidaan käyttää jotain, no vaikka nyt innovointi tai tomoista ideointimenetelmiä tai pajatyöskentelyä. Tai tapoja tuottaa järjestelmällisesti uusia ideoita aiheeseen X. Kyllä me käytetään, kyl me kokoajan niin kun halutaan kehittää sitä omaa ajattelua, metataitojen kehittämistä vähäsen."*

*”Mutta me yritetään nyt tehdä enemmän sellasia selkeitä tapaamisia ja sellasia et päätetään että toloin vaikka keskustellaan näistä asioista, koska siitä tulee tosi helposti hirveen kaoottista sitten, jos kaikki on niin spontaania.”*

*”Musta tuntuu ainakin meillä täällä nytten on tosi hyvin toiminut semmoinen, että jos on se pohjatyö suunniteltu yhdessä niin kuin periaatteessa sitten on vähän niin kuin kaikilla on niin kuin, miten se sanotaan suomeksi, kaikilla on jo jonkinlainen vähän niin kuin lähtökohta että lähdetään tuonne päin.”*

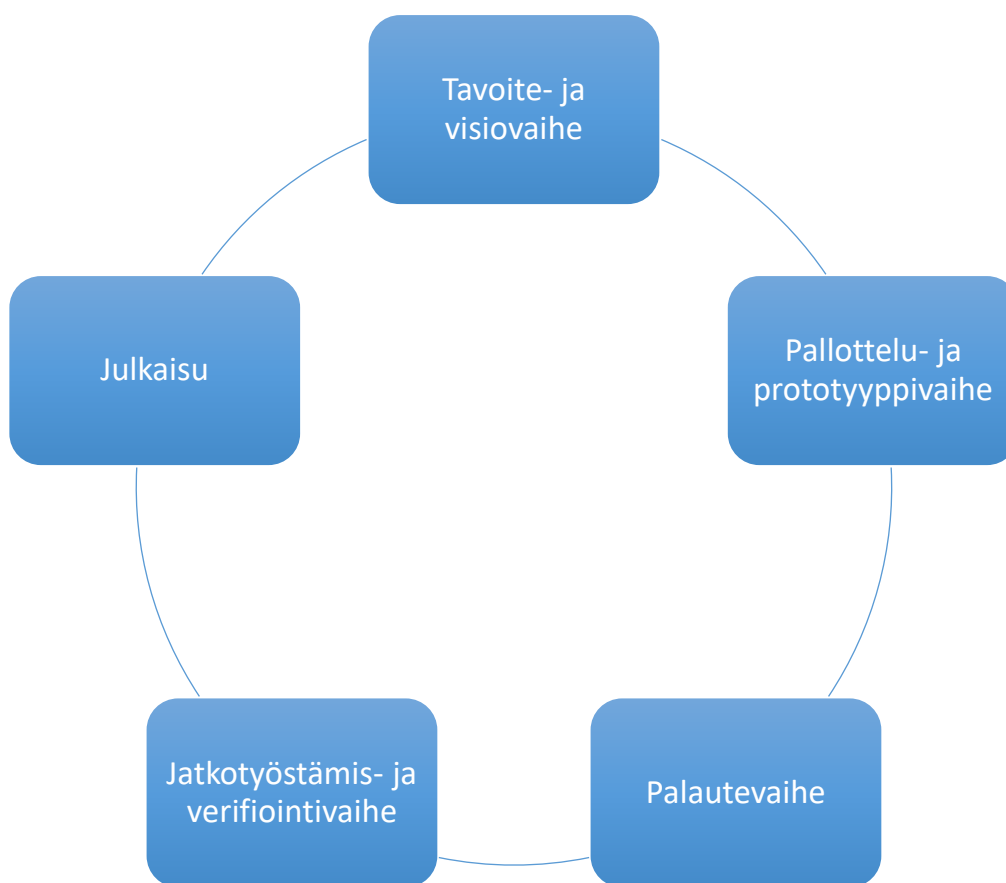
*” [–] mut siihen (inspiraatio) voi niin kuin tarkoituksella mukaan niin kuin hakea just sitä et niin kuin hakee vaikka sitä referenssipohjaa sille inspiraatiolle. Ja hakee niitä asioita ja oikeen yrittää aloitella sitä asioiden pyörittelyä, niin silloin yleensä sit sen saa vähän niin kuin laukaistua sen inspiraation sitten eteenpäin.”*

Mikäli inspiraation katoaminen tai jokin muu syy estää tai katkaisee henkilön innovaatioprosessin jatkumisen, kolmessa kertomuksessa painotetaan tärkeyttä tehdä kattavat muistiinpanot sekä ensimmäiset testit mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi alkuperäisestä ideasta. Näin prosessiin ja työstämiseen pystytään palaamaan mahdollisesti myöhemmin uudelleen tehtyjen muistiinpanojen ja testien pohjalta.

## **5.2 Innovaatioprosessin vaiheet**

Aineistosta muodostetuista kertomuksista ilmenee kuinka monivaiheinen, henkilökohtainen ja rikas prosessi innovaatioprosessi on erityisesti luovalla alalla. Kahdessa kertomuksessa henkilön innovaatioprosessi kuvataan nelivaiheiseksi ja neljässä kertomuksessa innovaatioprosessi kuvataan vähintään viisivaiheisena prosessina. Näin ollen henkilön innovaatiokäyttäytymistä esitellään tässä tutkimuksessa viisivaiheisena innovaatioprosessina. Teemahaastatteluaineistosta esille nousutta viittä innovaatiokäyttäytymisen vaihetta kuvataan sen prosessin kautta alla olevassa kuviossa neljä. Innovaatiokäyttäytymisen prosessi on aineiston pohjalta kuvattu ympyrämuotoon ilman eri vaiheisiin jakavia numeroita tai eri tasojen välistä hierarkiaa. Innovaatiokäyttäytymisen

sisältämä innovaatioprosessi ei yleensä ole tyypillinen, tiukkaan määritelty tai suoraviivainenkaan prosessi. Henkilön innovaatioprosessi käynnistyy yleensä idean syntyminen jälkeen tavoite- ja visiovaiheesta, mutta vaiheesta toiseen palataan ja vaiheita hiotaan usein joustavasti peliprojektin aikana. Lähemmin innovaatioprosessin sisältämiin eri vaiheisiin tutustutaan seuraavissa alaluvuissa. Aineistosta muodostuneista kertomuksista on lisäksi rakennettu yleinen ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta laajempi innovaatiokäyttötymisen malli pelialalla, jota käsitellään alaluvussa 5.2.4.



**Kuvio 4.** Innovaatiokäyttötymisen prosessikaavio pelialalla.

Kaksi haastatelluista painottaa kertomuksissaan innovaatioprosessia holistisena, iteraatiivisena sekä syklisenä prosessina, jossa innovaattorin tulee huomioida useita eri asioita, tehdä jatkuvia innovaatiopäätöksiä ja osallistua aktiivisesti eri pelinkehityksen tehtävävaiheisiin. Jokainen kuudesta kertomuksesta kuvaa innovaatioprosessia jatkuvaksi ja kehittyväksi prosessiksi hieman eri sanakäntein. Huolellisen ja kattavan pohjatyön

tekeminen eli esimerkiksi kilpailijatutkimuksen ja taustatietojen keräämisen tärkeys ennen innovaatioprosessin käynnistämistä tuli esille kolmessa kertomuksessa.

*"[--] tavallaan toi pelin kehitys on kuitenkin jollain tavalla semmoinen holistinen et siin yrittää koko ajan pitää vähän niin kun kaikkia niitä eri hattuja päässä: pelinsuunnittelija, teknistä osaamista, graafista silmää."*

*"Harvoin sitä niin kun voi etukäteen suunnitella täysin koko systeemiä paperilla, vaan se kehittyy siinä matkan varrella ja kokoajan sitä vaan rakennetaan olemassa olevien ideoitten päälle."*

*"[--] minä oon kuitenkin työskennellyt mobiilipelien parissa, missä on kans kehittynyt maailma niin kuin 10 vuoden aikana tosi paljon tämmöseks iteratiivisemmaksi ja nopeemmaksi, ketterämmäksi."*

### **5.2.1 Innovaatioprosessin alkuvaiheet**

Innovaatioprosessin alkuvaiheet sisältävät kertomuksissa ensimmäisenä peliprojektin vaiheena yhteisten tavoitteiden ja vision miettimistä yhdessä tiimin tai alihankkijatiimin kanssa, kun ideoita on syntynyt. Näissä keskusteluissa luodaan pohja, suunta, visio sekä sitoutuneisuus koko alkavalle innovaatioprosessille. Kolmen kertomuksen mukaan innovaatioprosessin alkuvaiheet ovat ehdottoman tärkeitä koko prosessin onnistumiselle. Saatuaan kirkastettua innovaatioprosessin vision, referenssipohjan ja tavoitteet itselleen sekä muille käynnistyy innovaatioprosessin toinen vaihe. Toinen innovaatiokäytännön prosessivaihe sisältää ideoiden pallottelua ja keskustelua tiimin tai henkilön itsensä kanssa. Idean pallotteluvaiheessa henkilö myös myy innovaatioideansa muille tiimiläisille tai alihankkijalle sekä osoittaa idean toimivuuden tehdyllä prototyypillä tai muulla tavoin. Pallotteluvaihe on jokaisen kertomuksen mukaan innovaatioprosessille hedelmällistä ja ihmistä henkilökohtaisesti eniten motivoiva prosessivaihe. Ideointikeskustelussa keskiöön nousevat tiimissä työskentelevien henkilöiden yksilölliset preferenssit, mielipiteet sekä omina vahvuuksina nähdyt elementit.

