



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfronden
The Finnish Work Environment Fund



11.03.2016

MYÖTÄVAIKUTTEINEN PALVELUJOHTAMINEN

Palvelujohtaminen luo työmotivaatiota - PalveluPulssi avuksi

Väitöksenjälkeinen tutkimusprojekti,
KTT Helena Liewendahl, Hanken

Post doc tutkija KTT Minna Pura, Hanken

onninen



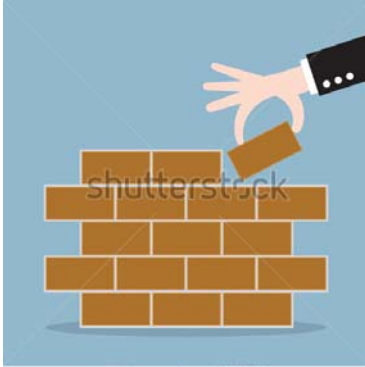
WALLSTREET[®]
FINANSSIPALVELUT

KIITOS

MYÖTÄVAIKUTTAMISESTA!

- Palvelupulssin tausta
- **Myötävaikutteinen palvelujohtaminen käytännössä – Palvelupulssi & Lupausfoorumit**
- Palvelupulssin edelleen kehittäminen
- Mietteitä & kokemuksia käytännöstä

AAMUN TEEMAT



ACTION RESEARCH

TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA

KONSTRUKTIVISTINEN LÄHESTYMINEN

ANALYYSIT:

SSM & KONSTELLATIOANALYYSIT

Motivoivat & de-motivoivat tekijät

Työntekijät & valta

EMPIRIASTA NOUSSEET KYSYMYKSET

- Miksi he antavat lupauksia joita emme voi pitää?
- Miksi meitä ei kuunnella?
- Mikä motivoi työntekijöitä lunastamaan asiakaslupauksia?

VÄITÖSTUTKIMUKSEN METODIT

Induktiivinen lähtökohta

Empirian & teorian vuorovaikutus

Non-linäärinen tutkimusprosessi

Uusien näkökulmien löytäminen

ABDUKTIIVINEN?



TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA & HUMANISTINEN LÄHESTYMINEN

Ihmisiä ei voi motivoida – ihminen motivoituu sisäisesti

TEHTÄVÄ on henkilökohtaisesti kiinnostava

Toiminta on tarkoituslähtöinen

Kyseessä on ”oma juttu & sisäinen porkkana”

MIKÄ MOTIVOI?



Sisäinen porkkana?



Myötävaikuttaminen

**MIKÄ MOTIVOI
TYÖNTEKIJÖITÄ**

LUNASTAMAAN ASIAKASLUPAUKSIA?

Motivating factors			
Variables > Nature of factors levels (scope & location)	A. Content : What Marketing ideas: strategies, concepts and value promises	B. Process: How, mode Management of value practices:	C. Context: How, stance Social and psychological factors: The stance applied towards employees
1. Organization	(M) 1.a.1 Authentic truthful promises. When ideas emerge from practices: Marketing ideas and value promises grounded in practices as the focal message of promises in general. <i>If/when sayings are congruent with doings, and communication (towards customers) about promises is truthful (on a general level).</i>	(M) 1.b.1 Agency to participate. 1.b.2. Having a forum for exchanging ideas. 1.b.3 A functioning "service chain". <i>When employees have the mandate to be active parts of the different aspects of value practices, also giving and enabling. When they are considered as equals.</i>	(M) 1.c.1 A unified congruent "We" and reciprocal enabling. 1.c. 2 Good Atmosphere & and adult behavior. 1.c.2 Internal service-mindedness, servility, respect and kindness. <i>Having a shared view about what needs to occur in customer work that is grounded in service employees' practices. If/when adopting a positive stance in encountering people. Genuinely respecting and appreciating that people are competent. Treating people as adults.</i>
2. Group	2.a.1 Value promises reflect local practices (team level) as the focal interest of specific promises and promise are realistic. <i>Is about making value promises that genuinely reflect the different department-, group- and team level practices.</i>	2.b.1 Co-active working mode in teams 2.b.2. Valuation of promises and marketing ideas and reciprocal enabling. <i>Inclusive working mode within teams. Marketing ideas and value promises reflecting also what specific departments/teams/groups are good at.</i>	2.c.1. Positive tone of communication. <i>If/when firm internal communication occurs in a positive respectful manner</i> 2.c.2 Practice power. 2.c.3 Need to serve customers <i>Employees mobilize their "practice power" to serve customers well.</i>
3. Individual	3.a.1 Doable, authentic promises, congruent with individual	3.b.1 Reciprocal enabling on individual level. <i>Is about continuously</i>	3.c.1 Feeling valued and supported. 3.c.2 Consciousness and personal work-

