



Asiakaspalvelupisteen kehittäminen

Case: Keminmaan kunta

Opinnäytetyö

Nina Remes

Kaupan ja kulttuurin osaamisala
Liiketalouden opinnäytetyö
Tradenomi

TORNIO 2014

ALKUSANAT

Aluksi haluan kiittää kaikkia opinnäytetyöni tekemiseen vaikuttaneita henkilöitä, jotka ovat auttaneet minua tämän opinnäytetyön tekemisessä. Ohjaajiani Merja Michelssonia, Satu Vallia ja Marita Wahlroosia sekä myös työkavereitani Keminmaan kunnassa ja Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksen Kompassin toimistosihteereitä ja tietohallintopäällikköä. Erityiskiitokset rakkaalle perheelleni ja läheisilleni ja opiskelija kavereilleni, jotka ovat tukeneet minua tämän opinnäytetyö prosessin aikana.

TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Liiketalouden koulutusohjelma

Koulutusohjelma:	Kaupan ja hallinnon koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Nina Remes
Opinnäytetyön nimi:	Asiakaspalvelupisteen kehittäminen, Keminmaan kunta
Sivuja (joista liitesivuja):	57 (3)
Päiväys:	15.5.2014
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Satu Valli ja Marita Wahlroos
<p>Opinnäytetyön aihe oli asiakaspalvelupisteen kehittäminen Keminmaan kunnalle. Opinnäytetyössä tutkittiin Keminmaan kunnan tämän hetkisen asiakaspalvelun tilanne. Tavoitteena oli tutkia, millainen asiakaspalvelupisteen toimintamalli soveltuu Keminmaan kuntaorganisaatiolle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimusotteeltaan laadullisena eli kvalitatiivisena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallista tutkimusta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaspalvelun laadun parantamista. Opinnäytetyön teoria osaan otettiin mukaan myös valtiovarainministeriön asiakaspalvelupiste 2014 -hanketta, hyödyntäen teorialietoa kunnanvirastolle tehtävän asiakaspalvelupisteen kehittämissuunnitelmaan.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin erilaisten dokumenttien, havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Kvalitatiivinen teemahaastattelu kohdennettiin Keminmaan kunnanviraston kuudelle toimistosihteerille ja kahdelle esimiehelle sekä Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksen kahdelle toimistosihteerille ja heidän yhdelle esimiehelleen. Haastattelun avulla selvitettiin Keminmaan kunnanviraston nykyisen asiakaspalvelun tila ja asiakaspalvelupisteen toiminnalliset tavoitteet sekä lisäksi tämän hetkisestä palvelusta aiheutuvat kustannukset. Lisäksi selvitettiin myös Tornion kaupungin Kompassin asiakaspalvelukeskuksen toiminnan nykymalli sekä sen toiminnalliset tavoitteet ja asiakaspalvelukeskuksen toteuttamisesta aiheutuneet taloudelliset kustannukset.</p> <p>Tuloksena saatiin aineistoa kunnanviraston asiakaspalvelupisteen kehittämissuunnitelman laatimista varten. Haastattelutulosten perusteella tämän hetkiseen asiakaspalveluun kunnanvirastolla oltiin tyytymättömiä. Tyytyväisiä oltiin nykyaikaisiin tiloihin ja yhteisöllisyyteen. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti palveluhenkilön puuttuminen ala-aulasta ja asiakkaiden turha juoksuttaminen eri hallintokuntien välillä sekä epäselvät ja puutteelliset opasteet. Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksen toimintamalli oli paljon toimivampi ja asiakasläheisempi. Keminmaan kunnanvirastolle tarvitaan ehdottomasti viraston ala-aulaan henkilö työskentelemään asiakaspalvelusteeseen, jotta sen toiminta olisi tehokasta ja asiakaspalvelun laatua parantavaa toimintaa, jolla olisi myös parantavaa vaikutusta kunnan imagoon.</p>	
Asiasanat: Kunta, asiakkuudenhallinta, palvelu, laatu, asiakaspalvelupiste	

ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author:	Nina Remes
Thesis title:	Customer Service Point Development Case: The Municipality of Keminmaa
Pages (of which appendices):	57 (3)
Date:	May 15, 2014
Thesis instructors:	Satu Valli and Marita Wahlroos
<p>The topic of the thesis was the development of the customer service point of the Keminmaa municipality. This work investigates the current situation of customer service in Keminmaa. The objective was to explore what approach in the customer service point is suitable for the Keminmaa municipality organization.</p> <p>The thesis research was carried out qualitatively and the research method is practice-oriented. The theoretical framework in this thesis deals with improving the quality of customer service. The theoretical part includes the Ministry of Finance Customer Service 2014 project, to make use of the theoretical knowledge for the development plan of the municipality's customer service task point.</p> <p>The material for this thesis was collected from various documents, observations and interviews. Qualitative theme interview was administered with six office secretaries and two supervisors at the Keminmaa municipality office, together with two office secretaries and one supervisor at the customer service center in the Town of Tornio. The interviews were used to find out the current state of customer service in Keminmaa municipality office and the operational objectives of the customer service point as well as the current service cost. In addition, the current model of the Town of Tornio Compass customer service center was studied, as well as the operational objectives and the costs incurred from the Compass service center.</p> <p>The research provides material for the development plan of the municipality's customer service center. The interview results indicate that the interviewees were dissatisfied with the current customer service in the municipality office. The interviewees were satisfied with the modern facilities and the communality. The most dissatisfaction was caused by the fact that there is no service person in the ground-floor lobby, which makes customers 'commute' between the different branches of administration, also partly due to the lack of clarity and lack of signs. The customer service model in Tornio was regarded as more efficient and customer-oriented. In Keminmaa, there is an absolute need for a person to work in the lobby in customer service. This ensures effective and high-quality customer service, also improving the image of the municipality as a provider of customer service.</p>	
Keywords: municipality, customer relationship management, service, quality, customer service	

SISÄLLYS

ALKUSANAT	2
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	9
1.3 Tutkimusmenetelmä ja perustelut	10
2 ASIAKASPALVELU JA LAATU	12
2.1 Asiakaspalvelu kuntasektorilla.....	12
2.2 Palvelu.....	12
2.2.1 Laatu.....	13
2.2.2 Palvelun laatu	14
2.3 Laadun kehittäminen ja prosessit	15
2.4 Asiakkuusstrategia ja asiakas tyytyväisyys.....	16
2.5 Asiakkuuden hallinta ja segmentointi	16
3 ASIAKASPALVELUSPISTE 2014 - HANKE.....	19
3.1 Kuntien asiakaspalvelut	20
3.2 Toiminnalliset ja tekniset tavoitteet	22
3.3 Rahoitusjärjestelmä, korvattavuus ja henkilöresurssitarve	22
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
4.1 Aineiston keruu	25
4.2 Aineiston analysointi.....	26
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	27
4.3.1 Keminmaan kunnanviraston asiakaspalvelun nykytila	28
4.3.2 Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus Kompassi.....	36
5 ASIAKASPALVELUPISTEEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	41
5.1 Keskeiset ongelma-alueet	43
5.2 Asiakaspalvelupiste.....	43
5.3 Toteutusvaiheen onnistumisen edellytykset.....	45
5.4 Yhteenveto	46
6 POHDINTA	50
LÄHTEET.....	52
LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Kuntasektorin asiakaspalvelun kehittäminen elää muutoksen vaiheita. Kuntien asiakaspalveluiden organisoinnin uutena kehittämissuuntana on ollut palvelutoimintojen koaminen yhteen yhdessä pisteessä tarjottavaksi palveluiksi. Valtiovarainministeriö on aloittanut Asiakaspalvelu 2014 – yhdessä palvelut lähelle hankkeen, jonka tavoitteena on, että asiakas saa julkisen hallinnon palvelut yhteisistä asiakaspalvelupisteistä ”yhden luokun periaatella” ja että ne sijaitsevat kansalaisille kohtuetaisyysdellä asukkaista. Näin ollen yhteiset asiakaspalvelupisteet lisäävät hallinnon tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Valtiovarainministeriö, Asiakaspalvelu 2014, hakupäivä 15.12.2013.)

Kunnan lakisääteisillä tehtävillä tarkoitetaan niitä tehtäviä, jotka on säädetty erityislainsäädännöstä kunnan velvollisuuksiksi. Suurin osa kunnan tehtävistä perustuu lakiin. (Suomen kuntaliitto 2014, hakupäivä 19.1.2014.) Kunta voi tuottaa palveluja itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai hankkimalla niitä ulkopuolisilta toimittajilta. Viime vuosina erityisesti palvelujen hankinta yksityisiltä tuottajilta sekä ylikunnallisen palveluyhteistyön uudet tuottamistavat, kuten liikelaitokset ja isäntäkuntamalli, ovat yleistyneet. (Oikeusministeriö 2014, hakupäivä 17.2.2014.) Kuntalain mukaan kunnalla on järjestämismvastuu, ei tuottamismvastuuta palveluihinsa. (Kuntalaki 17.3.1995/365 2§.)

Valtionvarainministeriön julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen myötä muutokset tulevat koskemaan niin julkisen hallinnon asiakkaita kuin myös hallintoa (Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia), ja tämä taas luo pienemmille kunnille uudenlaisen haasteen kehittää julkista asiakaspalvelua. Hyvinvointimallin säilyttämiseksi ja turvaamiseksi on julkisen hallinnon muutosten oltava vaikuttavia. Väestön ikääntymisen myötä palvelutarpeiden muutokset ovat suuri haaste julkisten palvelujen järjestämiselle maan eri osissa. Keminmaan kunnan oma asiakaspalvelupisteen kehittäminen on tullut ajankohtaisemmaksi asiakaspalautteiden sekä kunnan henkilökunnan antamista palautteista.

Keminmaan kunta on toiminut itsenäisenä jo vuodesta 1865. (Keminmaan kunta 2013, hakupäivä 7.11.2013.) Kunta tarjoaa kuntalaisille heidän tarvitsemansa palvelut. Kuntien tuottamat palvelut rahoitetaan pääasiassa veroilla eikä niillä tavoitella voittoa eli ylijäämää, vaan pyritään siihen, että kuntatalous pysyy vakaana ja ennakoitavana tulevien

toimintamenojen kattamiseksi. Kunnan tehtävät voidaan jaotella lakisääteisiin ja kunnan itselleen ottamiin tehtäviin.