*”Tää on jossain määrin kutsumusammatti sillä lailla, että kaikki on kyllä tai valtaosa on semmosia, jotka pelaa vapaa-ajallaankin. Ja tälleen jokaisella on vähän niin kuin se oma maku ja ne omat elementit, mitä sitten tuo mukaan tänne näihin ideointikeskusteluihin.”*

*”Se on se vision niin kuin tavallaan kirkastaminen kaikille. Ja sitten kaikki on niin kuin tavallaan sen vision takana, että tämmöinen se, tämmöiset asiat toimii.”*

*”Tavallaan sit siinä ideavaiheessa me kaikki, kaikkien on velvollisuuskin meillä tuottaa silloin paljon sisältöä.”*

Innovaatioprosessin alkuvaihe nojaa kertomusten mukaan suurimmalta osin henkilön oman mielikuvituksen ja pelialalla vallitsevien henkilön mielenkiinnonkohteiden vaaraan. Potentiaalia sisältävä idea saattaa syntyä missä, miten ja milloin tahansa, esimerkiksi pelaamalla muita peligenren pelejä tai idea saattaa nousta henkilön omasta elämästä ja kokemuksista. Osa ideoista voi syntyä myös tekemällä kilpailijatutkimusta, jonka kautta toimivia osia voi miettiä mahdollisen oman pelin kontekstissa. Kolmessa kertomuksessa nostetaan esille potentiaalisen idean syntyvän luultavasti muualla kuin tietokoneen äärellä työskenneltäessä. Yksi kertomuksista kuvaa hyvän peli-idean syntyneen ajankohtaisesta uutisesta ja saaneen toisen idean näkemästään vaaratilanteesta. Kolmessa kertomuksessa työntekijän alkuperäistä ideaa on kokeiltu onnistuneesti eri näkökulmasta. Saatu idea (kuvataan välähdyksenä) kirjataan usein henkilön tai tiimin prosessoimattomat ideat -listaan tai keskustelukanavaan, josta potentiaalisilta tuntuvia ideoita nostetaan yleiseen keskusteluun ja alkutesteihin. Kertomuksissa ilmenee, kuinka tärkeää on luoda mahdollisimman laaja sisältö sekä tarkka kuva uudesta ideasta. Tässä käytetään tukikeinoina erilaisia keskustelukanavia. Idean sisällön tunteminen ja kirjaaminen mahdollisimman tarkasti auttaa myöhemmin prosessissa, mikäli esimerkiksi motivaatio innovaatioprosessiin katoaa tai idean sisältö unohtuu yllättäen.

*”Mutta siis kyllähän pelinteossa tulee koko ajan semmoisia vähän niin kuin tilaisuuksia tai pulmia, mitä voi sitten innovoida tai keksiä niihin semmoisia ratkaisuja. Että uusia tai sitten vähän jatkojalostettuja olemassa olevista.”*

*”Ja sit mulla on tää prosessoimaton lista, josta minä voin vedellä ideoita sisään. Ja usein sitten tulee siinä päivityksen suunnitteluvaiheessa vähän siirreltyä asioi-*

*ta, et okei tää ei ollutkaan niin tärkeä asia tehdä. Toi idea on nyt, se tuntuu nyt tosi mielenkiintoiselta, niin vedetään se sisään [--].”*

*”[--] joku peli-idea usein viedään niin kuin ideasta tuotantoon, niin useimmiten se lähtee siitä että pikkasen keskustellaan siitä et no mitä, millainen se voisi ehkä olla. Mut sit aika nopeasti siirrytään siihen, että tehdään prototyyppi tai jonkin näköinen tällöinen nopea kokeilu et onks tässä mitään ideaa. Koska just se lopun lopuksi se on mahdotonta todentaa paperilla sitä ideaa, vaan se pitää vaan kokeilla.”*

Neljä haastateltua yhdistää kertomuksissaan innovaatioprosessin alkuvaiheeseen myös mahdollisimman nopeasti tehtävän ja karkeankin prototyypin peli-ideasta. Tätä kautta ideakonsepti testataan heti innovaatioprosessin alussa, jotta nähdään heti prosessin alussa, toimiiko jokin tietty konsepti vai ei. Innovaatioprosessin alussa tehdyt nopeat pelin tai idean prototyypit liittyvät jatkuviin innovaatiopäätöksiin, joita tehdään läpi innovaatioprosessin, kun peliä testattaessa huomataan kehityskohtia. Jatkuviin ja matalan tason innovaatiopäätöksiin lukeutuu esimerkiksi pelihahmon liikkuminen pelissä ja hahmon muokkaaminen pelin kontekstissa. Näitä voidaan pohtia viidenkin minuutin sykleissä. Korkeamman tason innovaatiopäätöksiin lukeutuu esimerkiksi kehitysideat, kuinka tuoda pelin sosiaalista puolta paremmin esiin.

*”Monesti tehdään prototyyppi, nopeesti vaan että tehdään eka versio ja katsotaan miten se homma toimii eteenpäin. [--] Innovaatiopäätökset on enemmän semmosia et niitä tapahtuu jatkuvasti sillei siinä kehittäessä.”*

*”Ja et miltä vaikuttais se ite pelattavuus siihen, et tuota niin sit katellaan sitä yhdessä että okei tässä on selkeesti ideaa, että tää tuntuu mukavalta.”*

*”Sitten tietenkin ne prototyypit, tehdään niin kun testi jostain asiasta. Kokeillaan, että jos jollain on joku idea niin se tavallaan et kokeillaan sitä heti. [--] Ja sitten tietenkin niin kun ihan playtestaaminen, että pelataan sitä peliä porukassa. Ja sitä kautta niin kun voi, saattaa tulla, on tullutkin ideoita ja uusia asioita, että hei mites jos tää toimisikin näin.”*

## 5.2.2 Innovaatioprosessin keskivaiheet

Mikäli idean toimivuus todetaan innovaatioprosessin alkuvaiheen päätteeksi kiinnostavaksi ja kannattavaksi muun muassa tehdyn prototyypin, taustatutkimuksen ja keskustelun kautta, käynnistyy innovaatioprosessin keskivaihe. Ellei ideaa saada myytyä muille, prosessissa palataan taaksepäin uuden idean etsintään, saatua ideaa muokataan lisää tai tutkitaan uudelleen prosessoimattomien ideoiden listaa. Innovaatioprosessin keskivaihe sisältää kertomusten mukaan prosessin kolmannen ja neljännen vaiheen. Näihin lukeutuu palautteen pyytäminen ja idean jatkotyöstäminen muun muassa saatujen palautteiden pohjalta sekä esimerkiksi pelimekaniikan tai grafiikan hiomisen kautta. Innovaatioprosessin keskivaiheessa saatu idea pyritään myös verifioimaan toimivaksi tehtyjen työstämiskierrosten sekä jatkuvan palautteen kautta. Palaute- ja jatkotyöstämiskierroksia voi olla innovaatioprosessissa useita, mikäli idea todetaan potentiaalliseksi tehdyn prototyypin ja ensimmäisen palautekierroksen pohjalta.

*”Mut tosiaan sit kun tää prototyyppi on saatu tai tää idea on saatu validoitua sillä prototyypillä niin sit siirrytään enemmän semmoiseen vähän niin kuin lineaariseen kehittämiseen, että se vaan tehdään loppuun se yksi pikku palanen ja sitä kokonaisuutta.”*

*”Niin sen (prototyypin) jälkeen sitten tulee se vaihe et sitten kysellään siitä palautetta ja sit sen jälkeen sitä aletaan hiomaan tai aloitetaan kokonaan alusta.”*

*”Ja sit se (työstämisvaihe) kans voi olla niin kuin monta kierrosta riippuen millainen se asia on. Mut sit se niin kuin pyörii siinä ja työstetään niin kauan kunnes se on hyvä.”*

Yksi haastatelluista kutsuu ensimmäistä palautteenantokierrosta innovaatioprosessin make or break -vaiheeksi, jossa ratkeaa konkreettisesti, jatketaanko luodulla idealla eteenpäin vai ei. Palautevaiheessa annetaankin palautetta pikkutarkoistakin asioista, joiden pohjalta tehdään mahdollisia uusia prototyyppiversioita, mikäli idea todetaan toteuttamiskelpoiseksi. Neljäs prosessivaihe eli työstämisvaihe on kertomuksissa yleisimmin kuvattu kaikista pitkäkestoisimmaksi ja pikkutarkimmaksi innovaatioprosessin vaiheeksi. Tässä vaiheessa ratkaistaan esille nousseita haasteita ja ongelmia muun muassa

assa prototyyppien sekä tiimiltä, kuluttajalta ja alihankkijalta saadun palautteen pohjalta. Työstämisyvaihe vaatii paljon myös henkilöltä itseltään, sillä kierroksia voi olla useita ja vaihe vaatii pikkutarkkaa työtettä.