Henkilöstön *tietoisuus* asiakaslupauksista

Henkilöstön *ymmärrys* asiakaslupauksista käytäntöön vietyinä

Henkilöstön lupaus toiminnan *osaamistaso*

Henkilöstön *halukkuustaso* toimia lupauksen mukaisesti

Myötävaikuttamismahdollisuus

Kehitystrendi

Pro-sosiaalinen Motivaatiotaso

MOTIVOIVAT TEKIJÄT

*Teksti: Terhi Friman
Kuva: Liisa Takala*

Johtaja, älä pilaa asiakastyötä

Asiakaspalvelu on tärkeää tunnetyötä. Johdon ei kannata pilata sitä ylisuurin lupauksin, jotka saattavat olla myyjälle vieraita.

Myötävaikuttamismahdollisuudella edesautetaan työntekijän motivaatiota lunastaa asiakaslupaukset.

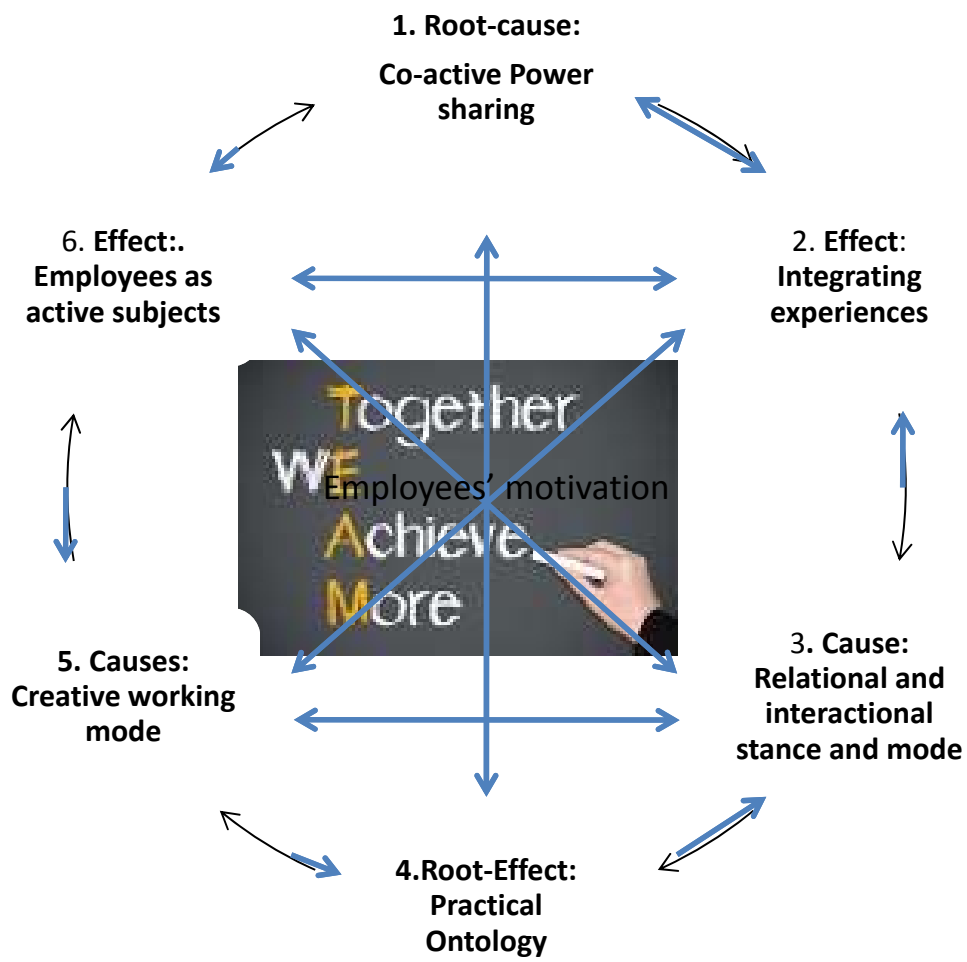
MYÖTÄVAIKUTTAMINEN?