Julkisen sektorin asiakaspalvelun kehittäminen on erittäin ajankohtaista, koska niin valtionhallinnossa kuin kuntasektorilla on voimakas tarve tehostaa toimintaa. Laatuun liittyvä toiminta on noussut kunnan asiakaspalvelun kulmakiveksi. Laadun parantaminen on tärkeää, jotta organisaatio kehittyy ja viraston tarpeelliset perustoiminnot saadaan toimimaan.

Tässä työssä selvitetään kunnan eri hallintokuntien näkemyksiä sekä tarpeita, joiden avulla pyritään keräämään ideoita uuden asiakaspalvelupisteen kehittämiseksi. Viraston asiakaspalvelun kehittämisellä pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan asiakkaan palvelun laadun parantamista sekä yhtenäistämään kunnan tarjoomaa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

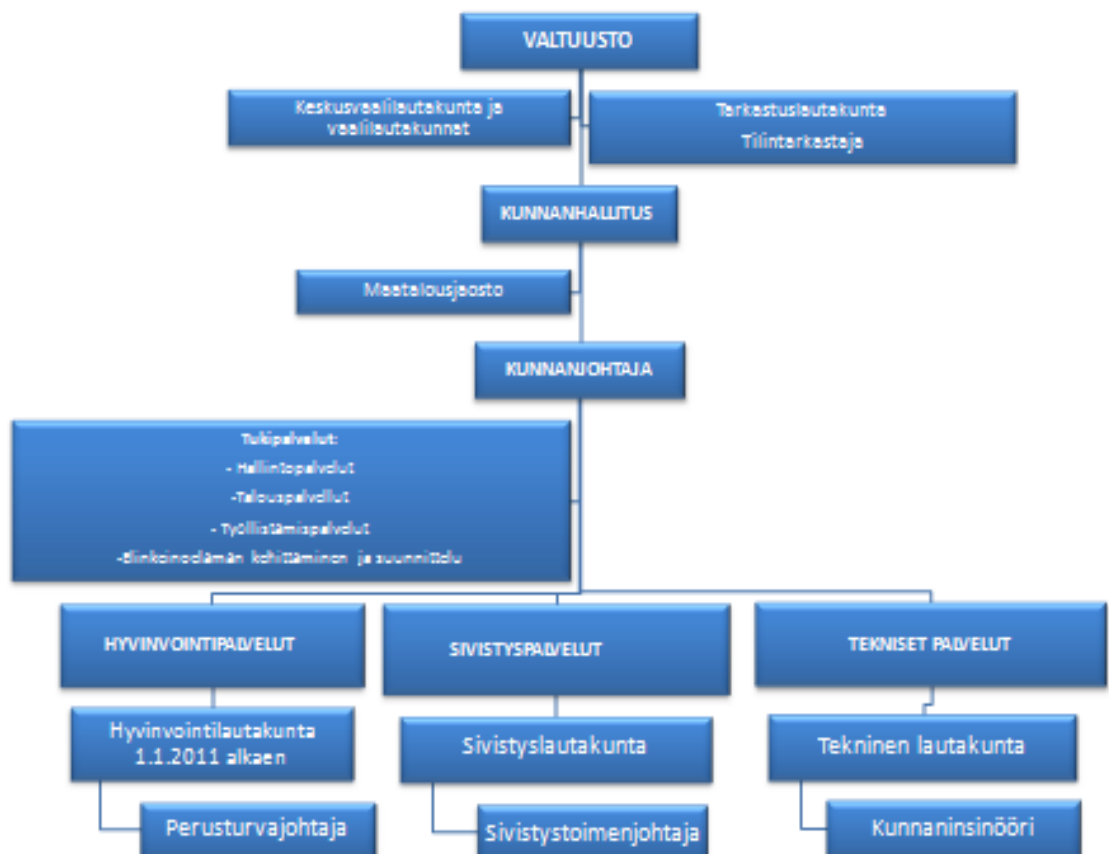
Keminmaa sijaitsee Perämeren pohjukassa, molemmin puolin Kemijokea, Kemijoen suualueella. Kunta on perustettu vuonna 1865, ja vuodesta 1979 lähtien sen nimi on ollut Keminmaa. (Keminmaan kunta 2013, hakupäivä 7.11.2013.) Pinta-alaltaan kunta on 626 km². (Väestörekisterikeskus 2013, Väestötietojärjestelmä, hakupäivä 7.1.2014.) Asukkaita Keminmaan kunnassa oli joulukuun 2013 väestörekisterin mukanaan yhteensä 8569 henkilöä. (Väestörekisterikeskus 2014.) Kemi-Tornion lentoasema on vieressä, rautatie ja valtatie halkovat kunnan läpi. Ympärivuotiset satamayhteydet ovat lähellä. Ruotsiin Keminmaasta on matkaa alle 20 km. (Keminmaan kunta 2013.) Elinkeinorakenne on kaupunkimainen. Kunta on suurin yksittäinen työnantaja. Kunta työllisti 554 henkilöä vuonna 2012. (Keminmaan kunta 2012, Tilinpäätös.) Yksityisellä puolella eniten työpaikkoja tarjoaa Outokumpu Chromen kaivos. Keminmaassa on puu- ja taloteollisuutta, jaloteräksen jatkojalostusta, nahka- ja muovituotteiden jalostusta sekä suurteollisuutta palvelevia yrityksiä. (Keminmaan kunta 2013.)

Keminmaan kunnanvaltuusto on kunnan organisaation ylin päättävä elin. Kunnanvaltuuston alaisena toimii kunnanhallitus, jonka valtuusto valitsee. Kunnanhallituksen alaisena on kunnanjohtaja, joka johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa. Kunnanjohtajan toimialaan kuuluvat kunnan toiminnan ja talouden yleissuunnittelu,

elinkeinoasiat, valmiussuunnittelu, talousarvion valmistelu ja sen noudattamisen valvonta, sisäinen valvonta sekä taloushallintoon liittyvät asiat yleensä.

Eri hallinnonalajohtajilla on kullakin oma toimialansa. Rakennus- ja ympäristötointa hoitaa Meri-Lapin ympäristöpalvelut, joka on yhden kaupungin (Tornio) ja kahden kunnan (Keminmaa, Tervola) yhteinen palvelu. Kunnaninsinöörin toimialaan kuuluvat kaa-voitusta ja muuta maankäytön suunnittelua koskevat asiat sekä kiinteistötoimi, siivous ja teiden kunnostus ja rakentaminen. (Keminmaan kunta 2013.)

Sosiaali- ja terveystointa johtavan perusturvajohtajan toimialaan kuuluvat sosiaalitointa ja terveystointa koskevat asiat. Sivistystointa johtavan sivistystoimenjohtajan toimialaan kuuluvat sivistystoimi sekä esiopetus- ja varhaiskasvatus. Lisäksi eri hallintokuntienjohtajat vastaavat toimialoihinsa kuuluvien lautakuntien ja virastojen asioista. (Keminmaan kunta 2013.) (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kunnan organisaatiokaavio. (Keminmaan toimintakertomus 2012, muunneltuna.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millainen asiakaspalvelupisteen toimintamalli soveltuu Keminmaan kuntaorganisaatiolle. Tutkimusaineiston avulla tehdään kehittämissuunnitelma helpottamaan ja nopeuttamaan kuntalaisten asiointia ja luonnostella asiakaspalvelupiste henkilökunnalle toimivaksi työskentely-ympäristöksi. Toiminnan kannalta tässä opinnäytetyössä on tärkeintä selvittää ne palvelut ja prosessit, jotka voitaisiin siirtää toimivaksi kunnan viraston asiakaspalvelupisteeseen.

Tutkimus lähtee liikkeelle työelämässä havaitusta ongelmasta. Tässä opinnäytetyössä ongelmana on, ettei Keminmaan kunnanvirastossa ole olemassa tällä hetkellä toimivaa asiakaspalvelupistettä. Kunta haluaa panostaa paremmin asiakaspalvelun laatuun, koska se on koettu olevan riittämätön niin asiakkaiden kuin henkilökunnan puolelta. Näin ollen asiakaspalvelun laadunhallinnan kehittämiseksi on nähty tarvetta puhelinkeskus- ja neuvontahenkilön pois jäännin myötä. Tähän asiaan pyritään löytämään ratkaisua teorian, haastattelujen sekä havainnoinnin avulla.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä on kolme:

- Miten Keminmaan kunnanviraston asiakaspalvelun laatua ja toimivuutta voidaan parantaa valtiovarainministeriön asiakaspalvelu 2014 hanketta mukaillen?
- Mitkä ovat kunnalle saavutettavissa olevat hyödyt?
- Millainen olisi kehitettävä asiakaspalvelupiste Keminmaan kunnanvirastolla?

Tutkimuksessa keskitytään Keminmaan kunnan julkisen sektorin asiakaspalvelupisteen toiminnalliseen toteuttamiseen, mutta lopullinen toteutusvaihe rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska varsinaisen tutkimuksen tuloksen käyttöönottamista ei voida toteuttaa opinnäytetyönaikana. Toiminnallista suunnitelmaa, samoin kuin loppupäätelmiä ja johtopäätöksiä Keminmaan kunta tulee käyttämään mahdollisesti myöhemmin tulevaisuudessa käynnistäessään asiakaspalvelupisteen toteuttamisvaiheen.

Teoriatietoa opinnäytetyöhön haetaan asiakaspalveluprosessin osa-alueista, kunnan viraston henkilökunnan tarpeista, Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus Kompassin toiminnasta ja valtiovarainministeriön suunnitteella olevista säännöksistä julkisen sektorin asiakaspalvelupisteisiin.

Tällä tutkimuksella pyritään kehittämään toimeksiantajan ongelmaan ratkaisukonstruk-
tio, joka perustuu osittain jo olemassa olevaan tietämykseen ja osittain innovoivaan ke-
hittämisprosessiin (kuvio 2).