*”Se on niin kun hankalaa välillä, mut tuntuu et tosi usein kuitenkin se työstämisyvaihe on se pitkäkestoisin vaihe ehkä. Koska just sen takia kun siinä voi olla näitä muita ongelmia sitten.”*

*”Et siinä pitää niin kun jotenkin olla ihan eri niin kun eri tilassa tavallaan, koska teet semmoista niin kun grunt workkia, sä vaan hakkaat jotain juttuja.”*

*”Yleensä siinä melkein ensimmäisellä niin kuin feedback -kierroksella, että niin kuin mennäänkö eteenpäin vai ei. Eli sitten niin kuin siihen voi tulla joko isoja muutoksia tai sit se voi olla et se hylätään kokonaan tai sit lähetään hiomaan vaan. Et se on yleensä se make or break -vaihe.”*

Palaute- ja jatkotyöstämisyvaiheiden sisällä kulkee ideaalitapauksessa sujuvasti myös pelin tai sen prototyypin testaus. Neljässä kertomuksessa painotetaan myös sisäisen testaamisen tärkeyttä ennen pelin julkaisemista laajalle yleisölle. Maksullisia peli- ja pelaajatestejä käytetään yleensä isommissa produktioissa. Pienissä pelitaloissa tai peli- produktioissa vielä tekeillä olevaa peliä testataan työntekijöillä, sukulaisilla, ystäväpiirillä tai pelitalon ympärille muodostuneella pelintekijäyhteisöllä ennen mahdollista käyttäjille julkaisua. Sisäisistä tai maksullisista pelaajatesteistä kerätään myös arvokasta dataa pelin viimeistelyä varten. Lisäksi pelin mahdollisia tuottoja lasketaan viimehetkeen asti, ja kerätyn datan pohjalta tutkitaan, onko pelin julkaisu loppupeleissä kannattava ja tuottoisa idea.

*”Riippuen taas projektista että onko asiakkaille, asiakkaat monesti hoitaa itse sen testauksen tai sitten me hoidetaan sitä. Peliprojektit nyt testataan suoraan potentiaalisilla pelaajilla.”*

*”Ihan aluksi jos on ihan niin kuin semmoinen raakile, niin me saatetaan joku niin kun perheenjäsen laittaa kokeilemaan vaan. Sitten kun me niin kun ihan tosissaan halutaan testata, niin sitten meillä on semmoinen pelintekijäyhteisö. [--] niin me heitetään sinne, että niin kun meillä on tämmöinen demo, että testatkaan sitä.[--] Kaikkea statistiikkaa, sit me halutaan myös sitä tallentaa, niin sitten pelin kautta*

*sitä niitten liikkumista siinä pelissä ja mitä ne on tehnyt. Kaikkei niin kun tämmöstä parametriaa saadaan sieltä, niin me saadaan nopeeta testattua pelejä aika tehokkaasti.”*

*”Testataan (peliä) uudelleen ja katotaan et tuleeko yksinkertaista matikkaa, tuleeko niistä pelin sisäisistä mainoksista per pelaaja enempi rahaa takaisin kuin hankkimiseen on käytetty rahaa per pelaaja. Niin sanottu lifetime value on isompi kuin se user acquisition cost, et jos se näyttää hyvältä niin sittenhän me vielä paljon tehdään hommia ennen kuin se niin sanotusti globaalisti julkaistaan.”*

### 5.2.3 Innovaatioprosessin loppuvaihe

Innovaatioprosessin viimeinen vaihe on kertomuksissa esille nousut idean implementointi, jossa pelituote julkaistaan yleisölle. Tähän vaiheeseen päästään usein kuitenkin vasta useamman innovaatioprosessin keskivaiheen viimeistely- ja testikierroksen jälkeen.

*”Jos ne numerot nyt näyttää hyvälle, että hei tässä on ideaa, niin sitten me yleensä tehdään tuota esimerkiksi niitä kenttiä, että laitetaan jotain uusia elementtejä sinne [--]. Sit sitä vähän niin kuin hiotaan ja viimeistellään. Ja sit testataan niin kuin uudelleen ja siinä vaiheessa yleensä julkaisijalla on kans jotain omia ehdotuksia.”*

Innovaatioprosessin loppuvaihe ei aina tarkoita valmista ja laajalle yleisölle julkaistavaa pelituotetta. Esimerkiksi kuluttajasegmentin pelitestin jälkeen voidaan palata uudelleen alkuvaiheen prototyyppiasteelle, etenkin jos kyseessä on pienempi peliprojekti. Innovaatioprosessin lopussa voidaan myös todeta kehitetyn ja julkaisuvalmiin idean olevan vielä kesken tai kannattamaton, ja innovaatioprosessi käynnistyy uudelleen sen alkuvaiheista. Idea saattetaan myös kokeilla uudelleen toisesta näkökulmasta, sillä saatu idea elää viimeiseen asti ennen pelin julkaisua laajalle yleisölle. Tulevien pelipäivitysten kautta peli-idea saattaa elää myös pidempään. Ennen kuin peli laitetaan julkiseksi pelaajille, kahdessa kertomuksessa on todettu hyväksi innovaatioprosessin kehittymisen ja toimintaan paneutumisen kannalta tarkastella myös tehtyä innovaatioprosessia. Sa-

malla kehitetään myös henkilön omaa työskentelyä yrityksessä esimerkiksi käytetyn Scrum tai Sprints -mallin mukaisesti. Usein kehityssyklin jälkeen pohditaan lisäksi tiimeittäin myös mitä innovaatioprosessissa tapahtui ja kuinka jatkossa toimitaan toiminnan kehittämiseksi.

*”Niin vaikka joku asia on ollut jo pelaajien pelattavissa, niin se saattaa silti tiimin sisällä palata ideavaiheeseen ja sitten mietitään, että miten sitä jatkokehitettäisiin tai miten pelaajat reagoi siihen. Et se on se jatkuva iteratiivinen syklinen prosessi. Prosessi, joka on keskiössä. Et etenkin näis mobiilipeleis, joissa on tää ajatus et se on ennemmin palvelu mitä pelaajille annetaan kuin valmis tuote.”*

*”Et se on just niin, että se muovautuu sitten tiimin näköiseksi ja sen pelin tarpeiden mukaan se innovaatioprosessi.”*

Käytännössä heti kun peli on saatu onnistuneesti markkinoille, innovaatioprosessi käynnistyy uudelleen. Tästä syntyy iteratiivinen ja jatkuva innovaatiokäyttämisen prosessi, erityisesti alalla, jossa henkilökunnan aktiivinen innovaatiokäyttämisen ja luova toiminta on onnistuneen yritystoiminnan tärkein ehto.

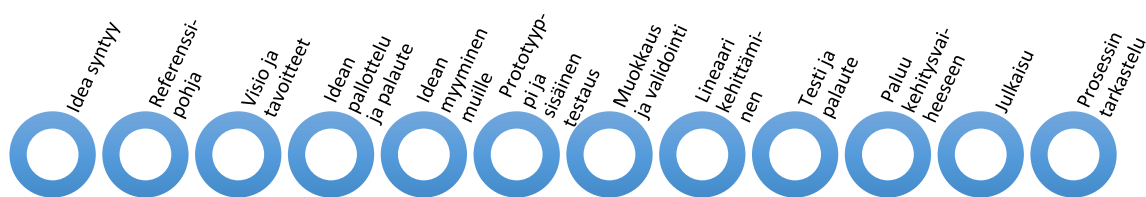
*”Ja sitten kun se on globaalisti julkaistu ja ollut siellä, niin käytännössä heti ruvetaan etsimään jotain uutta. Uutta taas, että löytyisikö jotain uutta ja tietysti ne trendit vaihtuu [--].”*

#### **5.2.4 Narratiivinen innovaatiokäyttämisen prosessiketju**

Alla olevaan kuvioon viisi on kootusti kerätty kuudesta teemahaastattelusta ja narratiivisen analyysin kautta saatu tyypillinen innovaatiokäyttämisen prosessimalli pienessä tai hyvin pienessä suomalaisessa mobiilipelejä kehittävässä yrityksessä, jonka henkilöstö on nuori. Kuvion viisi sisältö on avattu tarkemmin aiemmissa alaluvuissa 5.2.1 alkaen. Ilmi tulleet innovaatiokäyttämisen prosessivaiheet on saatu muodostamalla yksi ja yhtenäinen narratiivi eli kertomus vertaamalla tutkimusaineiston jokaisen kymmen haastattelun pohjalta luotuja narratiivisten tapahtumaketjujen yhteneväisyyksiä.

Jokainen haastatellun henkilön jäsentämä ja sanoittama innovaatioprosessi on henkilön omakohtainen kokemus ja tulkinta omasta toiminnastaan yrityksessä, joten myös aineiston pohjalta luodut innovaatiokäyttäjymisen kertomukset erosivat toisistaan. Yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyi kuuden eri kertomuksen välillä, ja niistä koostettiin yksi geneerinen innovaatiokäyttäjymisen kertomus (kuvio viisi).

Yhteenvetona ja haastatteluaineistosta vahvimmin esille nousevat innovaatioprosessin narratiiviset teemat ja prosessivaiheet on näin kuvattu ja yhdistetty alla olevaan prosessi- ja tarinaketjuun. Luotua prosessiketjua ei ole numeroitu alkupisteestä päätepisteeseen, sillä pelialalla on tyypillistä toimia innovaatiokäyttäjymisen prosessin eri vaiheissa hieman eri järjestyksessä. Lisäksi osa vaiheista käydään läpi useaan kertaan ja hienosäätään, riippuen peliprojektista, resursseista, tiimistä ja tiimin tavasta työskennellä prosessissa.