- 1) Co-active power sharing & agency to participate
- 2) Integrating experiences & unified “we”
- 3) Relational and interactional working stance and mode & Forum for exchanging ideas
- 4) Practical ontology & authentic promises
- 5) Creative working mode & good manners
- 6) Service workers are active subjects

MYÖTÄVAIKUTTAMISPERIAATTEET

MOTIVAATIOKONSTELLAATIO



- ✓ Työntekijää ja esimiestä motivoivat eri asiat
- ✓ Asiakastyöskentelijöistä moni motivoituu prososiaalisesti
- ✓ Asiakaspalvelutyöntekijän om jutta & sisäinen porkkana saattaa olla

ASIAKKAAN PALVELEMINE

MOTIVAATIO ON YKSILÖLLISTÄ

MYÖTÄVAIKUTTAMINEN

MANDAATTI OSALLISTUA LUPAUSTOIMINNAN KAIKKIIN OSAALUEISIIN

- Mahdollisuus vaikuttaa lupausmuotoiluun/määrittelyyn sekä lupaus- & palvelukäytäntöihin LupausFoorumeissa. Tästä seuraa aidot & käytännönlähtöiset lupaukset joita on mahdollista lunastaa.

- Positiivinen vuorovaikutusmoodi & Luova yhteistyömoodi

MYÖTÄVAIKUTTAMINEN

- ***KEHITTÄÄ käytännön sovellus/työväline väitöskirjan viitekehystä***
 - PalveluPulssi & Lupausfoormit
- Testata työväline käytännössä ja tieteellisesti
- Olla hyödyksi Suomalaiselle työelämälle
 - Mukana olleille yrityksille
- Tuottaa tiedettä

VÄITÖSKIRJANJÄLKEISEN PROJEKTIN TAVOITTEET

Onninen

1. Ensisijainen kumppani
2. Alan paras asiakaspalvelu

SOL Pesulapalvelut

1. Yhtenäinen, tasainen laatu kaikissa myymälöissä ja kaikissa tapauksissa
2. Asiakkaille tiedottaminen ja lisäpalveluista kertominen ja tarjoaminen

Wallstreet Financial Services

1. Moderni tapa hoitaa varoja
2. Innovatiivinen palvelukokonaisuus

LUPAUKSET

”Alan huippuosaava
Henkilökunta”



Universumin paras palvelu?