Kuvio 2. Kehittämisprosessin vaiheet

1.3 Tutkimusmenetelmä ja perustelut

Opinnäytetyössä tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusmenetelmä on toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee tietoa, jolla tekijä itse voi toiminnallista osuutta / tuotosta perustellusti täsmentää, rajata, kehittää, uudistaa sekä luoda kohdetta tai käyttäjää paremmin palvelevaksi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on aina tapauskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta, tietty ajanjakso, paikka, tietystä tilanteesta tai kohderyhmästä. (Vilka 2010, hakupäivä 17.1.2014.)

Tutkimuksen kvalitatiivisessa menetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Sen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata sekä tulkita tutkittavaa ilmiötä, sen laatua, ominaisuutta sekä merkityksiä (Kananen 2008, 24–25). Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–157). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustavaan tietoon. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko rinnakkain tai eri tavoin yhdistettävänä tutkittavaan ongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Asiakaspalvelunpisteen kehittämissuunnitelman laatimisvaiheessa haluttiin selvittää henkilökunnan näkemyksiä nykyisestä toimintamallista sekä heidän ehdotuksiaan uuden asiakaspalvelumallin ja tilan rakentamista varten. Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, käyttäen apuna lomaketta (liitteet 1 - 3) sekä myös todellisessa elämässä toimivan Tornion Kompassi asiakaspalvelukeskuksesta tehtyä havainnointia. Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin, sillä se on valmisteltu tutkittavan aihepiirin pohjalta. Haastattelurunkona toimii ennakkoon laadittu kysymyslista. Haastattelu ei etene yksityiskohtaisten tai tarkkojen kysymysten mukaan, vaan kysymykset ovat muotoiltu valmiiksi ja haastatteliija voi tarkentaa vastaajan antamaa vastausta välikysymyksillä käyttäen kohdennusta ennalta suunniteltuun teemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.) Haastatteluun osallistuvat annetaan kuitenkin varsin vapaasti kertoa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään valitusta teemasta ja sen analysoinnissa voidaan käyttää samoja menetelmiä kuin kyselyiden analysoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

2 ASIAKASPALVELU JA LAATU

2.1 Asiakaspalvelu kuntasektorilla

Kunnassa kohdataan asiakkaita eri palvelukanavissa. Kunnan asiakas voi olla niin kuntalainen, järjestö, yritys kuin myös esimerkiksi matkailija tai muu vierailija. Asiakkaat käyttävät kunnan tarjoamia palveluja tai hakevat myös informaatiota, neuvontaa ja ohjeita, jotka liittyvät kunnan toimintaan tai palveluihin. Asiakaspalvelua kehitetään nykyisin myös paljon kunnissa. Eteenkin hallinnollisia palveluiden asiakaspalvelua on pyritty kehittämään yhden luukun periaatteelle, jonka tarkoituksena on ollut helpottaa asiakkaiden palvelua asiakkaan näkökulmasta niin, että asiakkaan on helppo löytää palvelut. Toimintoja ja palveluita yhdistelemällä kunnassa on pyritty asiakaslähtöisempään palveluun ja sillä on vähennetty asiakkaiden tarvetta käydä hoitamassa asioita monessa osoitteessa. (Rantanen 2013, hakupäivä 17.2.2014.)

2.2 Palvelu

Palvelun voidaan määritellä olevan teko, toiminta tai suoritus. Palvelut voivat sisältää jotakin konkreettista ja käsin kosketeltavaa, mutta ne sisältävät myös paljon muuta, jota on vaikea määritellä. Palvelu on siis aineetonta ja luonteeltaan tapahtuma, joka muodostuu monista vuorovaikutustilanteista koostuvista toiminnoista. Palvelu asiakkaille ei siis siirry suoranaista omistusoikeutta tuotteeseen, kuten tavanomaisella tavaran ostajalle. Palveluasiakkaalle ei siirry samanlaista omistusoikeutta tuotteeseen kuten tavaranostajalle, vaan palvelu tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Näin ollen palvelutapahtuma on aina ainutkertainen eikä sitä voida tuottaa varastoon tai toistaa täysin samanlaisena. (Sipilä 2003, 21.)

Koska asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana, on vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteessa tärkeää. On tärkeää huolehtia asiakkaasta mahdollisimman hyvin, sillä useimmiten asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelija on yhtä kuin edustamansa organisaatio. (Grönroos 2009,79.)

Palvelu voidaan luokitella monin eri tavoin. Sipilä (2003, 20) on jakanut palvelut kulutus-, yritys- ja asiantuntijapalveluihin (kuvio 3). Luokittelun avulla voidaan siis ymmärtää ja arvioida palvelutapahtuman luonne sekä lisäksi vuorovaikutussuhde asiakkaaseen.



Kuvio 3. Palvelujen luokittelu. (Sipilä 2003, muunneltuna.)

Kulutuspalveluja tuottavat niin julkinen valta kuin yksittäiset yritykset. Yksittäiset yritykset voidaan vielä jakaa toiminnan taloudellisen päämäärien mukaisesti yrityksenä voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin. Kolmas palvelumuoto on asiantuntijat, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja jotka ovat yleensä ammattinsa erityisosaajia. Palvelussa on myös tärkeää erilaisten neuvontapalvelut ja asiakkaan ongelman ratkaisu. (Sipilä 2003, 19–20.)

2.2.1 Laatu

Laadulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Hyvä laatu on päämäärä, jota yritys tavoittelee. Laatu voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat toiminnallinen laatu, tekninen laatu ja vuorovaikutuslaatu. Laadun tarkastelussa on tärkeää myös kokonaislaadun käsite. (Lecklin 2002, 11.)

Toiminnallisena laatuna pidetään sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Toiminnallinen laatu sisältää erilaisia tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, miten asiakas kokee palvelun. Tekninen laatu puolestaan korostaa teknistä toteutumista ja palvelutapahtuman lopputulosta. Tekninen laatu sisältää asioita siitä, mitä asiakas saa. Tekninen laatu palvelun yhteydessä sisältää paikkaan liittyvät tekijät, palveluprosessissa tarvittavat koneet, laitteet ja välineet sekä teknisiä ratkaisuja, jotka mahdollistavat palveluprosessin toteuttamisen. Laadun kolmantena ulottuvuutena on vuorovaikutuslaatu. Vuorovaikutuslaatu on tärkeä laadun osatekijä. Näihin osatekijöihin kuuluvat muun muassa palvelunilmapiiri, henkilöstön motivaatio, tiimityön osaaminen sekä palveluhenkilökunnan ulkoinen olemus sekä käyttäytymistavat. (Lecklin 2002, 42–43.)

2.2.2 Palvelun laatu

Palvelun laadusta on monia erilaisia näkemyksiä, mutta pääsääntöisesti se tarkoittaa asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaille on erittäin tärkeää palvelun lopputulos. Usein asiakkaille ei riitä pelkkä onnistunut lopputulos vaan myös palveluprosessi tulee olla onnistunut, jotta asiakkaan tyytyväisyys on taattu. Asiakkaan kokonaislaadun huono menestys voi johtua siitä, ettei palvelun lopputulos olisi-kaan sitä, mitä asiakas on toivonut. Palveluprosessissa tapahtunut viivästys tai jokin muu ongelma vaikuttaa usein asiakkaan mielikuvaan ja aiheuttaa näin ollen huonon kokonaislaadullisen lopputuloksen. (Grönroos 2009,101.)

Palvelun laatu on myös sitä, miten asiakkaat kokevat sen. Kuluttajalla on yleensä ennakko-odotuksia ostaessaan tuotteita tai palveluja. Laadun määrittelyssä kuluttajan kannalta on kyse siitä, vastaako tuote niitä odotuksia tai vaatimuksia, joita kuluttajalla on tuotteelle asettanut. Tuotetta tai palvelua voidaan pitää näin ollen laadukkaana, jos ostaja on tyytyväinen ja toteaa saaneensa rahoilleen täyden vastineen. (Opetushallitus 2014, hakupäivä 23.2.2014.)

Tuotteen tai palvelun tuotannossa pyritään tuottamaan mahdollisimman tasaista tuotetta, jotta jokainen tuote tai palvelu vastaa lopputulokseltaan ja ominaisuudeltaan sille asetetut laatuksiteerit. Tuotteen tai palvelun markkinoinnissa toimitaan turvallisella pohjalla, jos se täyttää varmasti ne vaatimukset, joita mainonnassa tuodaan esille. Seuraava alla kuvio 4 kuvaa tuotteen / palvelun laadun muodostumista. (Opetushallitus 2014, hakupäivä 23.2.2014.)



Kuvio 4. Tuotteen tai palvelun laadun muodostuminen (Opetushallitus 2014, hakupäivä 23.2.2014.)

2.3 Laadun kehittäminen ja prosessit

Laatujohtamisen osa-alueena toimii prosessien kehittäminen. Toiminnan tai toimintojen kehittämisessä prosessien kehittäminen on avainasemassa. (Lecklin 2002, 234.) Prosessikehittämisellä pyritään parantamaan organisaation laatua ja parantamaan palvelua, tehostamaan sekä yhtenäistämään toimintatapoja. Ottaen huomioon mm. asiakkaiden tarpeet kustannustehokkaasti, virheettömästi ja joustavasti. (Lecklin, 142.) Tyypillisesti prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeen havaitsemisesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosesseja ovat joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tehokkaasti toteutettuna tuottavat organisaation kannalta hyödyllisen tuloksen. (Lecklin, 137.)

2.4 Asiakkuusstrategia ja asiakas tyytyväisyys

Organisaation strategialla tarkoitetaan linjausta, jolla rajataan ja valitaan ne asiakasryhmät, joille palvelua tarjotaan. Linjataan sekä rajataan ne palvelut, joita organisaatio järjestää asiakkaille. Luodaan toimintamalli ja tavat, joilla asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut. Asiakasstrategiassa tehdään linjaus toiminnan kannalta välttämättömien toimintaedellytysten, yhteistyökumppanien, resurssien, osaamisen, tietojärjestelmien ja rakenteiden osalta, joita tarvitaan halutun palvelun järjestämiseen asiakkaille. Kuntasektori on jatkuvassa muutoksen murroksessa, joten myös kuntasektorin olisi hyvä tehdä tai päivittää säännöllisin väliajoin asiakasstrategiansa. (Toivanen 2010, 15.)