**Kuvio 5.** Narratiivinen innovaatiokäyttäjymisen prosessiketju.

*”Pelialalla käytetään usein usein tämmöisiä pikkasen muokattuja ohjelmistokehitysprosesseja, koska siinä on kuitenkin ytimessä aika pitkälti se että mitä voidaan teknisesti toteuttaa, missä aikataulussa. Niin yks prosessi mihin mihin todella usein tukeudutaan on scrum.”*

*”[–] meillä käytetään niin kuin sitä sprint -mekaniikkaa just se et kerran viikossa niin kuin aina käsitellään näitä asioita sillee isommin. Ja sit joka päivä on niin kuin jotain pientä just sen takia nyt kun melkeen kaikki on etänä koko ajan.”*

Tutkimusaineistosta huomattiin, että pienet pelialan yritykset pyrkivät noudattamaan uusimpia prosessin- ja projektinhallintakeinoja toiminnassaan. Aineistosta ilmenee myös kuinka vastaanottavia yritykset ovat uusinta tutkimustietoa kohtaan. Peliyrityksis-

sä muokataan kerättyä tietoa aktiivisesti käytäntöön ja yrityksen tarpeisiin. Kahdesta tarinasta ilmenee, kuinka tärkeänä peliyrityksessä on myös pysähtyminen arviointiin sekä innovaatioprosessin kehittämiseen sen jälkeen, kun peli on saatu julkaistua yleisölle. Henkilön innovaatiokäyttäytyminen ei pääty pelin julkaisuun, vaan usein viimeistään julkaisun jälkeen reflektoidaan prosessin ja työskentelyn onnistumista sekä kuinka näitä kehitetään seuraavaa projektia varten. Pelialalla työskentelevät henkilöt toimivat ai-neiston pohjalta usein jatkuvassa iteratiivisessa ja omakohtaisessa innovaatioprosessissa, jossa teemoina esille nousee jatkuva kehittäminen ja kehittyminen sekä jatkuvat innovaatiopäätökset läpi prosessin.

### 5.3 Tärkeät taidot innovaatiokäyttäytymisessä

Tärkeäksi taidoksi henkilön innovaatiokäyttäytymisessä nousee esille kolmessa kertomuksessa henkilön kyky, taito ja rohkeus hylätä jokin idea riittävän ajoissa ja jatkaa toisella ajatuksella eteenpäin innovaatioprosessia, erityisesti kun peliprojektia tehdään yksin tai pienessä tiimissä. Tärkeänä taitona nähdään kolmessa kertomuksessa myös ihmisten taito yhdistellä ja kehittää uusia ideoita muiden prosessiin tuomista ideoista. Henkilön erilaisten taitojen lisäksi innovaatiokäyttäytymisessä on usein henkilön kokemus alalta yhdessä vahvuuksien kanssa kahdessa kertomuksessa tuonut varmuutta innovaatiokäyttäytymisen prosessiin, alkaen ideoiden kehittelystä. Vahvassa ja pitkässä pelialan kokemuksessa on kuitenkin huomattu olevan vaarana lowest common denominator -ajattelu, jossa kangistutaan tuttuihin kaavoihin ja tehdään sellaisia pelejä, jotka ovat aina myyneet isolle yleisölle tai miten pelejä on aina tehty.

*"[--] se on yksin tehdessä kans yks niistä vaikeimmista asioista et vaan totee et, jokin asia ei toimi. Mut saattaa yksin helposti jäädä vähän niin kuin jumiin, naimisiin sen idean kanssa."*

*”Nyt me ollaan tehty paljon enemmän sitten sitä, että niin kuin annetaan työvaihteita katsoa ja sit siinä välissä ja kommentointia. Just sen takia että niin kuin et sit et siihen ei vahingossa jää jumiin johonkin.”*

*”Työuran puolesta niin se on kokemus tuo varmuutta -juttu. Et sitä sitten ajan mittaan on huomannut, että et jotenkin niitä omia ajatuksia kannattaa tuoda esiin. Ja et voi olla tärkeä tiimin jäsen myös sillä tavalla, että et tuo uusia ideoita, ja vähän niin kuin laittaa uutta twistiä niihin muiden ihmisten tuomiin ideoihin ja tämmöstä. Et uran alussa sitä kuitenkin vähän jotenkin tyytyy toteuttamaan muiden ihmisten visiota.”*

Kolmessa kertomuksessa tärkeänä innovaatiokäyttäytymisen taitona nähdään aineiston pohjalta myös kyky yhdistellä asioita, oppia jatkuvasti lisää omasta alasta ja taito kerätä myös mahdollisimman paljon taustatietoa ja referenssipohjaa peliprojektille. Referenssipohjaa kerätään muun muassa tekemällä tutkimusta alan kilpailijoihin sekä pelaamalla muita saman peligenren pelejä. Kertomuksista tulee ilmi, että mitä enemmän henkilö tekee erilaisia luovia asioita myös arkielämässään, sitä enemmän näitä taitoja ruokitetaan ja niitä pystytään hyödyntämään myös muilla luovilla sektoreilla ja eri työtehtävissä.

*”Innoimisessa mun vahvuus on se, että mä oon hyvä yhdistelemään asioita. Ja jotenkin saamaan mielle yhtymiä.”*

*”[–] innovointi on pitkälti semmosta että et joku on bongannut jossain jonkun kivän elementin, jonkun mekaniikan tai tämmöstä. Ja sitten sitä miettii oman pelin kontekstissa tai miettii jotain ihan uutta peliä vähän niin kuin pienellä twistillä tai tämmöstä. Ja sitten se lähtee lähtee elämään omaa elämäänsä se idea.”*

*”No, uteliaisuus (edistää innovaatiokäyttäytymistä). Ja kallistua kohtaamaan, mikä vaan niin kun liittyy aiheeseen ja aiheen vierestä. Että kyllä siinä on semmoinen, mahdollisimman paljon niin sitä inuttia ja sitten eri lähteistä niin raakamateriaalin pohjalta kehittää.”*

Ymmärrys ja taito nähdä ihmisten erilaiset persoona- ja työskentelyerot, tasa-arvoiset roolit tiimissä sekä yhteistyön huomioiminen innovaatiokäyttäytymisessä nousee jokaisesta kertomuksesta esille erittäin tärkeänä innovaatiokäyttäytymisen taitona. Ihmisten persoonaerot ja niiden sovittaminen tiimeihin nähdään kolmessa kertomuksessa myös

innovaatiokäyttäjien haasteina. Suurimmaksi osaksi persoona- ja työskentelyerojen kartuttamisen ja vaalimisen nähdään kuitenkin auttavan monipuolisemman idea- lähteen, innovaatioprosessissa parempien tulosten sekä onnistumisen saavuttamisessa. Innovaatioprosessin alussa tuleekin sopia vähintään yhteisestä visiosta, prosessin aikataulusta, tehtävienjaosta sekä tavoitteista.

*”Tiedostaa sitä ihmisten eroja toimia, että just se että ei välttämättä aina oo niin kun hedelmällisintä vaan tykitellä uusia ideoita joka paikkaan. Vaan et se voi, et sille niin kun on oma paikkansa. Ehkä sillei vähän yrittää sitä niin kun jotenkin niin kun kaitsia pikkusen silleen, et se ois niin kun ohjatumpaa se.”*

*” [–] jotenkin että pystyy hyödyntämään niin kuin mahdollisimman monen eri persoonan sitä semmoista niin kuin idealähdettä, mitenkä sen kuvailisi. Semmoinen niin kuin että monta ihmistä tulee yhteen ja sitten yritetään tehdä, tuoda jotain uutta. Niin siinä tulee just tämä ihmisten persoonat ja niin kuin ne yhdistyy. Niin kuin semmoinen luova kollaboraatio.”*

*”Pitää olla niin kun sekalainen seurakunta porukkaa, niin sitä parempia ne lopputulokset on. Se vaatii sitten myös niiltä ehkä prosesseilta tai siltä tekemisen tavoilta sitten sellaista, että se tukee sitä ja että saadaan niin kun luotua yks yhteinen ajatus siitä mitä ollaan tekemässä. [–] yks ihan äärimmäisen tärkeä edellytys on erilaisia, eri taustoista olevia ihmisiä mahdollistaa sen, että saadaan entistä parempia tuloksia.”*

## 5.4 Menestyksellinen käyttöönotto

Menestyksekkääseen innovaation käyttöönottoon ja innovaatiokäyttäjien jälkeen onnistuneen pelituotteen julkaisuun nousee aineistosta analyysin jälkeen esille eri teemoja, jotka käsittelevät mitä yritykseltä vaaditaan onnistumisen saavuttamiseksi. Kertomuksissa useimmin esiintyvät ja yrityksiltä vaaditut onnistumista mahdollistavat teemat käsittelevät innovaation käyttöönotossa ja hyödyntämisessä innovaatioprosessin aikana hyvän työilmapiirin luomista, laajan pohjatyon tekemistä projektille, eri näkökulmien esittämistä ja pohtimista, toiminnan ja kokeilemisen vapautta sekä kannus-

tamista innovaatiokäyttämiseen osallistuvien henkilöiden riskinottoon. Kertomuksissa erityisesti nämä tekijät ovat vaikuttaneet onnistuneen pelituotteen julkaisuun.

*”Yrityksen puolesta on just tärkeä luoda semmonen ilmapiiri, että et ihmiset on niin kuin itte vastuussa omista tekemisistään, heillä on omistajuus siitä heidän omasta tuotteesta. Ja etenkin buustata sitä, että ihmiset uskaltais ottaa riskejä tässä niin kuin innovoinnissa.”*

Tärkeinä tekijöinä menestyneen pelituotteen luomiseen nimetään kahdessa kertomuksessa myös erityisesti onnistunut pelin markkinointi, pitävä markkinointistrategia sekä peliyrityksen oma brändi ja sen aktiivinen rakentaminen. Kolmessa kertomuksessa koetaan, että innovaatiokäyttämisen lopputuloksessa onnistuminen on monen tekijän summa, jossa tulee keskittyä kehittämään useampaa yrityksen sisällä liikkuvaa tekijää sekä myös yleisestikin liiketoiminnassa vaikuttavaa osaa.