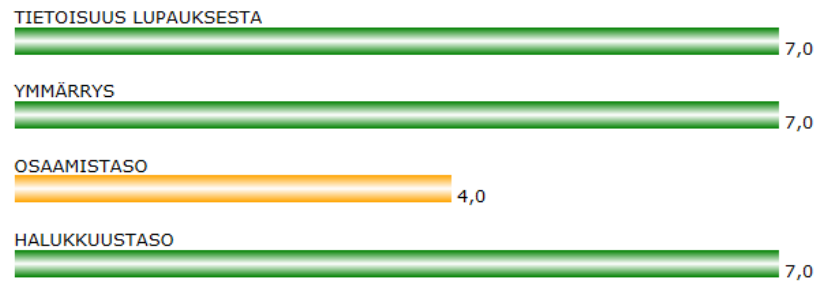
PALVELUPULSSI GRAAFISESTI

PALVELUPULSSI

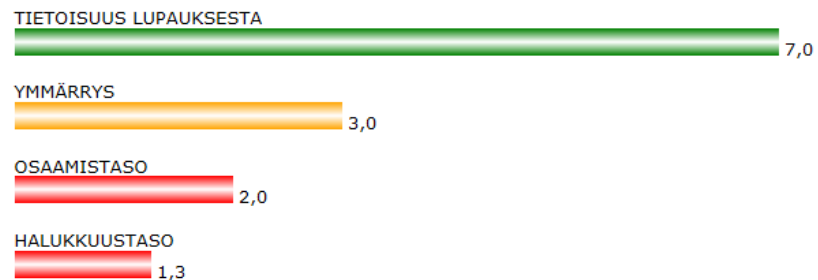
Etunimi	Asiakas	Sukupuoli	Nainen
Sukunimi	Palvelija	Tehtävä	asiakaspalvelu
Organisaatio	Demo	Koulutus	APM
Yksikkö			
Pvm	21.05.2015		

Lupauskohtaiset tekijät

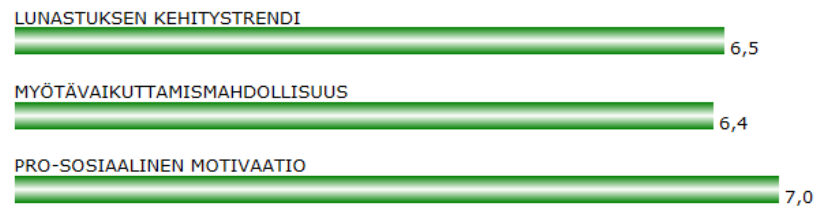
Lupaus A



Lupaus B



Yleiset tekijät



Yritys 1:

tietoisuus 5.4, ymmärrys 5.4, halukkuus 5.6, osaamistaso 5.3

Yritys 2:

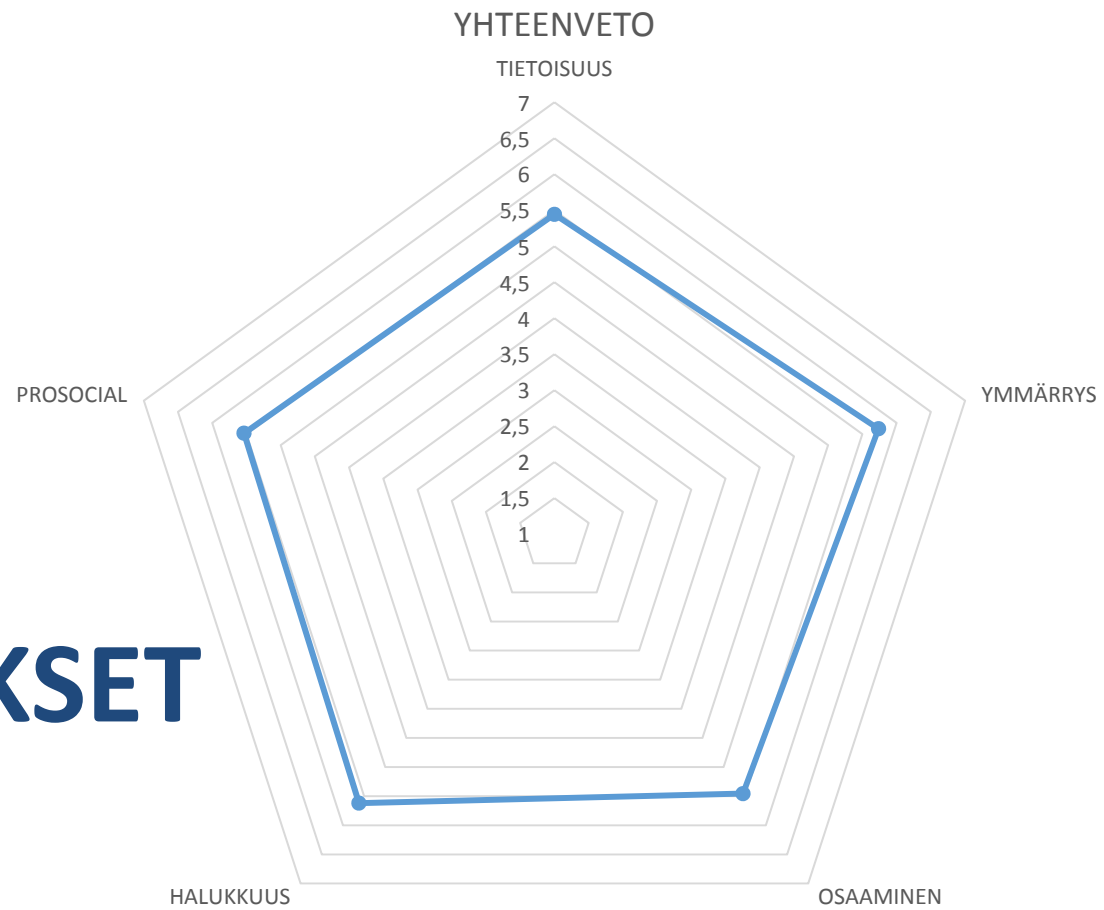
tietoisuus 5.7, ymmärrys 5.9, halukkuus 5.5, osaamistaso 5.5