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta. Asiakas tyytyväisyys on usein sidottu nykyhetkeen. Vaikka asiakas on kokenut edellisellä kerralla vähemmän tyydyttävää palvelua, voi seuraava positiivinen tilanne osittain korvata asiakkaan viime kerralla saamansa palvelukokemuksen. (Mäntyneva 2001, 125.)

2.5 Asiakkuuden hallinta ja segmentointi

Asiakkuudenhallinnasta on tullut tänä päivänä entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä, sillä sen vaikutus kilpailukykyyn on havaittu. Asiakkuudenhallinnasta käytetään myös termiä asiakkuusajattelu. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka saadaan asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakkuudenhallinta edellyttää organisaatiolta toimintatapojen tarkkaa tuntemusta. Se voi myös tarkoittaa sitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan nimenomaan sen parhaita asiakkaita. Asiakkuusajattelun osa-alueina voidaan nähdä asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisen hallinta. (Koskela 2005, hakupäivä 27.1.2014.)

Asiakkuuksien hallinnan avaintavoitteena on pitkäjänteisen asiakassuhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen, niin asiakkaan kuin oman organisaation kannalta. Asiakkuuksien hallinta käsittää ne toiminnot ja prosessit, jotka liittyvät organisaatiossa asiakaisiin. Jatkuva organisaation oppimisprosessi on luonteeltaan asiakkuuksien hallintaa, jonka avulla pyritään kasvattamaan organisaation ymmärrystä omista asiakkaista. Asiakkuudet ovat organisaation keskeinen resurssi, joita ilman ei käytännössä voida toimia.

(Mäntyneva 2001, 7.) Asiakkuus koetaan näin ollen asiakkaan ja organisaation väliseksi prosessiksi, joka koostuu useasta asiakaskohtaamisesta ja näiden kohtaamisten aikana tapahtuvaan resurssien vaihdantaan. Näiden kohtaamisten tuloksena syntyy organisaation ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde, joista molemmat saavat lisäarvoa. Yksinkertaistettuna asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa tunnistetaan asiakas, häneen liittyvät palvelut ja palvelupyynnöt. (Mäntyneva 2001, 8.)

Organisaatiossa on olemassa kahdenlaista asiakkuutta sisäistä että ulkoista. Sisäiset asiakkaat ovat organisaation sisällä eri prosessivaiheessa olevia toimijoita ja ulkoiset asiakkaat ovat kaikkien näiden toimintojen edellytys, sillä he ostavat organisaation tuotteita tai palveluja. (Laamanen & Tinnilä 1998, 23.)

Jotta yrityksessä voidaan seurata asiakkaan asiakkuuden eri vaiheita sekä parantaa palveluita ja kehittää palvelutarjontaa eri asiakassegmenttien mukaan, asiakkaan tiedot ja yhteydenotot on kirjattava jonkinlaiseen organisaatiossa käytössä olevaan yhtenäiseen järjestelmään, josta näitä tapahtumia voidaan seurata ja sen mukaan kohdentaa viestintää tai mainontaa juuri oikeille asiakasryhmille. Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan juuri erilaisia asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tai yhtenevät palveluntarpeet. Asiakasryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi kuntalaisia, ulkopaikkakuntalaisia, matkustajia sekä sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä ja elinkeinoelämän toimijoita. (Oulun kaupunki 2007.)

Asiakastiedon avulla organisaatiolla on mahdollista saada toimintansa kannalta paljon hyödyllistä tietoa. Tietojen avulla organisaatio pystyy parantamaan niin omaa operatiivista toimintaansa kuin palvelua asiakkailleen. Kuvioista 5 nähdään kuinka asiakastieto kulkee organisaation sisällä eri järjestelmistä toiseen. Eri järjestelmät organisaatiossa tuottavat erilaista informaatiota ja niiden yhdistäminen edesauttaa organisaation toimintaa, sekä antaa runsaasti hyödyllistä tietoa organisaation toiminnan ja palvelun kehittämistä varten. Asiakasrajapinnassa toimivia järjestelmiä organisaatiolta löytyy useita, joten näistä saatava tieto on hyvä kerätä yhteen paikkaan, jotta tietojen hyödyntäminen onnistuisi paremmin. Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joiden kautta yritys on yhteydessä asiakkaaseen suoraan tai välillisesti. Tietovarastoa pyritään hyödyntämään erilaisten raporttien- ja analyysityökalujen avulla. Asiakkuuksien hallinnan johtamista ja hoitamista varten. (Mäntyneva 2011, 83 - 84.)

Asiakastiedonkulku organisaation sisällä



Kuvio 5. Asiakkuustiedon haltuunotto asiakasrajapinnan järjestelmistä ja sen analysointi ja raportointi (Mäntyneva 2001, 83).

3 ASIAKASPALVELUSPISTE 2014 - HANKE

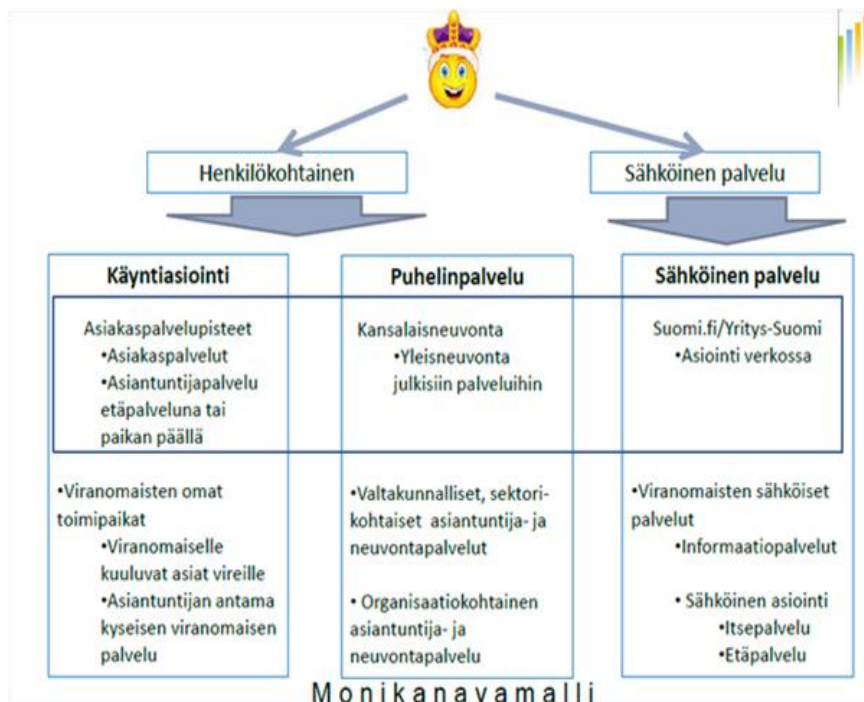
Valtiovarainministeriössä käynnissä olevan julkisen hallinnon asiakaspalvelun kehittämishankkeen keskeisenä tavoitteena on, että asiakkaat saavat julkisen hallinnon palveluja yhteisistä asiakaspalvelupisteistä koko maassa yhdenvertaisesti ja, että pisteet sijaitsevat kohtuuetäisyydellä asukkaista. Julkisen hallinnon yhteiset asiakaspalvelupisteet lisäävät hallinnon tehokkuutta ja taloudellisuutta. (VM 14/2013, 26.) Hankkeen taustalla on hallitusohjelman yhteispalveluja koskeva kehittämisen yhtenäistämislinjau. Tavoitteiden toteuttamiseksi Suomeen ollaan luomassa koko maan kattava lakisääteinen julkisen hallinnon yhteisten asiakaspalvelupisteiden verkko, jossa tarjotaan aina keskeisten valtion toimijoiden ja kuntien asiakaspalvelut yhden luukun periaatteella. Palvelupisteiden palvelulaajuus ulottuu myös mm. Kela-, poliisi-, maistraatti-, verohallinnon-, TE -keskuksien palveluiden tarjoamiseen. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 22 – 23, 59.)

Keskeisenä tavoitteena on saada aikaan toimivat edellytykset julkisen hallinnon asiakaspalveluiden saatavuudelle siten, että asiakaspalvelut järjestetään asiakaslähtöisesti, tuottavasti ja taloudellisesti (VM, Asiakaspalvelu 2014, 25.) Tarkoituksena on säätää yhteisen asiakaspalvelupisteen järjestäminen kuntien tehtäväksi siten, että kunnille korvataan muiden tahojen palvelujen antamisesta aiheutuvat kustannukset. Yhteispalvelun perustana on laki julkisen hallinnon yhteispalvelusta (223/2007). Yhteispalvelu perustuu siis sopimussuhteeseen ja osapuolten vapaaehtoisuuteen. Yhteistyöllä pyritään turvaamaan palvelut niin haja-asutusalueille kuin taajamiin. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 29.)

Hankkeen tavoitteena on siirtyä kaikissa kansalaisen kannalta merkittävässä elämäntilanteissa ja yrityksen elinkaaren eri vaiheissa sähköiseen asiointiin niin pitkälle kuin se on tarkoituksenmukaista ja tuloksellista. Palveluita pyritään kehittämään sellaisiksi, että asiakkaiden asiointitarve vähenee (esimerkiksi esitäytetty veroilmoitus) tai että asiointi hoidetaan muuten kuin käymällä henkilökohtaisesti viranomaisten toimipisteessä (viranomaisten sähköiset palvelut, puhelinpalvelut ja postitse hoidettavat palvelut). Sähköisten palveluiden tarjoamisesta syntyvät kokonaisyötyjen on oltava suuremmat kuin niiden kehittämisestä syntyvät kustannukset. Tuottavuuden hyötyä haetaan toimintamallien ja prosessien kehittämisestä, yhteisistä ratkaisuista ja hankkeista sekä kansalaisten ja yritysten hallinnollisen taakan ja kustannusten vähentämisestä. Kansalaisten hallinnollisen taakan vähentäminen kuuluu myös Asiakaspalvelu 2014 – hankkeen keskeisiin tavoitteisiin (Valtiovarainministeriö 14/2013, 32 - 33.)