*”Se pitää olla taloudelliset resurssit kohdillaan, tai siis oikeestaan kaikki resurssit taloudellinen ja henkilöstöresurssit. Siitä tietää, että miten sitä lähdetään vieämään eteenpäin.”*

*”No tärkein on tietenkin se markkinointi, että vaikka olis hyvä peli niin sitten sillä ei oo väliä, jos ei kukaa niin kuin tiedä siitä. Tai sillee, että pitää kehittää niitä muitakin sektoreita, että kuinka markkinoida peliä ja kuinka sen saa niin kun näkyviin.”*

Innovaation menestyksellistä käyttöönottoa ja innovaatioprosessin onnistumista tuotamaan laadukas pelituote mitataan loppujen lopuksi todentamalla se pelin pelaajilla sekä datalla. Tällöin katsotaan loppukäyttäjien kokemuksia, kuluttajien ostovoimaa sekä pelin nostattamaa kiinnostusta. Yhdestä kertomuksesta ilmenee, kuinka peliyrityksessä käytetään perustettua pelinkehittäjäyhteisöä pelitestaamiseen. Yritys on tätä kautta löytänyt ilmaisen tavan testata tehtyjä pelien prototyyppejä ennen julkiseksi tarkoitettua version julkaisemista.

*”Tosi monesti tulee tehtyä liian vaikea peli, koska sitä sitten niin kun ite vaan testailee niin sitten ei niin kun tajua, et kuinka paljon sillee parempi tavallaan on siinä pelissä, kun sitä on ite tehnyt. Ja kun sillee ymmärtää ite sit mistä on kyse,*

*niin se pitää tehdä tosi rautalangasta vääntää kaikki tutoriaalit ja kaikki tämmöset. Pelin testaus on tärkeää siinä alussa.”*

*”Yleinen tavallaan se, mikä nyt on tärkeää, että pysyy se katse siinä maalissa. Tavallaan et sitten sen kohde- tai loppukäyttäjän niin kun huomioiminen, niin se pitää olla niin kun kirkaana et sitä tehdään sille loppukäyttäjälle.”*

*”Yks, mikä pitää aina pitää mielessä on että et mikään idea ei niin kun paperilla sitä ei voi oikein todentaa, vaan että se mikä loppujen lopuksi sitten mittaa idean onnistuneisuutta on se, että pelaajat pelaa ja sitä jotenkin pääsee seuraamaan tai pääsee kuulemaan pelaajien tarinoita.”*

## 6 Johtopäätökset

Kuudennessa ja viimeisessä pääluvussa tarkastellaan tutkielman johtopäätöksiä ja yhteenvetoa. Yhteenveto luodaan tutkimusta varten luodun teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusaineistosta tehdyn narratiivisen analyysin tuottamien tulosten pohjalta. Luvussa käsitellään tutkimustulosten yhteenvetoa, tutkimustulosten hyödynnettävyyttä, tutkimuksen onnistumista sekä mahdollisia tulevia jatkotutkimusmahdollisuuksia innovaatiokäyttäjien tutkimuskentässä.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli saada tietoa nuoren työsukupolven innovaatiokäyttäjien pelialalla. Organisaation tai tiimin innovaatiokäyttäjien prosessin sijaan tutkimuksessa tutkittiin subjektiivista, pelialan työntekijän jäsentämää ja kuvailemaa innovaatiokäyttäjien prosessia. Tutkimus toi esiin uutta sekä aikaisempia tutkimuksia tukevaa tietoa henkilön subjektiivisesta innovaatiokäyttäjien prosessista. Teoreettisen viitekehyksen kautta selvisi, että innovaatiokäyttäjien prosessia ei ole aiemmin tutkittu nuoren sukupolven, pelialan tai muun nuoren ja luovan alan kontekstissa. Tutkimuksen avulla tuotiin näin myös uusi näkökulma innovaatiokäyttäjien tutkimuskenttään.

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: *miten pelialalla työskentelevät nuoret henkilöt jäsentävät ja kuvaavat innovaatiokäyttäjien prosessia?* Tästä johdettiin tutkimuksen neljä jatkotutkimuskysymystä: 1) mitkä *tekijät* vaikuttavat pelialan työntekijöiden innovaatiokäyttäjien prosessiin, 2) mitä eri *vaiheita* pelialan työntekijöiden innovaatioprosessiin kuuluu, 3) mitä *taitoja* pelialan työntekijä tarvitsee onnistuakseen innovoinnissa ja 4) mitä innovaation menestyksellinen *käyttöönotto* edellyttää pelialalla. Tutkimuksen tavoitteisiin sekä esitettyihin tutkimuskysymyksiin

saatiin vastauksia suorittamalla kuudesta teemahaastattelusta koostuneeseen tutkimusaineistoon narratiivinen analyysi. Kerätystä haastatteluaineistosta muodostettiin muun muassa kertomuksia ja juonikarttoja.

Innovaatiokäyttäytyminen ymmärretään tutkimuskirjallisuuden (mm. de Jong & den Hartog, 2010) sekä tutkimusaineiston kertomusten pohjalta laajaksi, epämääräiseksi ja huomaamattakin organisaation sisällä tapahtuvaksi kehitystoiminnaksi. Innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttaa peliprojektiin kohdistetut resurssit sekä yksilölliset ja työympäristön tekijät. Innovaatio terminä tai tarkkana toimintana ei myöskään ole pienemmissä peliproduktioissa usein konkretisoitunut tai jäsenneily henkilön työtehtävien sisälle. Suurimmassa osassa kertomuksista ilmenikin, että henkilön innovaatiokäyttäytymistä ei ole tarkasti sanoitettu yrityksessä, eikä henkilön innovaatioprosessia ole pohdittu sen analyttisemmin. Innovaatiokäyttäytyminen ymmärretään kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa (mm. Scott & Bruce, 1994) sekä kertomuksissa organisaation innovaatiotoimintaan liittyvänä tärkeänä toimintana ja yksilöllisenäkin käyttäytymismallina sekä -prosessina. Innovaatiokäyttäytyminen osoittautui teoreettisen viitekehyksen sekä aineiston analyysin pohjalta kriittisen tärkeäksi osaksi onnistunutta liiketoimintaa erityisesti aloilla, joissa organisaation ydinosaaminen ja pitkän tähtäimen menestyminen rakentuvat työntekijöiden innovaatiokyvyn ja luovuuden varaan.

Pelialalla henkilön innovaatiokäyttäytymisessä yhdistyy luovuus ja tekninen osaaminen monivaiheisen ja henkilön omakohtaisen innovaatioprosessin kautta. Kirjallisuuden ja tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat *tekijät* liittyvät työympäristöön sekä työntekijän omaan persoonaan, kykyihin, taitoihin ja osaamiseen. Saadut tutkimustulokset innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä korreloivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimuskirjallisuudessa innovaatiokäyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä työntekijän persoonallisuuspiirteistä useimmin esille nousee kertomusten tapaan avoimuus, sitoutuneisuus, itsenäisyys ja riskinotto kyky sekä rutiineista ja perinteistä poikkeava ajattelukyky. Näihin yhdistetään myös henkilön hyvä itsetunto. Työympäristössä näitä tekijöitä ovat eri-

tyisesti tuen ja kannustuksen saaminen, luottamuksen ilmapiiri sekä henkilökunnan osallistaminen toimintaan ja huolellinen resurssiensuunnittelu. Kertomuksissa innovaatiokäyttämiseen vaikuttavista tekijöistä painotettiin teoreettisen viitekehyksen tapaan yhteistyötä, suunnitelmallista resurssienhallintaa, osallistavaa johtamista sekä kokonaisvaltaista tiimityöskentelyä. Tutkimusaineiston kertomuksista ilmeni myös, että vaikka innovaatiokäyttäytyminen pelialalla on osaksi itsenäistä toimintaa, sitä ei kuitenkaan tehdä kokonaan yksin (myös Lukes & Stephan, 2016). Henkilön innovaatioprosessissa pelialalla on mukana vähintään alihankkija ja yleensä myös kuluttajat.

Aiempiin tutkimuksiin korreloiden myös tässä tutkimuksessa ilmeni, että innovaatiokäyttämiseen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia. Ne voivat olla yksilöllisellä tasolla maanläheisiäkin asioita, joiden pohjana toimii henkilön hyvinvoinnin tasapaino. Onnistuneen innovaatiokäyttämisen ja hyvän suorituskyvyn edellytyksenä on työntekijän hyvä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tasapaino, sillä ilman tätä tasapainoa ihminen hyödyntää kuluneita toimintamallejaan ja kykenee ainoastaan suoriutumaan työtehtävistä (Wright & Cropanzano, 2000). Hyvinvoinnin tasapainon tärkeys nousi esille erityisesti tutkimusaineistosta. Tasapainon lisäksi teoreettisen viitekehyksen kautta löydettiin positiivinen yhteys työympäristön sekä työyhteisön ulkopuolisten kontaktien sekä sisäisen motivaation välillä yksilön innovaatiokäyttämiseen. Innovaatiokäyttämistä tukevan ja rohkaisevan ilmapiirin luomista on myös korostettu aiemmissa tutkimuksissa. Se pohjautuu työntekijöiden arvostuksen tunteeseen sekä työntekijöiden välillä vallitsevaan keskinäiseen kannustukseen (mm. Klimas & Czakon, 2017). Toimiva työympäristö edesauttaa päätöksenteossa, innovaatioideoiden jakamisessa sekä keskustelussa kuinka innovaatioprosessissa edetään (Riaz ja muut, 2018). Tutkimusaineiston kertomuksista tämä positiivinen yhteys myös välittyi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta pelialalla työskentelevien henkilöiden innovaatioprosessin olevan vaiherikasta, aktiivista ja monipuolista kehitystoimintaa yrityksessä, sisältäen usein myös palaamisen edelliseen prosessivaiheeseen sekä toiminnan jatkuvaa toistamista ja hienosäätämistä. Näinkin luovan, moniulotteisen sekä ketterästi toimivan

alan subjektiivista innovaatiotoimintaa on kuitenkin hankala sitoa mittaristoon tai tutkimusalalla vallitseviin prosessikaavioihin (mm. de Jong & den Hartog, 2010), joissa ei huomioida pelialalle tyypillisiä yksityiskohtia tai innovaatiokäyttämisen moniulotteisuutta (Woods ja muut, 2018). Näin ollen tässä tutkimuksessa luotiin aineiston pohjalta yksityiskohtaisempi innovaatiokäyttämisen prosessiketju, joka on esitelty ylempänä kuviossa viisi. Lyhyemmin pelialalla innovaatioprosessi voidaan kuvata *viisivaiheiseksi* (kuvio neljä), sisältäen seuraavat vaiheet: tavoite- ja visiovaihe, pallottelu- ja prototyyppivaihe, palautevaihe, jatkotyöstämis- ja verifiointivaihe sekä viimeiseksi pelin julkaisuvaihe. Pelialalla työskentelevän henkilön innovaatioprosessi heijastelee tutkijapari Lukesin ja Stephanin (2016) muodostamaa kuusivaiheista innovaatioprosessia, jossa painoarvoa annetaan myös kertomuksissa tyypillisesti työntekijän kommunikaatiokyvyille, palautteenannolle, osallistamiselle, yrityksen eri tasojen väliselle kommunikaatiolle sekä yhteistyölle. Tämä tutkimus puoltaa myös näiden tekijöiden tärkeyttä.