Yritys 3:

tietoisuus 4.7, ymmärrys 5.5, halukkuus 5.4, osaamistaso 5.9

TULOKSET

TULOKSET



PalveluPulssi on itsearviointityöväline

“PalveluPulssi auttaa yksilöä oivaltamaan asemansa yhteisössä, mieltää oman tilanteen suhteessa firman asiakaslupaukseen ja omaa osaamistasoa ja miten hyvin hän käyttää sitä hyväkseen. Tällä tavalla henkilökohtainen kehityspolku kirkastuu oivalla tavalla”.

PALVELUPULSSIN HYÖTY

Kokoontumisia jossa pohdiskeltiin lupausten merkitystä, sisältöä relevanssia jne.

Kokoontumisen fokusessa lupukset ja niiden lunastus

LUPAUSFOORUMIT



PalveluPulssi työvälineen tärkeä osa

Yhteinen näkemys lupauksista & lupaustoiminnasta

- Miten voimme parantaa ymmärrystä ja osaamista jotta voimme nostaa lunastustasoa?

Yksilön näkemys

- Mitä itse ryhdyn parantamaan?

LUPAUSFOORUMIT

”Myötävaikuttamismahdollisuus on käytännössä suurempi kuin mitä minun profiili osoittaa. Profiili näyttää 3,5, mutta käytännössä minun myötävaikuttamismahdollisuus on lähemmäs 5. Voin itse päättää miten paljon haluan myötävaikuttaa. Myötävaikuttaminen on motivoivaa”

MYÖTÄVAIKUTUS

1. Kerro miten pystyt/et pysty käytännössä myötävaikuttamaan lupauksen määrittelyyn ja muotoiluun:
2. Kerro miten tulit tietoiseksi näistä lupauksista
3. Kerro omin sanoin mitä lupaukset käytäntöön vietynä sinun mielestäsi tarkoittavat:
4. Kerro mitkä taitosi, kykysi ja tietämyksesi edesauttavat lupauksen lunastamisessa
5. Kerro miksi haluat/et halua lunastaa näitä lupauksia
6. Mitä mahdollisesti itse lupaat näihin lupauksiin liittyen (omin sanoin toiminnassasi)