3.1 Kuntien asiakaspalvelut

Kuntien asiakaspalvelutoiminta vaihtelee kuntakohtaisesti hyvinkin merkittävästi niin palvelujen sisällön kuin järjestämistavan suhteen. Kuntaliitoksien tai kuntayhtymien ratkaisuna on ollut järjestää osa asiakaspalvelutoiminnasta useamman kunnan yhteistyössä tuottamia palveluja, jolloin mikään kunta ei suoraan yksin järjestä ko. toimintaa. Tästä syystä asiakaspalveluiden saatavuuden nykytilasta on erittäin vaikeaa muodostaa kattava ja perustelua arviointia. Selkeänä kehityssuuntana kunnissa on ollut pyrkimys sähköistää kuntapalveluja. Kuntien osalta sähköistäminen on kuitenkin palvelut enemmän palvelujen laadun ja tarjoamisen tavoitteita kuvio 6, eikä asiointitarpeen vähentämisen tavoite ole ollut niin selkeänä prioriteettina kun valtion palveluntuottajilla. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 33.)



Kuvio 6. Julkisen hallinnon asiakaspalvelukanavat. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 4.)

Kuntapalvelujen kysyntä on kuitenkin suurempi kuin valtion hallintopalvelujen. Kunnan veloitteesta järjestää yhteistä asiakaspalvelua ja tarjota siihen omia palvelujaan sääde-

tään laissa. Kunnat voivat siis sopia keskenään muiden kuntien kun ylläpitäjäkunnan asiakaspalvelujen tarjoamisesta yhteisessä asiakaspalvelussa. Lainsäädännössä määritellään kriteerit palvelupisteen perustamiselle ja niiden sijoittamiselle kuntakohtaisesti. Asetuksella siis säädetään ne kunnat, joilla on velvollisuus järjestää yhteinen asiakaspalvelu. Perusteet kuntien valikoitumiselle järjestämisvelvollisiksi kunniksi ovat hankkeen jatkovalmisteluissa täsmentyneet siten, että merkittäväksi tekijäksi nousi käyntiasiakaspalveluiden yhdenvertaisen saavutettavuuden turvaaminen koko maassa. Saavutettavuuskriteeriksi asetettiin, että 90 prosentilla yhteisen asiakaspalveluiden vaikutusalueen asiakkaista on pisteen maanteitse tai rautateitse lyhyempi matka kuin 40 kilometriä ja vaikutusalueen vähimmäisasukasmäärä. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 58 - 65.)

Hankkeessa kuntien palvelut voivat olla muun muassa esitteiden ja lomakkeiden jakaminen, matkailuneuvonta, myyntipiste (esim. esimerkiksi joukkoliikenneliput, kalastusluvut, liikuntakortit, tilaisuuksien liput, kartat, julkaisut), palvelupalautteiden vastaanotto, joukkoliikenteen neuvonta, tulkkauspalveluiden välittäminen, tilavaraukset esim. liikunta- ja kulttuuritiloihin, tarjouspyyntöasiakirjojen jakaminen, neuvonta vapaista toimitiloista, ilmoittautuminen kotiaänestykseen, virallisten ilmoitusten nähtävillä pito, aloitteiden vastaanotto ja pöytäkirjaotteiden tilausten vastaanotto ja otteen luovutus. Asiakkaat voivat myös palauttaa yhteiseen asiakaspalvelupisteeseen apuvälineitä ja kirjastoaineistoa, noutaa varaamansa kirjastoaineiston, hakea kirjastokorttia, ostaa ateriapalvelulippuja tai hakea yritysneuvontaa tai matkailupalveluja. Asiakaspisteessä voidaan järjestää myös ennakkoaänestyksiä tai antaa terveysterveystoimintapalveluja (VM, Asiakaspalvelu 2014, 59 - 65.)

Yhteisessä asiakaspalvelupisteessä voidaan myös ottaa vastaan esimerkiksi seuraaviin kunnan palveluihin liittyviä hakemuksia ja ilmoituksia:

- sosiaalipalvelut (esim. kotipalvelut, ateriapalveluiden tarve),
- päivähoitoon ja opetukseen liittyvät palvelut (esim. päivähoiton tarve, esiopetus, koulutus- ja ammattitutkintohakemukset),
- kulttuuripalvelut (esim. kirjaston aineistotoivomukset/ hankintapyynnöt, tapahtumalupahakemukset),
- rakentamis-, ympäristö- ja jätevesihuoltopalvelut (esim. rakentamisen luvat ja ilmoitukset, sähkö-, kaukolämpö-, vesi-, ja viemäriliittymät),

- kaavoitukseen ja asumiseen liittyvät palvelut (esim. tonttivaraukset, vuokra-asuntohakemukset) ja liikenteeseen liittyvät palvelut (esim. asukaspysäköintilupahakemukset, venepaikkahakemukset).

Lisäksi asiakaspalvelupisteessä voidaan tarjota kunnan sisäisinä palveluina esimerkiksi myydä tai jakaa lounaseteleitä tai työmatkalippuja, tarjota postipalveluja ja ottaa vastaan ilmoituksia henkilöstökoulutuksiin. Osaan edellä mainituista palveluista on arvioitu voivan liittyä asiantuntija-avun tarvetta (VM, Asiakaspalvelu 2014, 59 - 65.)

Hankkeessa ehdotetaan asiakaspalvelupisteeseen otettavaksi myös vastaan suorituksia perimättä maksua suorittamisesta aiheutuvista kuluista esimerkiksi veronkantolaissa tarkoitetut verot, maksut ja muut suoritukset voidaan maksaa valtiovarainministeriön asetuksen (747/2005) 7 §:ssä ilman suorittamisesta aiheutuvia lisäkustannuksia tullilaitoksen neljääntoista asetuksessa nimettyyn toimipaikkaa. Valtionneuvoston asetuksella säädettävät yhteiset asiakaspalvelupisteet korvaisivat tullilaitoksen toimipaikat suoritusten vastaanottajina. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 66.)

3.2 Toiminnalliset ja tekniset tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on, että asiakas – henkilö, perhe, yritys tai yhteisö – saa tilanteeseensa sopivat palvelut sujuvasti, helppokäyttöisesti ja esteettömästi. Keskeisiä sähköisen asioinnin kehittämisperiaatteita ovat palvelujen kehittäminen vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa huomioiden käytön helppous, tietoturva ja – suojan riittävä huomiointi ja pyrkimys koota yhteen ja helposti löydettäväksi viranomaisten tuottamia sähköisiä palveluja. Kansalaisille suunnatut hallinnon asiakaspalvelut, lomakkeet ja tietopalvelut löytyvät kootusti yhden osoitteen kautta Suomi.fi -kansalaisportaalista. Yrityspalvelut on vastaavasti koottu omaan portaaliinsa. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 36.)

3.3 Rahoitusjärjestelmä, korvattavuus ja henkilöresurssitarve

Hanke ehdottaa kahta hinnoittelutapaa. Ensimmäinen olisi, että yhteisen asiakaspalvelun rahoitusjärjestelmäksi otettaisiin tapa, jolla korvataan kunnille valtion palvelujen

jakamisesta aiheutuvat kustannukset, käytetään ns. yhdistelmämallia (kuvio 7). Malliin kuuluu perusosa ja suoritteiden perusteella maksettava korvaus. Perusosalla korvataan kiinteitä kustannuksia (vuokrat, tietoliikenne, varusteet, sähkö, koulutus yms. erät) ja suoriteosaan jää ainoastaan suoraan suoritteiden antamiseen liittyvät muuttuvat kustannukset (palkka). Yhtenä korvausvaihtoehtona olisi hinnoitella suoritteet, joita kunta antaa muiden toimijoiden puolesta. Suoritteiden hinnoitteluun otetaan vain ainoastaan suoritteiden antamiseen liittyvän työajan kustannukset, joihin sisältyvät tähän kohdistuvat välilliset työajan palkka. Kullekin annetulle suoritteelle määritellään minuuttimäärä, jonka se tyypillisesti kuluttaa palveluneuvojan työaika ja tähän työaikaan lisätään siihen kohdistuva välillinen työ. Kulutettu työaika muutetaan siis rahaksi niin, että se kerrotaan (kunnassa asiakaspalvelua tekevän henkilön tyypipalkka) tyypillisesti maksettavalla palkalla. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 61.)

Toinen yhteisen hinnoiteltavan suoriteryhmän, neuvontasuoritteiden ja verkkopalvelujen ja etäpalvelun käytön tuki hinnoitellaan niihin käytettävien palveluajan mukaisesti. Muut oheispalvelut korvataan kunnalle sopimuksen ja laskun mukaan, jos se tarjoaa muita oheispalveluja. (VM, Asiakaspalvelu, 61.)



Kuvio 7. Rahoitusjärjestelmä yhdistelmämalli (VM, Rahoitusjärjestelmät, hakupäivä 17.2.2014.)

Ehdotuksessa on myös mainittu, että perustamisvaiheessa olevat tilojen remontointi sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen kustannukset olisi tarpeen korvata. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 93.) Ehdotuksessa on myös erillisesti määritelty toimitilojen

vuokra, miten se määritellään. Etäpalvelulaitteiston ylläpitämisestä aiheutuneet kustannukset korvattaisiin 4500 euroa vuodessa laitetta kohden. Etäpalvelulaitteistoon varataan jokaista mitoituksen alkavaa 3 htv:ta kohden yksi etäpalvelulaite. Kun etäpalvelulaitteistosta maksettava korvaus on perushinnassa, etäpalvelusuoritteista korvataan suoritehintana ainoastaan palveluneuvojan työ. Asiakaspalvelujärjestelmien, ajanvaraus-, kassa- ja yleisten-tieto- ja viestintäteknisten järjestelmien käytöstä ja ylläpidosta arvioidaan olevan yhteensä tyyppitapauksena noin 10000 euron kustannukset vuodessa htv:ta kohden. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 91 -92.)