Kertomuksista ilmeni, että pelialalla työskentelevä henkilö tarvitsee innovoinnissa onnistuakseen taitoa ja rohkeutta hylätä kannattamaton idea riittävän ajoissa ja jatkaa toisella idealla eteenpäin innovaatioprosessia. Tärkeitä henkilön *taitoja* innovoimisessa pelialalla on myös taito yhdistellä ja kehittää uusia ideoita muiden prosessiin tuomista ideoista sekä taito oppia jatkuvasti lisää myös pelialan ulkopuolella. Lisäksi tärkeitä taitoja ovat ymmärrys ja taito nähdä ihmisten erilaiset persoona- ja työskentelyerot, luoda tasa-arvoiset roolit tiimissä sekä taito vaalia yhteistyötä innovaatioprosessissa. Saadut tutkimustulokset puoltavat aikaisempaa tutkimusta, jossa on tullut ilmi muun muassa henkilön riskinsietokyvyn, aloitekyvyn, itseluottamuksen sekä keskittymiskyvyn tärkeys (Hou, 2017; Laguna ja muut, 2019).

Kertomuksissa peliyrityksiltä innovaation menestykselliseen *käyttöönottoon* edellytetään onnistunutta pelin markkinointia, pitävää markkinointistrategiaa sekä peliyrityksen omaa brändiä ja sen aktiivista rakentamista. Onnistumiseen liitetään kertomusten pohjalta myös innovaatioprosessin aikana vaikuttanut hyvä, rakentava ja tasa-arvoinen työilmapiiri, laajan pohjatyön tekeminen, eri näkökulmien kattava tutkiminen sekä työ-

ympäristössä vallitseva toiminnan ja kokeilemisen vapaus. Teoreettisessa viitekehyksessä ja tässä tutkimuksessa painoarvoa annetaan erityisesti myös esimiehen roolille sekä johtamistyyliille, kun alaisena on nuoren työsukupolven edustaja. Tällöin johtamistyylin tulisi olla osallistava, motivoiva sekä kannustava työntekijän riskinottoon. Osallistava johtamistyyli lisää henkilön sisäistä motivaatiota, tehokkuutta sekä halukkuutta ryhtyä innovaatioprosessiin (de Jong & den Hartog, 2010).

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että alalla vallitsevasta tutkimuskirjallisuudesta poiketen pelialalla työskentelevien nuorten henkilöiden innovaatiokäyttäytymiselle on tyypillistä huolellisen ja kattavan pohjatyön tekeminen ennen innovaatioprosessin käynnistämistä sekä alussa tehdyt nopeat prototyypit. Lisäksi he toimivat innovaatioprosessissa joustavasti, palaten sekä välillä myös eri vaihejärjestyksessä. Tärkeänä huomiona nousi myös se, että pelialan työntekijän innovaatioprosessi ei pääty pelin julkaisuun, vaan usein viimeistään julkaisun jälkeen reflektoidaan prosessin ja työskentelyn onnistumista sekä uusia kehitysmahdollisuuksia seuraavaa peliprojektia varten. Pelialalla työskentelevät henkilöt toimivat usein jatkuvassa iteratiivisessa ja omakohtaisessa innovaatioprosessissa, jossa esille nousee jatkuva kehittäminen sekä jatkuvat innovaatiopäätökset läpi innovaatioprosessin.

## **6.2 Tutkimustulosten hyödynnettävyys**

Tässä tutkielmassa raportoidut havainnot ja saadut tutkimustulokset ovat ajankohtaisia. Ne laajentavat innovaatiokäyttäytymisen tutkimuskenttää sekä yleiskäsitystä aiheesta. Saadut tutkimustulokset voivat toimia lisäksi tukena peliyrityksen henkilöstöjohtamisessa, ja tutkimuksen kautta saadaan lisättyä tietoa henkilön innovaatiotoiminnasta ja -prosessista. Tutustumalla aikaisempaan tutkimukseen yritysjohto voi kasvat-  
taa ymmärrystään aiheesta ja mahdollisesti kannustaa työntekijöitä innovaatiotoimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Tutkielmassa esitetty tieto on merkityksellistä yrityksille,

jotka toimivat innovaatioista riippuvista yrityksissä ja nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä.

Tulevaisuus luo haasteita myös pelialan yrityksille. Kasvava globalisaatio, pelien elinkaarien lyhentäminen entisestään sekä teknologian nopea kehitys pakottavat peliyritykset huomioimaan innovaatiotoiminnan entistä kattavammin päivittäisessä toiminnassa. (Klimas & Czakon, 2017.) Tutkimusaineistossa kerrotaan mobiilipelialalla vallitsevan lähes kertakäyttökulttuuri pelituotteiden osalta, mistä syystä yrityksissä tulee huomioida esimerkiksi kokonaisvaltaisemman palvelun tarjoaminen. Yrityksen henkilökunnan innovaatiokäyttäytymisestä, organisaation yleisestä innovatiivisuudesta sekä kyvystä uusiutua on Leen ja Hongin (2014) mukaan tullut tärkeä tapa kilpailla markkinoilla ja tuottaa lisäarvoa. Luovuudesta, innovaatiotoiminnasta sekä innovaatiokyvystä on tullut elintärkeitä organisaation menestymisen mahdollistajia (de Jong & den Hartog, 2010; Hughes ja muut, 2018).

Alla olevaan taulukkoon neljä on tutkimusaineiston pohjalta koottu viisi apukeinoa ja pohdittavaa kysymystä innovaatiokäyttämisen sekä yksilön innovaatioprosessin tukemiseen yrityksissä. Nämä on hyvä huomioida yrityksessä ennen innovaatioprosessiin syventymistä. Tutkimusaineistosta nousee esille, kuinka tärkeää innovaatiokäyttämisen jatkuvuudelle on soveltaa yrityksessä juuri oman organisaation henkilökunnalle soveltuvia ja joustavia palkitsemis- ja työskentelytapoja sekä huomioida työympäristön vaikutus. Tutkimuksessa ilmeni, että suuri osa potentiaalisista innovaatioista syntyy muualla kuin tietokoneen ääressä tai yhteisissä palavereissa työskennellessä. Näin ollen joustoa sekä toiminnan vapautta tarvitaan myös työympäristöltä. Lisäksi esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, toiminnan läpinäkyvyyteen sekä tiedon käsittelyyn on tärkeä panostaa, sillä ne tukevat innovaatiokäyttämistä (mm. Laguna ja muut, 2019).

**Taulukko 4.** Viisi vinkkiä innovaatiokäyttäjätymisen tukemiseen.

1.	Avoin kommunikaatio: miten varmistetaan ja tuetaan?
2.	Tuki yhteistyölle: yhteistyötä myös kuluttajien/kilpailijoiden kanssa?
3.	Oppimismahdollisuudet: miten kannustetaan jatkuvaan oppimiseen?
4.	Resurssien suunnittelu: miten taidot ja osaaminen tunnistetaan?
5.	Yritykseen sopiva monipuolinen palkkiojärjestelmä: mistä & miten palkitaan?

Tutkimustulosten pohjalta teknologiseen kehitykseen sekä luovuuteen keskittyneissä yrityksissä tarvitaan vielä tarkempaa innovaatiokäyttäjätymisen ja sen sisältämän innovaatioprosessin huomioimista niin työntekijätasolla kuin myös organisaatiotasolla. Kerptomuksissa ilmenee, että yrityksissä tarvitaan erityisesti konkretiaa ja jäsennystä innovaatioprosessiin sekä avoimempaa viestintää, jotta innovaatiotoiminnan rakenne sekä myös itsenäisesti tehtävä ajatustyö selkenee. Innovaatioprosessi kannattaakin yrityksissä muotoilla niin organisaatio- kuin myös työntekijätasolla, jotta löydetään yritykseen sopivimmat innovaatiokäyttäjätymistä kannustavat ja tukevat keinot.