AVOIMET KYSYMYKSET

PYSYTYN	PYSYTN OSTITTAIN	PYSTYN VAIKUTTAMAAN VÄLILLISESTI	EI TARVETTA	EN PYSTY
Pystyn. Autan toisia näkemään "tuotteiden/palvelun sisään ja ymmärrän niiden <u>"ylivertaisuuden"</u> .)	Uskon että ajatuksiani kuunnellaan jossain määrin. Teknisessä kehityksessä en voi vaikuttaa.	Pystyn vaikuttamaan kertomalla oman mielipiteeni lupauksista.	En ole kokenut tarvetta olla aktiivisesti vaikuttamassa asiaan. <u>Se voi tarkoittaa ettei tarkennettavaa ole ilmennyt.</u>	Palvelulupaus tulee annettuna.
<u>Hankkimalla kokemusta pelisilmää ja ennen kaikkea tuntea asiakkaan tarpeet.</u>	Myötävaikutan: Autan muita oman osaamisen mukaan.	Pystyn keskustelemaan esimiehen kanssa näistä asioista.	Toimii asiassa kuin asiassa, miten on opetettu	Välillä tuntuu että en pysty mitenkään vaikuttamaan
Pystyn vaikuttamaan kertomalla oman mielipiteeni lupauksista.	<u>Myötäsparraan</u> työkavereita	Elän yritystarinan mukaan.	Mielestäni lupaukset on jo määritelty erittäin hyvin, koen että minun ei tarvitse vaikuttaa asiaan. Palavereissa esimerkiksi voisin ottaa asian puheeksi helposti, mikäli kokisin sen tarpeelliseksi.	Yrityksen lupaukset muotoilee johto, mutta henkilökohtaisiin voin vaikuttaa
Pystyn, käytännössä asiakas saa lupauksen minun kauttani asiakastapaamisissa, joten minulla on merkittävä rooli lupauksen muotoilussa.	Tuntemalla toimintatavat ja palvelut pystyn lupaamaan palvelua jossa lupaukset pitävät.	Ehkä jotain pystyn muotoilemaan, mutta pääsääntöisesti en voi muotoilla, koska muotoilu on annettu johdon taholta. Teen kaiken parhaan kykyni mukaan. Olen aktiivinen.	Meillä on selkeät <u>määrittelyt, kuin säännöt.</u>	Iso firma. En pysty vaikuttamaan.

- Myötävaikutus on subjektiivinen kokemus.
- Mahdollisuus myötävaikuttaa motivoi.
- Myötävaikutusta mahdollistava "johtajuus" (kulttuuri, tapa) edesauttaa motivaatiota.

MYÖTÄVAIKUTUS?