Asiakaspalvelupistettä perustettaessa henkilöiden siirtyminen valtion palvelutuottajien palveluksesta kunnan palvelukseen tapahtuu vapaaehtoisuuden pohjalta. Yhteisen asiakaspalvelupistettä ylläpitävä kunta vastaa myös asiakasneuvojien rekrytoinnista. Henkilöiden, jotka siirtyvät valtion palveluksesta kunnalle, palvelusuhteen ehdot määräytyvät voimassa olevan valtion virkaehtosopimuksen mukaisesti sopimuskauden päättämiseen saakka. Tämän jälkeen siirtyvän henkilön palvelusuhteen ehdot määräytyvät kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaan. (VM, Asiakaspalvelu 2014, 91 - 100.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua sekä havainnointia. Haastattelun avulla on mahdollista saada esille esimerkiksi kuinkin haastateltavan kokemukset toimintaympäristöstä ja sen kehittämistarpeista. Aineistoa kerättiin haastattelemalla Keminmaan kunnanviraston kuutta (6) eri hallintokunnan toimistosihteerä ja kahta (2) eri hallintokunnan esimiestä. Lisäksi haastattelut tehtiin Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksessa työskenteleville kahdelle (2) toimistosihteerille sekä heidän esimiehelleen.

Tutkimuksessa haastattelu tapahtui puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa on tyypillistä selkeät käsiteltävät aihe-alueet eli teemat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei välttämättä ole määritelty. (Kananen 2008, 45.)

Haastattelutilanteet pyrittiin saamaan mahdollisimman sujuvaksi ja keskustelunomaisiksi, mutta kuitenkin teemaan liittyväksi. Keskustelunomaisen haastattelun teemasta kiinni pitämisen avulla pyrittiin haastateltavan omien ja aitojen näkemysten esiin saamiseen. Haastattelurunko, teema ja kysymykset olivat kaikille haastateltaville identtiset. Tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastateltavien mukaan, koska tavoitteena oli saada tutkimuksen aihealue käsiteltyä mahdollisimman kattavasti.

Haastattelukysymykset lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen sähköpostilla maaliskuun puolen välin aikoihin 2014 tutustumista varten. Kysymykset näkyvät liitteissä 1 - 3. Tämän jälkeen sovittiin jokaiselle haastateltavalle henkilökohtainen aika haastatteluajaksi, jossa vastaajan kanssa käytiin kysymykset läpi yksitellen.

Teemahaastattelut tehtiin maaliskuussa 2014. Haastattelun yhteydessä esiin tulleita muita kysymyksiä tarkennettiin, niin että haastatteliija sai tarkasti selville heidän antamansa vastauksen. Haastattelu suoritettiin jokaisen vastaajan omassa työhuoneessa. Haastatteluun varattiin jokaisen työajasta noin 15 minuuttia. Haastattelu oli vapaamuotoinen, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut.

Aineistoa kerättiin maaliskuussa 2014 Keminmaan kunnan kiinteistöpäälliköltä ja palkkatoimistosta sekä Meri-Lapin kuntapalvelut Oy:n tietojärjestelmistä, hankinnoista ja tukipalveluita tarjoavalta yksiköltä kustannuskaudelta 1.1.2013 – 31.12.2013.

4.2 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon ja luoda tutkittavasta aineistosta uutta tietoa. Laadullisen aineiston analyysissä ei ole käytettävissä mitään teknisesti sovellettavia työkaluja vaikka toisaalta koodauksen, laskemisen ja ohjelmien käyttämisen voidaankin systemaattisen otteensa vuoksi ajatella sellaisia olevan. Analyysimenetelmiä aina loogisesti samalla tavalla käytettävänä ja selkeitä kaavoja noudattavina ei siis ole. Sen sijaan on olemassa erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joiden avulla aineistoa voidaan ja tuleekin käydä läpi systemaattisesti. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2014.) Aineiston analysoinnissa käytän sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistellen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluista saatua tulosta käsitellään tässä tutkimuksessa teemoittain ja näin ollen pyrkimyksessä on saada kokonaisvaltainen käsitys henkilöstön mielipiteistä ja näkemys kunnanviraston palvelupisteestä ja siitä, mitä parannuksia henkilökunnan toivoo palvelupisteeseen.

Tutkimukseen kerättyä haastatteluaineistoa käydään läpi satunnaisessa järjestyksessä. Aineistossa esiintyy haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä tekstissä olevissa sitaateissa ei tulla käyttämään lähdemerkintää, joten vastaajat pysyvät anonyymeinä.

Toiminnallisessa tutkimuksessa mukaan otetaan kustannuslaskentaa mahdollisista hankinnoista aiheutuvista kustannuksista sekä muuttuvista henkilöstöresurssien määristä aiheutuvista kustannuksista.

Asiakaspalvelupisteen kokonaisuuden kehittämiseksi valitaan asiakaspalvelupisteen tarpeita parhaiten vastaava kokonaisuus. Tutkimuksessa kuvataan asiakaspalvelupisteen

asiakaspalvelutarjontaan ja palvelun laadun parantamisehdotukset sekä kehittämisehdotuksesta toteutukseen aiheutuvat kokonaiskustannukset eriteltyinä.

Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus hankkia kokonaisvaltaista tietoa, jossa aineisto kootaan tyypillisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Vilka 2010, hakupäivä 17.1.2014.) Tässä tutkimuksessa pyritään havainnoimaan asiakaspalvelupisteen soveltuvuutta ja potentiaalisia hyötyjä kuntaorganisaatiolle mahdollisimman monipuolisesti, soveltuu tämä tutkimusmuoto edellä esitettyjen määritelmien perusteella hyvin tähän tutkimuksen tarkoitukseen.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.) Luotettavuus voidaan todeta monella tavalla. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Kananen 2008, 123; Hirsjärvi ym. 2009, 230.)

Tutkimuksen luotettavuusarvion tekeminen laadullisessa tutkimuksessa on huomattavasti vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Ihminen ei toimi aina samalla tavalla, joten sattuma vaikuttaa usein tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla tavoilla. (Kananen 2010, 68–69.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itsessään sekä hänen rehellisyytensä tutkimustuloksia analysoidessaan ovat luotettavuuden kriteeri, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2005, 158–159.) Tästä syystä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Heikkouksina kyselytutkimuksissa on yleensä pidetty aineiston pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta. Heikkoutena voidaan pitää myös sitä, ettei tiedetä kuinka tarkkaan ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn. Ei ole myöskään selvää, kuinka onnistuneita kysymysten vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta olleet,

joten väärinymmärryksiä on hankalaa kontrolloida. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 182.)

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa todetaan tämän tutkimustyön olevan suhteellisen luotettava, koska tutkimuksen toteutus on dokumentoitu ja tarkkaan selostettu. Haastatteluun on määritelty tutkimuksen perusjoukko, joille haastattelukysymykset luotiin niin, että ne olivat mahdollisimman helppo ymmärtää, jotta vältettäisiin väärinymmärryksiä. Haastattelukysymykset testattiin ja korjattiin ennen julkaisemista, jotta ne olisivat mahdollisimman luotettavat ja pätevät. Tutkintaa saaduista vastuksista on tehty pelkästään haastattelukysymyksiä vastauksien perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kohderyhmä tutkimukseen valittiin tarkasti.

4.3.1 Keminmaan kunnanviraston asiakaspalvelun nykytila

Hyvä asiakaspalvelu on koko kunnan asia. Keminmaan kunnassa tehdään aktiivisesti töitä asiakaspalvelun parantamiseen. Sujuva ja miellyttävä palvelu on niin kuntalaisten kuin kunnan etu.

Virastolla ei ole tällä hetkillä ns. aulaemäntää tai infokeskusta, josta asiakas voisi tiedustella henkilön työhuoneen sijaintia tai kokoushuoneen sijaintia. Viraston opasteet eivät vastaa nykypäivää tai ovat epäselviä tai eivät avaudu asiakkaille. Asiakaspalvelupisteelle on todettu olevan tarvetta.

Asiakas tuntee ensimmäisen tai useamman vierailukerran jälkeen tulewansa jokseenkin vieraaseen rakennukseen ilman kunnan opastusta, ilmoitustaulua tai opastavaa henkilöä löytääkseen jonkun tarvitsemansa lomakkeen tai sitä ei ole mahdollista tulostaa kotona. Jos asiakas tarvitsee sosiaalipalveluiden ajanvarausmahdollisuutta, päivähoitohakemuksen jättämistä tai jonkin muun avustuksen jättämistä varten oikeaa henkilöä asioidessaan kunnanvirastolla. Asiakkaan on kierreltävä 1 krs. tai jopa 2 krs. käytävillä etsiessään oikeata henkilöä, jolle hänellä on mahdollisuutta jättää lomake tai joka opastaa hänet oikealle viranhaltijalle tai toimistohenkilöstölle. Asiakkaat eivät löydä lomakkeita joita on laitettu telineisiin ala-aulaan. Syynä tähän voi olla, että asiakkaat eivät näe tai opasteita ei ole laitettu esille riittävän selkeästi tai ne ovat muuten ajasta jääneet tai jopa vanhentuneet. Henkilökunnan ongelmana taas on postitusten suora näkyvyys ilman riit-

tävää vartiointia tai asiakkaiden kulun seuranta alakerran aulaan. Turvattomuuden tunne on ollut myös henkilöstön huolena. Mikä tahansa tilanne sitten onkaan, ei henkilökohtaista asiakaspalvelua ole saatavilla juuri ala-aulassa, joka pitäisi olla kunnan käyntikortti.

Keminmaan kunnan asiakaspalvelu on pääsääntöisesti järjestetty organisaatiolähtöisesti. Kunnalla ei ole käytössä mitään varsinaista asiakkuushallintajärjestelmää, jotta asiakkaiden palveluiden käytön astetta tai kunnan tarjoamien palveluiden hyödyntämistä voitaisiin seurata. Kunnassa ei ole käytössä myöskään järjestelmää, johon voitaisiin kirjata ylös asiakkaiden yhteydenotot ja niihin tarjotut ratkaisut. Yhteisenä asiakaspalautteiden vastaanottajina toimii kunnan kotisivuilla oleva palaute laatikko, jonne voi kirjoittaa kysymyksiä tai toimenpide-ehdotuksia kunnan toimintaan liittyvistä asioista. Palautteiden, kysymykset ja ehdotukset lähetetään edelleen sähköpostilla ko. toimialueelle tai asiaa hoitavalle henkilölle suoraan.