Tehdyn tutkimuksen perusteella nähdään, että organisaation ja johdon antamalla tuella innovaatiolle ja innovaatiokäyttäjätymiselle on tärkeä ja keskeinen välittäjän rooli. Esi- miehet ovat vastuussa henkilökunnan aktiivisuuden hyödyntämisestä organisaatioon sopivalla tavalla. Johdon tuleekin omassa toiminnassaan huomioida yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutus henkilökunnan toimintatapoihin. (Hou, 2017; Riaz ja muut, 2018.) Mahdollisina kehitysehdotuksina aiemmissa tutkimuksissa annetaan aktiivisimpien ja innovatiivisimpien henkilöiden nimeämistä projekteihin. Yrityksiä kannustetaan tarjoamaan räätälöityjä innovaatiokoulutuksia, jotka kehittävät työntekijän analyyttisiä taitoja ongelman syiden tunnistamiseksi sekä ideoiden laadun arvioimiseksi. Näiden lisäksi kehittyvät markkinointi- ja neuvottelutaidot sekä suunnittelu- ja projektinjohtamistaidot, jotka ovat kaikki tärkeässä osassa innovaatioprosessia. (Birdi ja muut, 2016.) Yrityksissä kannattaa antaa henkilökunnalle tämänkin tutkimuksen perusteella erityisesti vapautta, valtaa ja mahdollisuuksia toimia sekä kokeilla asioita heidän näkemystensä mukaisesti.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen onnistumista analysoidaan ja arvioidaan yleensä käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Näillä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta (reliabelius) tuottamalla ei umpimähkäisiä tuloksia sekä menetelmän pätevyyttä (validius) mitata sitä, mitä tutkimuksella on haluttakin. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä pyritään kuitenkin kiertämään, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tueksi ja ovat pääosin kvantitatiivisen tutkimuksen käytössä kvalitatiivisen tutkimuksen sijaan. (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 231-232.)

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta sekä pätevyyttä on tähdennetty laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen toteutuksen ja analyysin kuvauksella sekä aineiston luokittelulla. Näiden lisäksi kerätty haastatteluaineisto tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti, tutkimuksessa käytettiin haastattelusitaatteja ja päätelmät perusteltiin. Tutkimuksessa haastateltiin myös ihmisiä, jotka ovat tutkimukseen sopivia sekä oman alansa asiantuntijoita. (Hirsjärvi ja muut, 2016, s. 231-233.) Lisäksi aineiston reliabiliteetin varmistamiseksi haastatteluissa pyrittiin Koskisen ja muiden (2005, s. 255) kuvaamaan instrumentin tarkkuuteen, jolloin haastattelussa esitettiin sama kysymys useasti, mutta eri tavoin muotoiltuna. Pääluvussa neljä annetaan tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi mahdollisimman paljon tietoa tehdyistä tutkimusvalinnoista sekä tutkimusprosessista.

Tulevissa tutkimuksissa validiutta voi kirkastaa entisestään käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää tai käyttämällä tutkimuksessa myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Lisäksi tutkimuksen validiteettia voi nostaa käyttämällä kuutta teemahaastattelua laajempaa tutkimusaineistoa tai osallistaa useampi tutkija tutkimusprosessiin. Innovaatiokäyttäytyminen osoittautui haastavaksi tutkimusalueeksi, sillä pelialalla kyseessä on usein häilyvä ja omakohtainen prosessi, jota kuvataan henkilön subjektiivisen kokemuksen kautta. Subjektiivisesta kokemuksesta sekä pienestä ja tarkoituksenmukaisesti valitusta haastatteluaineistosta johtuen tehtyä tutkimusta ei pidä yleistää (Koski-

nen ja muut, 2005, s. 263). Innovaatioprosessia ei lisäksi ole yrityksissä yleensä määritelty aiemmin tai konkreettisesti, mikä loi omat haasteensa tutkimukselle.

Aineistoa kasvattamalla nykyisestä kuudesta teemahaastattelusta, tehdyssä tutkimuksessa saa vähennettyä luotettavuusriskiä entisestään sekä tehtyä mahdollisesti jopa yleistettävämmän prosessin uusilla ja nuorilla aloilla työskentelevien ihmisten innovaatiokäyttäytymisestä. Haastateltujen henkilöiden työroolit ja tehtävätasot myös vaihtelivat, mikä lisäsi mahdollisesti luotettavuusriskiä. Teemahaastattelut loivat mahdollisesti muitakin rajoitteita aineiston määrän lisäksi, sillä haastatteluihin valitut ja niissä käytyt teemat perustuivat tutkielman runkoon. Haastattelujen aikana pystyttiin kuitenkin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja asettamaan kysymyksiä eri tavoin, sillä haastattelun rakenne ei perustunut ennalta määritettyyn kysymysrunkoon.

Tehty tutkimus on hyödynnettävissä pienissä suomalaisissa mobiilipeliyrityksissä, joissa uuden pelin kehitys on ajallisesti nopea ja resursseiltaan hallittavissa oleva prosessi. Tutkimus onnistui tehtyjen suunnitelmien ja sille varatun aikataulun puitteissa, antaen vastauksia ja lisätietoa tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen kulkua ei myöskään hallinneet ennakkoodotukset. Näiden kohtien täytyessä tehtyä tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

#### **6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkielmassa tutkittiin nuoren työsukupolven näkemyksiä innovaatiokäyttäytymisestä pelialalla heidän kuvaileman ja jäsentämän subjektiivisen innovaatioprosessin kautta. Tutkimukseen osallistui henkilöitä pienistä suomalaisista peliyrityksistä, jotka tekevät ja julkaisevat pääsääntöisesti mobiilipelejä. Jatkotutkimusmahdollisuutena on olennaisesti lisätutkimus siitä, kuinka ihmiset innovoivat esimerkiksi suuremmissa konsolipeliproduktioissa tai miten innovaatiokäyttäytyminen eroaa toiseen luovaan alaan verrattuna. Mielenkiintoista olisi tietää lisää myös pohjoismaisesta innovaatiokäyttäytymisestä

nuorella ja luovalla alalla, sillä Pohjoismaista ja muihin alueisiin vertailevaa tutkimusta ei ole innovaatiokäyttäytymisestä vielä tehty. Tutkimusta on tällä hetkellä tehty pääsääntöisesti Pohjois-Amerikassa sekä Aasiassa.

Voidaan todeta, että nykytutkimuksen valossa työntekijöiden innovaatiokäyttäytyminen ja sen kautta innovaatioprosessi tarvitsevat läheisempää tutkimusta erityisesti uusien sekä innovaatiotoimintaan ja luovaan työhön keskittyneiden yritysten osalta. Nuorilla aloilla, joissa keskeisin yritystoiminta ja yrityksen pääosaaminen nojaavat henkilöstön onnistuneeseen ja jatkuvaan innovaatiokäyttäytymiseen, on tulevaisuudessa tärkeää saada konkreettisia tutkimustuloksia ja tietoa työntekijöiden kannustamisesta innovaatiokäyttäytymiseen. Lisäksi on tärkeää saada tietoa eri aloilla ja eri kokoisissa organisaatioissa toimivista ja käytetyistä innovaatiokäyttäytymisen kannustinkeinoista. Mielienkiintoista olisi tietää kuinka innovaatiokäyttäytymistä vahvistetaan ja tuetaan erityisesti sen eri prosessivaiheissa. Näiden lisäksi innovaatioiden ja innovaatiokäyttäytymisen tutkimusala tarvitsee tarkempia mittareita ja asteikkoja yksilön, tiimin, työn sekä organisaation innovatiivisuuden arvioimiseksi. Tätä kautta innovaatiokäyttäytymistä voitaisiin tutkia ja tarkastella lisää myös määrällisen tutkimuksen kautta.

Tärkeä jatkotutkimusaihe on organisaatiossa vallitsevan johtajuuden ja johtamisen eriytylien yhteys innovaatiokäyttäytymiseen sekä luovuuteen. Tutkimuskentästä uupuu lisäksi tutkimus, joka vertailisi eri toimialojen innovaatiokäyttäytymistä tai sen toimialakohtaisia vaikutuksia. Hughes ja muut (2018) toteavatkin olevan hyvin mahdollista, että innovaatiotoiminnan tukemiseen tarvittava johtamistyyli eroaa esimerkiksi jalostusteollisuuden ja myyntialan välillä. Peliala antaa lupauksen myös tulevasta: innovatiivisena, joustavana ja ketteränä alana se voi tuottaa innovatiivisia sekä omaperäisiä ratkaisuja ja käytänteitä myös henkilöstöjohtamiseen.

## Lähteet

- Acampora, G., Loia, V., & Vitiello, A. (2012). Improving game bot behaviours through timed emotional intelligence. *Knowledge-Based Systems*, 34(2012), 97-113. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2012.04.012>.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad B. A. (2004). The Routinization of Innovation Research: a Constructively Critical Review of the State-of-the-Science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Aoyama, Y., & Izushi, H. (2008). *User-led Innovation and the Video Game Industry*. IRP konferenssi. Noudettu 2021-02-01 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/228884932\\_User-led\\_innovation\\_and\\_the\\_video\\_game\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/228884932_User-led_innovation_and_the_video_game_industry)
- Arakji, R. Y., & Lang, K. R. (2007). Digital Consumer Networks and Producer–Consumer Collaboration: Innovation and Product Development in the Video Game Industry. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 195-219. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240208>
- Arkenberg, C. (2020, 8. heinäkuuta). Will Gaming Keep Growing When the Lockdown End? Video Game Industry Trends During the COVID-19 Pandemic. *Deloitte*. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/video-game-industry-trends.html>
- Arsenault, D., Côté, P.-M., Larochelle, A., & Lebel, S. (2013). Graphical Technologies, Innovation and Aesthetics in the Video Game Industry: a Case Study of the Shift from 2d to 3d Graphics in the 1990s. *G.A.M.E. (Reggio Calabria)*, 2, 79-89. Noudettu 2021-02-05 osoitteesta <https://www.gamejournal.it/graphical->

technologies-innovation-and-aesthetics-in-the-video-game-industry-a-case-study-of-the-shift-from-2d-to-3d-graphics-in-the-1990s/