Muuttujat toimivat tilastollisesti

Cornbach's alpha > 0,8

PALVELUPULSSIN LUOTETTAVUUS

H1 MITÄ ENEMMÄN MYÖTÄVAIKUTTAMISTA SITÄ LAAJEMPI
TIETOISUUS LUPAUKSISTA

H2 MITÄ ENEMMÄN MYÖTÄVAIKUTTAMISTA SITÄ KORKEAMPI
YMMÄRRYS LUPAUKSISTA

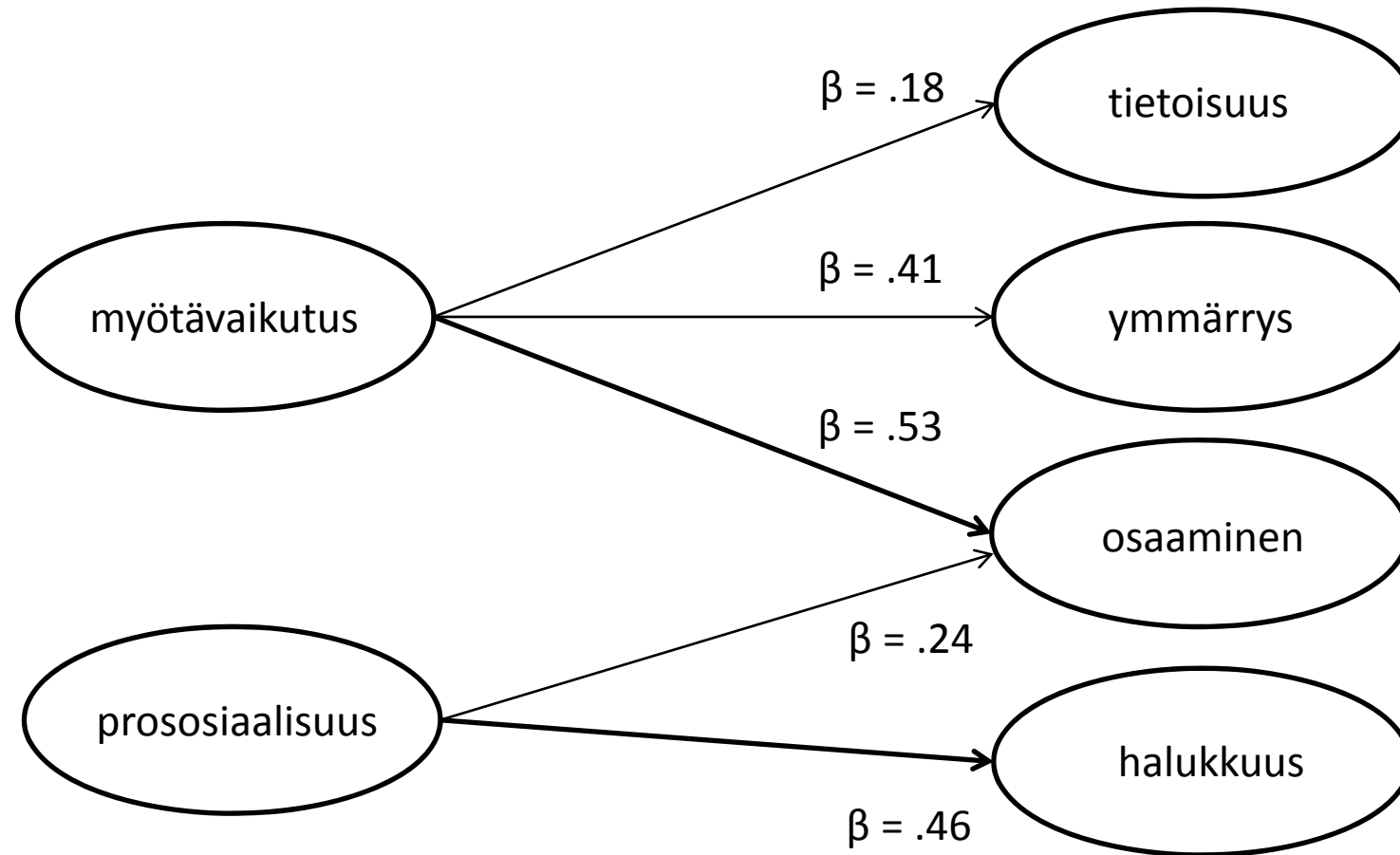
H3 MITÄ ENEMMÄN MYÖTÄVAIKUTTAMISTA SITÄ KORKEAMPI
OSAAMINEN LUNASTAA LUPAUKSET

H4 MITÄ ENEMMÄN MYÖTÄVAIKUTTAMISTA SITÄ KORKEAMPI
HALUKKUUS LUNASTAA LUPAUKSET

H5 MITÄ ENEMMÄN PORSOSIAALISTA MOTIVAATIOTA SITÄ KORKEAMPI
HALUKKUUS LUNASTAA LUPAUKSIA

HYPOTEESEIT

Myötävaikutuksen ja prososiaalisuuden positiivinen vaikutus



Naiset miehiä prososiaalisempia?



Keskiarvo 5,6



Keskiarvo 5,3



- ✓ Tarve auttaa ja palvella
- ✓ Tutkittu julkisella sektorilla
- ✓ Ilmeni väitöstutkimuksessa asiakastyöntekijöiden kesken motivoivana tekijänä
- ✓ Nousemassa “valokeilaan” motivaatioon vaikuttavana muuttujana myös kaupallisellasektorilla

PROSOSIAALINEN MOTIVAATIO?