Vireillä olevien asioiden ja niiden käsittelyä varten on kunnassa käytössä Triplan kunta-toimisto-ohjelma. Sen sovellusosat mahdollistavat monipuolisen asioiden hallinnan kaikissa eri työvaiheissa aina valmistelijoiden työpöydältä päätösten julkaisemiseen internetissä. Kunnassa on käytössä selainkäyttöinen asian- ja dokumenttienhallinta-järjestelmä Tweb. Tweb mahdollistaa SÄHKE-määritysten mukaisen asioiden ja dokumenttien hallinnan niiden koko elinkaaren ajan. Arkki-sovelluksella laaditaan ja ylläpidetään (AMS) arkistonmuodostussuunnitelmia. Tdoc-dokumenttienhallintajärjestelmä sovelluksella ohjataan sähköisen materiaalin syntymistä mm. sopimuksia. Se tarjoaa kunnalle esimerkiksi julkisuus-, säilytysaika- tai käyttöoikeusmetatietoja. Sen lisäksi, että Arkissa voidaan hoitaa organisaation tehtäväkuvausten suunnittelu ja laadinta, voidaan sovelluksella ohjata materiaalin syntymistä, säilyttämistä ja hävittämistä. Keminmaan kunta on ottanut käyttöönsä myös eAMS osaksi järjestelmiään. Sovelluksen avulla tehostetaan hyvän tiedonhallintatavan noudattamista ja tuotetaan lain määräämät tulosteet arkistosta.

Puhelinvaihte kunnassa on lakkautettu vuonna 2011 jolloin kunnassa siirryttiin käyttämään hallintokuntaakohtaisia palvelunumeroita. Asiakirjapalvelu toimii virallisesti viraston alakerrassa sijaitsevassa monistamossa. Jokainen hallintokunta omistaa osastollaan kopiokoneen, jolloin myös asiakirja kopioinnit onnistuvat osastoittain itsenäisesti. Kunnanviraston ala-aulassa olevassa puhelinkeskuksessa ei ole enää muuta toimintaa kuin

postilaatikot ja postikone, jonne kenellä vain on mahdollisuus päästä. Ulko- ovesta astuttaessa tila on pimeä ja kolkko eikä ketään henkilöä ole opastamassa tulevia ihmisiä oikeaan suuntaan vaan asiakas joutuu suunnistamaan vanhentuneiden opasteiden varassa tai sitten siirtyä ensimmäisenä avoinna olevaan toimistohuoneeseen tiedustelemaan mahdollista postilaatikkoa minne voi hakemuksena jättää tai oikeata henkilöä, joka voisi hoitaa hänen asiansa.

Asiaksmaksuja ei kunnanvirastossa voida ottaa vastaan rahana eikä korttisuorituksena, koska kunnassa ei ole niin sanottua kassatoimintaa eikä suoraa maksupäätettä, jolla asiakas voisi suorittaa asiakaskopiot, asemapiirustuksien kopioinnin, venepaikan tai lunastaa rakennuslupaa paikanpäällä. Vaan nämä laskutetaan joko myyntireskontran kautta suoraan tai lähetetään lunastus postiennakkolähetyksenä Itellan kautta.

Kunta edistää kuntalaisten hyvinvointia tarjoamalla tietoa kunnan toiminnasta, palveluista ja suunnitelmista sekä päämääristä omilla kotisivuillaan. Näillä toiminnoilla on luotu edellytykset kuntalaisten osallistumiselle ja vaikuttamiselle kunnan toimintaa sekä lisäämään keskustelua ja asioiden käsittelyn avoimuutta. Sivustoja päivittävät eri hallintokunnista nimetyt pääkäyttäjät. Kunnan internet-sivuja on uudistettu ja julkaistu 17. maaliskuuta 2014. Extranet on kunnan sisäinen verkkopalvelu, jota käytetään hallintokuntien sisäiseen viestintään ja tietojen käsittelyyn. Kunnassa on tarjolla myös niin sanottua passiivista sähköistä palvelua jolloin käyttäjä tulostaa, täyttää ja toimittaa lomakkeen joko henkilökohtaisesti tai postin avulla asiakkaan tarkoittamalle hallintokunnalle.

Ulkoista viestintää kunnassa hoidetaan julkaisemalla viralliset ilmoitukset tarjouskilpailun voittaneessa ilmoitus-lehdessä. Suuremmat urakkatarjouspyynnöt kunta julkaisee valtakunnallisessa HILMA – järjestelmässä. Kunnan virallinen ilmoitustaulu sijaitsee viraston ala-aulassa, siellä pidetään nähtävissä sen hetkiset voimassa olevat viralliset ilmoitukset. Ilmoitukset julkaistaan myös kunnan internet-sivuilla. Kesäaikaan viraston kiinnioloaikana kunnan viralliset ilmoitukset siirretään nähtäväksi kunnan kirjastoon.

Extranetillä tarkoitetaan organisaation henkilöstön sisäistä tiedotusvälinettä. Hyvin hoidettuna ja toteutettuna se on tehokas työväline sisäisien asioiden hoitamiseen. Sivustoilla on tällä hetkellä kattavasti henkilöstölle tarkoitettuja tiedotteita ja dokumentteja. Sivustoa hoitavat näin ollen hallintokunnittain nimetyt pääkäyttäjät.

Kunta on ottanut myös käyttöönsä sähköistä palvelua henkilöstön rekrytointia varten, joka on kuntarekryointi.fi järjestelmä. Tämän sähköisen palvelun avulla kunta pystyy entistä paremmin ja nopeammin saamaan sijaisjärjestelmän kautta väliaikaista työvoimaa tarpeidensa mukaan. Tätä järjestelmää käytetään myös kunnan julistaessa haettavana olevat avoimet toimet tai virat.

Kustannukset tämän hetkisestä asiakaspalvelusta

Kustannukset tämän hetkisestä asiakaspalvelusta ovat kunnalla ns. hallinnollisten toimistovirkailijoiden resurssikustannukset asiakaspalvelun toteuttamisessa. Tässä esitetty arvio on kunnan omaa asiakaspalvelua tuottaneiden toimistovirkailijoiden, toimistotilojen ja tietojärjestelmän ylläpitokustannukset vuonna 2013.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) ilmenee vuoden kokonaiskäyttökustannukset asiakaspalvelutuottamisesta per kuntalainen. Käyttökustannuslaskelman asukasta kohden on laskettu kuuden (6) toimistosihteerin peruspalkka sivukuluineen ja toimitilakustannukset 60 m² käyttökustannukset koko kunnanviraston (4600 m²) käytettyihin neliöihin joita voidaan verrata käytettäväksi asiakaspalvelun tilan pinta-alaksi. Kehitettävän asiakaspalvelupisteen toimistotyöntekijän palkka on tässä ilmoitettu ns. peruspalkkana. Peruspalkalla tarkoitetaan ko. palkkahinnoittelukohtaan mukaista tehtäväkohtaista vähimmäispalkkaa (KVTES 2014 - 2016 II luku, 9 §). Asiakaspalvelupisteen toimistotyöntekijän tehtäväkohtainen palkka on KVTES:n palkat ja ammatit 2012 taulukon mukaan 1783 euroa/kk. Kustannukset kokonaisuudessa yhden toimistotyöntekijän palkkaamiseksi ovat sivukuluineen 2174,39 euroa/kk. Tietojärjestelmä kustannukset ovat Meri-Lapin kuntayhtymän kautta, joka toimittaa kunnalle koneet, laitteet ja järjestelmät sekä IT-tuen. Kustannuslaskelma on tehty saatavilla olevien kustannusten mukaisesti.

	1.1.– 31.12.	kk	€/hlö/kk
Palkat (6 henkilöä)			
Palkkakulut v. 2013	172055	14337,95	
Sivukulut 22,007 %	37864	3155,35	
PALKAT YHTEENSÄ	209920	17493,31	2915,55
Kiinteistömenot v. 2013 (4600 m2)			
Yleishoito ja valvonta	24011		4,28 kiinteistömenot/m2/kk
Ilkivaltakorjaukset	1000		256,58 kiinteistömenot/60 m2/kk
Lämpöhuolto	38500		
Sähköhuolto	27000		
Vesi	3300		
Erityislaitteikäyttö ja huolto	6500		
Siivous	47000		
Jätehuolto	3000		
Ulkoilalueiden hoito	12300		
Yhteistehtävät yhteensä	27440		
Kunnossapito- korjaukset	46000		
HOITOMENOT YHTEENSÄ	236051	19670,92	256,58/6
Tietojärjestelmät yht. (6 henkilöä)	5880		
OSTOPALVELUT YHTEENSÄ	5880	490,00	81,67
Omakustannusarvo	451851	37654,22	3253,79

Kustannukset asukasta kohden (3253,79/8586 as.lkm) **0,38** per asukas/kk

Taulukko 1. Keminmaan kunnanviraston palvelun tuottamiskustannukset/per asukas

Laskelman omakustannusarvosta saadaan kustannukset yhden toimistovirkailija palvelunkustannus per/kk (taulukko 1).

Kunnan henkilöstölle tehdystä kyselystä selvisi millainen vastaajien mielestä on hyvä asiakaspalvelupiste (teema 1). Vastanneiden mielestä hyvin tärkeänä pidettiin asiakaspalvelupisteen sijaintia, se tulisi vastaajien mielestä olla keskeisellä paikalla. Palvelu-

neuvojan läsnäoloa pidettiin myös tärkeänä, jotta palvelua voitaisiin tarjota yhdeltä luukulta. Myös asiakaskäyttöön tarkoitettu tietokone, lomakkeet sekä liikuntaesteettömyys tulivat vastauksissa ilmi. Osassa vastauksissa ilmeni myös, että nykyaikainen itsepalvelupiste on heidän mielestään tämän päivän palvelua. Palvelupisteestä löytyisivät vastaavat ohjeet, lomakkeet yms. kuten nettisivustoltakin. Suurimassa osassa vastauksissasi mainittiin, että hyvässä asiakaspalvelupisteessä on selkeät ja hyvät opasteet. Myös palvelupisteen aukioloajat olivat vastaajien mielestä tärkeitä.

Vastaajat olivat myös luetelleet ominaisuuksia ja toimintoja mitä hyvässä palvelupisteessä tulisi olla. Asiakaspalveluhenkilöltä vaadittavat ominaisuudet tulivat esille vastaajien vastauksissa. Esimerkiksi asiantuntevuus, hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, sekä palveluhenkisyys olivat ominaisuuksia, joita vastaajien mielestä hyvällä asiakaspalveluneuvojalla tulisi olla.