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>

Birkinshaw, J., & Crainer, S. (2008). Game on: Theory Y meets Generation Y. *Business Strategy Review*, 19(4), 4-10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00556.x>

Bucuta, A. (2015). *A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer*. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University. Noudettu 2020-09-16 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/conference-papers-proceedings/review-specific-characteristics-generation-y/docview/1751219695/se-2?accountid=14797>

Cadin, L., Guérin, F., & Defillippi, R. (2006). HRM Practices in the Video Game Industry: Industry or Country Contingent? *European Management Journal*, 24(4), 288-298. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.002>

Chatchawan, R., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 154-157. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v4i3.17755>

- Chess, S., Evans, N. J., & Baines, J. J. (2017). What Does a Gamer Look Like? Video Games, Advertising, and Diversity. *Television & New Media*, 18(1), 37-57. <https://doi.org/10.1177/1527476416643765>
- Clusius, M. (2016, 8. elokuuta). Tuskin millään muulla alalla ylpeillään huonolla projektijohtamisella. *Yle*. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/08/08/tuskin-millaan-muulla-alalla-ylpeillaan-huonolla-projektijohtamisella>
- Davidovici-Nora, M. (2014). Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry. *Digiworld Economic Journal*, 94(2), 83-102. Noudettu 2021-02-01 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/319543912\\_Paid\\_and\\_Free\\_Digital\\_Business\\_Models\\_Innovations\\_in\\_the\\_Video\\_Game\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/319543912_Paid_and_Free_Digital_Business_Models_Innovations_in_the_Video_Game_Industry)
- De Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900-1919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216873>
- Dyer-Witheyford, N., & Sharman, Z. (2005). The Political Economy of Canada's Video and Computer Game Industry. *Canadian Journal of Communication*, 30(2), 187-210. <https://doi.org/10.22230/cjc.2005v30n2a1575>

- Edwards, R., & Coulton, P. (2006). Providing the Skills Required for Innovative Mobile Game Development Using Industry/Academic Partnerships. *Innovations in teaching and learning in information and computer sciences*, 5(3), 1-8. <https://doi.org/10.11120/ital.2006.05030005>
- Hautamäki, A. (2008). *Kestävä innovointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hietikko, E. (2008). *Tuotekehitystoiminta* (1. painos). Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. painos). Porvoo: Bookwell Oy.
- Hou, X. (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1113-1126. <https://doi.org/10.2224/sbp.6117>
- Hou, X., Li, W., & Yuan, Q. (2018). Frontline disruptive leadership and new generation employees' innovative behaviour in China: the moderating role of emotional intelligence. *Asia Pasific Business Review*, 24(4), 459-471. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451126>
- Hovi, T. (2020). Koronavirus SARS-CoV-2 – yllätyksellinen vuoden tulokas. *Duodecim*, 136(24), 2759-2764. Noudettu 2021-02-25 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo15971>
- Hu, Y. & Jull Sørensen, O. (2011). Innovation in Virtual Networks: Evidence from the Chinese Online Game Industry. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 3(3), 198-215. <https://doi.org/10.1108/17561411111167863>

- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kettunen, J., & Meristö, T. (2011). *Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: rohkea uudistaa ennakoiden*. Helsinki: Teknologiateollisuus. Rajattu pääsy. Noudettu 2020-03-20 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-238-043-2>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2017). Organizational innovativeness and cooperation: a study of video game developers. *Review of Managerial Science*, 12, 469-497. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0269-5>
- Koivunen, K. (2013). JUST DO IT – mistä syntyy innovatiivinen toimintaympäristö? Teoksessa H. Honkanen & L. Kiviniemi (Toim.), *Yhdessä mukana muutoksessa* (s. 91-95). Oulun seudun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-092-3>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kukkonen, L. (2020, 11. elokuuta). Pelitalot tahkovat nyt paljon rahaa. *Helsingin Sanomat*, s. A24 - A25.

- Laakso, M., & Nyman, L. (2014). Innovation Opportunities: An Overview of Standards and Platforms in the Video Game Industry. *Technology Innovation Management Review*, 4(7), 15-21. [https://doi.org/ 10.22215/timreview/808](https://doi.org/10.22215/timreview/808)
- Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Moriano, J. A. (2019). Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 1-17. [https://doi.org/ 10.3390/ijerph16214201](https://doi.org/10.3390/ijerph16214201)
- Lee, H. S., & Hong, S. A. (2014). Factors Affecting Hospital Employees' Knowledge Sharing Intention and Behavior, and Innovation Behavior. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 5(39), 148-155. [https://doi.org/ 10.1016/j.phrp.2014.04.006](https://doi.org/10.1016/j.phrp.2014.04.006)
- Leppälä, K. (2014). *Innovaattorin opas*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2016). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Marchand, A., & Hennig-Thurau, T. (2013). Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), 141-157. [https://doi.org/ 10.1016/j.intmar.2013.05.001](https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.05.001)
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative Work Behaviour in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations Are Developed. *Vocations and Learning* 4, 63–84. <https://doi.org/10.1007/s12186-010-9049-y>
- Mäntyneva, M. (2012). *Kasvua innovaatioista*. Helsinki: Kauppakamari.

Neogames Finland ry. (2019). *The Game Industry of Finland*. Noudettu 2021-02-05 osoitteesta <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>

Neogames. (2020). *Yrityslista*. Noudettu 2020-08-01 osoitteesta <https://neogames.fi/fi/tietoa-toimialasta/>

Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-Individual Increases in Innovative Behavior and Creative, Persuasion, and Change Self-Efficacy Over Time: A Social-Cognitive Theory Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14-34. <https://doi.org/10.1037/apl0000029>

Nieborg, D., Young, C., & Joseph. D. (2019). Lost in the App Store: The State of the Canadian Game App Economy. *Canadian Journal of Communication*, 44(2), 57-67. <https://doi.org/10.22230/cjc.2019v44n2a3505>

O'Donnell, C. (2012a). This is Not a Software Industry. Teoksessa P. Zackariasson, & T. L. Wilson (Toim.), *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future* (s. 17-33). New York / Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106495>

O'Donnell, C. (2012b). The North American Game Industry. Teoksessa P. Zackariasson, & T. L. Wilson (Toim.), *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future* (s. 99-115). New York / Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106495>

Pajujoja, M., & Viitala, R. (2020). *Managerial Coaching and Innovative Work Behaviour: Different Needs in Different Dimensions*. Esitetty The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), Manchester. Noudettu 2021-03-

01 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/2389240684?pq-origsite=primo>

Pekkonen, S. (2017, 13. syyskuuta). Pelialan ymmärtäminen vaatii omia tunnuslukuja. *Kauppalehti*. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/pelialan-ymmartaminen-vaatii-omia-tunnuslukuja/e36aea2a-eee2-3e9e-b1a3-553005c26a20>

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: the Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>

Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci8030046>

Rinta-Jouppi, A. (2021, 2. tammikuuta). Tässä ovat pelialan mielenkiintoiset kasvuraketit – ”Odotamme liikevaihdon vähintään kolminkertaistuvan tai jopa kymmenkertaistuvan”. *Kauppalehti*. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tassa-ovat-pelialan-mielenkiintoiset-kasvuraketit-odotamme-liikevaihdon-vahintaan-kolmikertaistuvan-tai-jopa-kymmenkertaistuvan/74fbfb10-d107-4947-9385-9e3d16d4fc81>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/580-607.10.2307/256701>

Spanuth, T., & Wald, A. (2017). How to unleash the innovative work behavior of project staff? The role of affective and performance-based factors. *International Journal of Project Management*, 35, 1302-1311.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.002>

Suomalaiset peliyritykset. (2021). *From Finland*. Noudettu 2021-01-30 osoitteesta [http://www.fromfinland.net/?page\\_id=149](http://www.fromfinland.net/?page_id=149)

Thornborrow, J. (2012). Narrative Analysis. Teoksessa J.P. Gee & M. Handford (toim.), *The Routledge Handbook of Discourse Analysis* (s. 51-65). Lontoo, New York: Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203809068-11>

Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1330-1347. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0083>

Wesley, D., & Barczak, G. (2016). *Innovation and marketing in the video game industry: avoiding the performance trap*. Lontoo ja New York: Routledge.

Woodcock, J. (2020). Organizing in the Game Industry: The Story of Game Workers Unite U.K. *New Labor Forum*, 29(1), 50-57. <https://doi.org/10.1177/1095796019893315>

Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.84>

Yuan, F., & Marquardt, D. J. (2015). *Innovative Behavior*. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0054>

Zackariasson, P. & Wilson, T. L. (2012a). *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future*. New York / Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106495>

Zackariasson, P. & Wilson, T. L. (2012b). Marketing of Video Games. Teoksessa P. Zackariasson, & T. L. Wilson (Toim.), *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future* (s. 57-75). New York / Lontoo: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106495>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

## Liite

### Haastatteluissa käytetyt tukikysymykset

- Mitä tiedät innovoinnista? Miten ymmärrät käsitteen?
- Kerro jostain innovaatioprosessista, jossa olet toiminut?
- Mitä vaiheita innovaatioprosessiisi kuuluu? Kuvaile prosessiasi → piirretään paperille
- Miten innovoit? Mitä teet / tunnet, kussakin vaiheessa?
- Miksi teit XX tässä vaiheessa?
- Kuinka paljon aikaa kului vaiheeseen XX?
- Liittykö vaiheeseen XX muuta?
- Mitkä asiat edistävät innovoimistasi? Mitkä vähentävät?
- Mitä taitoja tarvitset onnistuaksesi innovoinnissa?
- Mitä innovaation menestyksellinen käyttöönotto edellyttää mielestäsi? Mitä yritykseltä vaaditaan?