”Nämä lupaukset ovat koko ajan päivittäisessä työssä läsnä”

”Lupaukset käytäntöön vietyinä ovat sama asia kuin tyytyväinen asiakas, joka tulee uudelleen ja suosittelee”

”Olen sosiaalinen ja ammatissa yli 12 vuotta – se sopii minulle. Ei ole kertaakaan ollut aamulla vastemielistä tulla töihin”

Olen firman kasvot asiakkaalle, oli tilanne mikä tahansa ... Tilanteisiin on osattava reagoida niin, että asiakas lähtee tyytyväisenä, vaikka tilanne olisi ollut vaikeakin. Teen sen minkä lupaan, ja en lupaa muille mahdottomia.

”Haluan lunastaa lupaukset, koska silloin asiat hoituvat hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Silloin myös työskentely on mielekkäämpää ja on motivoivaa pitää lupaukset”.

PROSOIAALINEN MOTIVAATIO PALVELUKÄYTÄNNÖSSÄ

- ✓ Myötävaikuttamista kannattaa hyödyntää kun haluaa parantaa asiakaspalvelun laatua, työhyvinvointia & organisaation ”walk-the-talk” osaamista
- ✓ Asiakaspinnassa on suuri hyödyntämätön osaamispotentiaali
- ✓ Asiakastyöhön kannattaa palkata prososiaalisesti motivoituvia henkilöitä

JOHTOPÄÄTÖKSET

MINIPULSSIT

- VIIKON PULSSI
 - MOBIILIAPLIKAATIO
- MINIFOORUMIT
 - Henkilökunnan tietoisuutta ja ymmärrystä ylläpitävät e-foorumit
- ERI TAHOJEN MYÖTÄVAIKUTUS LUPAUSTEN MÄÄRITTELYYN
- **RAJAPINTAMITTAUKSET – ”AUGMENTED REALITY”**
 - Asiakkaan tietoisuus, ymmärrys jne. lupauksista
 - Henkilökunnan ymmärrys
 - Yhteinen ymmärrys & ymmärrysten ”tavoitettavuus”



PALVELUPULSSIN LAAJENTAMINEN & TUOTTEISTAMINEN

KOLMIKANTA NÄKÖKULMA MYÖTÄVAIKUTTAMISEEN

- ✓ ASIAKKAAN (b-2-b, loppuasiakkaat),
- ✓ HENKILÖKUNNAN
- ✓ JOHDON

HENKILÖSTÖN MYÖTÄVAIKUTTAMINEN PALVELUINNOVAATIOISSA
PROSOSIAALISEN MOTIVAATIO LUONNE JA MERKITYS ASIAKASTYÖSSÄ

ABDUKTIIVINEN TUTKIMUSMATKA JATKUU

Nykyiset PP & uudet muuttajat

Sallivuus (sosiaalisuus & lupa olla oma itsensä)
Työmoodi & - asenne: Alkukantainen tasavertaisuus
Myötävaikuttamismahdollisuus
Ei hierarkkisuus & autonomia asiakastyössä
Kodinomainen työympäristö

Sosiaalinen osaaminen
Vuorovaikutustaidot
Itsetuntemus

PALVELUMOTIVAATION DNA

SOL-city, Helsinki

KODIN- OMAINEN TYÖYMPÄRISTÖ



Human Being and 6th Wave projekti: **Reaktor**



(Self)-Organisation

- Optimal autonomy and no hierarchy
- New organization and care delivery model
- Started in 2007 with 1 team/4 nurses
- Delivering Community Care/working together GP's
- 2013: 6500 nurses in 630 independent teams.
- Overhead costs: 8% (average 25%) → more money for the care and innovation
- Profit rate: 8% (Buurtzorg is NON profit)
- Sickness rate: 3% (average 7%)

AUTONOMISUUS ASIAKASTYÖSSÄ



35 people in 1 back office; 15 coaches,
managers 0!

Taking care of inevitable bureaucracy, so the
nurses won't be bothered with it!

- The care is charged.
- The employees are paid
- Making financial statements

Myötävaikuttamismahdollisuus
Ei hierarkisuus & autonomia
asiakastyössä



onninen



WALLSTREET®
FINANSSIPALVELUT

**PALVELUPULSSI KOKEMUKSIA
KÄYTÄNNÖSTÄ**