Millaista palvelua tarjoaisit kunnan omassa palvelupisteessä (teema 2). Palvelupisteen sijoittamista kunnanviraston ulko-oven läheisyyteen keskeiselle paikalle, jonne asiakkaiden olisi helppo tulla, pidettiin tärkeänä. Asiakaspalvelupisteessä olisi vastaajien mielestä asiantunteva henkilö paikalla kokoaikaisesti opastamassa ja ohjeistamassa, neuvomassa asiakasta tai vierasta kunnan palveluista. Lomakkeiden saatavuus ja niiden täytön opastaminen, hakemusten/ tarjousten vastaanottaminen, kopiointipalvelut, tilojen varaaminen, laskujen käsittely, postin käsittely ja ajantasaisten tapahtumien ja tiedon jakamista kuntalaisille, sekä kuntaan tulevien virallisten postien merkitseminen esim. työpaikkahakemukset, esitteet, kunnanhenkilöstön puhelinnumeroiden ja kunnan tarjoamien palveluiden esittely sekä asiakaskoneen käytön opastaminen, asiakkaille jätetyt tilavarauksien avainten nouto mahdollisuus olivat vastaajien mielestä asioita joita tulisi tarjota kunnan omassa asiakaspalvelupisteessä. Yhden vastaajan mielestä nykyinen itsepalvelupiste on tämän päivän mukainen ja, että tätä toimintaa kehittämällä päivitettyillä ohjeilla ja lomakkeilla, olisi riittävää asiakaspalvelua kunnassa.

Kysymykseen mitä hyötyä mielestäsi asiakaspalvelupiste toisi omaan työhösi (teema 3) Vastaajista kahden mielestä ei erillisellä asiakaspalvelupisteellä nähdä välitöntä vaikutusta omaan työhön ja yhden vastaajan luona ei ole henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarvetta. Yksi vastaajista oli vastannut asiakkaiden tulevan omaan toimipisteeseen asiakaspalvelupisteen toiminnasta huolimatta, koska asiakkaat hoitavat asiansa mieluiten henkilökohtaisesti ja suoraan asiantuntijan kanssa. Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että asia-

kaspalvelupisteen toiminta toisi heidän työhönsä selkeyttä työtehtäviin, keskittyminen omiin tehtäviin parantuisi ja myös ajan riittäminen omiin tehtäviin, palvelun parantuminen, palvelu olisi joustavaa ja pystyisi ohjaamaan asiakkaan suoraan oikealle asiaa hoitavalle henkilölle. Asiakkaiden ohjaamisella ja selvittämällä minne tai kuka voi asiaa hoitaa vastaajat kokivat tämän vievän heidän työaikaansa, joskus kohtuuttoman kauan etsiessä, opastaessa tai selvittäessä henkilöä, joka hoitaisi heidän asiansa.

Asiakaspalautteita nykypalvelumallista (teema 4) vastaajat olivat saaneet niin myönteistä kuin negatiivista palautetta asiakkailta. Asiakkaat ovat antaneet negatiivista palautetta palvelupisteen tai henkilön puuttumisesta ns. kunnan puhelinkeskuksesta, jolta voisi saada tietoa kunnan palveluista, puhelunnumeroiden tai puheluiden yhdistämisapua, ei löydetä oikean asianhoitajaa ilman neuvontaa, opasteet ovat epäselvät tai sekavat, lomakkeet ovat osittain vanhentuneet tai niitä ei löydetä tai kunnan kotisivut eivät ole ajan tasalla. Yhden vastaajan vastauksessa asiakkailta on tullut pelkästään hyvää palautetta myös asiakkaat ovat saaneet palvelua nopeasti ja asiat on saatu hoidettua ripeästi. Myös hallintokuntien palvelupuhelinnumeroiden käyttöönotto on saanut positiivista palautetta asiakkailta.

(Teema 5) Omat muut kommentit nykypalvelumallista ovat haastateltavat antaneet seuraavanlaisia vastauksia;

Asiakaspalvelupiste

- jokainen hallintokunta tekee parhaansa asiakaspalvelun onnistumiseksi, mutta keskitetty malli olisi asiakkaita palvelevampi
- palvelupisteessä tulisi olla asiakastietokone
- paremmat opasteet
- nykyinen malli on huono, aina virasto kaipaa vastaanottotiskiä, mistä voi rohkeasti kysyä opastusta ja asia voi jo siinä hoitua ja näin asiakas saa nopeaa palvelua
- tila ja toimintamalli eivät vastaa tämän päivän tilannetta, jos verrataan naapurikuntiin ja kaupungeissa tarjottaviin asiakaspalveluun
- nykymalli on tätä päivää, eli itsepalvelupiste. Asiakkaat pääosin ovat tulossa virastolle eri viranhaltijoiden/ toimihenkilöiden luokse ja neuvontataulut opastavat hyvin

Asiakaspalvelupisteen vaikutus omaan työhön ja toimintaan

- keskittyminen omaan työhön ja toimintaan
- asiakkaille jää negatiivinen kuva epäammattitaitoisesta henkilöstä, jos ei osaa neuvoa oikealle henkilölle (hallintokuntien väliset tehtävien erot)
- asiakkaat ovat oppineet soittamaan johonkin numeroon, sillä osalle on ihan sama mihin numeroon soittaa, kunhan joku vastaa ja antaa oikean osoitteen tai numeron (puhelinkeskus)
- asiakaspalvelupiste on levoton työtila ja siihen muiden asiakaspalvelutehtävien hoitaminen on rajallista. Palaaminen entiseen asiakaspalvelumalliin, heikentäisi muiden tehtävien hoitamista

Asiakaspalvelupisteen toteutumisen vaikutukset

- työhön perehdyttäminen, perustehtävien tavoitteiden ja tarkoitukset selkeämmiksi
- nykymalli ei ole hyvä kun ei tiedä miten toimitaan, selkeyttä. Hyvä palvelupiste selkeyttä monta asiaa
- uudet tulevat sähköiset toimintomallit, vaativat myös työntekijöiden paneutumista entistä enemmän tehtävien hoitoon
- kunnan tiukka taloustilanne aiheuttaa myös muiden eri palvelujen tiukkaan tarkasteluun. Nykymalli toimii hyvin ja kunnanvirastolla asioivat henkilöt ovat pääasiassa samoja henkilöitä, jotka ovat jo oppineet talon tavat
- taloudelliset näkökohdat huomioon ottaen aivan hyvä järjestely

Haastattelun yhteydessä ilmeni yksi lisäkysymys haastateltaville. Heiltä kysyttiin seuraava kysymys; olisiko henkilöllä mahdollisuus työskennellä mahdollisesti uudessa palvelupisteessä esimerkiksi puolipäivää kerran viikossa? Vastaus tähän oli kaikilta vastajilta kieltävä. Esitettäessä sama kysymys myös esimiehille, oli heidän vastauksensa samanlainen, kuin toimistosiheteereiden eli heidän on mahdotonta irtauttaa henkilöstöä omista tehtävistään erillisen asiakaspalvelupisteen tehtäviin.

4.3.2 Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus Kompassi

Tornion kaupungilla on pitkään ollut vireillä tavoite perustaa kaupunkiin erityisesti kuntalaispalveluihin keskittyvä asiakaspalvelukeskus. Asiakaspalvelukeskuksen tarkoituksena on ollut täydentää ja edistää kaupungin palvelujen kehittämistä ja niistä tiedottamista kuntalaisille monikanavaperiaatteella (asiakaspalvelut, puhelinpalvelut, sähköiset palvelut). Perusteluina päätökselle on ollut, että asiakaspalvelukeskus sitoo palvelukonaisuuksia tehokkaammin yhteen ja luo perustan prosessimaiselle palveluketjuajattelulle palvelualueiden välillä. (Tornion kaupunki, kaupunginhallitus, § 74 14.3.2011.)

Tornion asiakaspalvelukeskuksen perustamista on valmisteltu mm. INTERaktiivinen Tornio-hankkeessa. Hankeen tavoitteena on ollut luoda edellytykset kuntalaisille tarjottavien sähköisten palveluiden kehittämiseksi, lisätä palvelujen vaihtoehtoisia toimintatapoja, palvelujen joustavaa saavutettavuutta ja asiakaslähtöisyyttä, nopeuttaa kunnan hallintoasioiden käsittelyä, parantaa tietoturvallisuutta, mahdollistaa nykyaikaiset, kilpailukykyiset asiointivälineet kuntalaisille ja vähentää kunnan hallintokustannuksia pitkällä aikavälillä. Hankkeen tuloksena on valmistunut esitys asiakaspalvelukeskuksen toteuttamissuunnitelma asiakaspalvelu prosessikuvauksineen. Hankkeessa on ollut mukana yhteistyökumppaneita esimerkiksi Suomen Online-tutkimus, joka selvitti kaupungin verkkosivujen käyttäjätyytyväisyyttä ja lisäksi hankkeesta on teetetty myös ASPA-selvitys, jonka suorittajana on ollut Logica Oy. (Interaktiivinen Tornio-hanke 2009.) Tornion kaupungin asiakaspalvelupiste on aloittanut toimintansa kaupunginhallituksen tekemän päätöksen mukaisesti maaliskuussa 2011. (Tornion kaupunki, 2014.)

Palvelukeskus Kompassin toiminta

Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus sijaitsee kaupungintalon ensimmäisessä kerroksessa osoitteessa, Suensaarenkatu 4. Asiakas saapuu siistiin ja lämminhenkiseen palvelutilaan, jossa häntä palvelee vakituisesti kaksi toimistosihiteeriä. Palvelutilan on jaettu kahteen osaan, jossa toisessa osassa sijaitsee niin sanottu asiakaspalveluosio, jossa asiakas voi hoitaa kassatoiminnoissa laskujen maksamisen ja toisessa palvelupisteessä asiakaspalveluasioinnit. Samaan tilaan on myös sijoitettu erillinen asiakaskone ja tulostin tulostusta varten. Samaan tilaan on myös laitettu siististi esille asiakkaille myytäväksi tarkoitettua tavaraa. Toiseen osioon on sijoitettu kopiokoneet ja postitus sekä hyvä työskentelytilat isompiakin toimintoja varten. Tilat on tehty valoisaksi mutta silti erotel-

tuina ne niin, että asiakkaiden yksityisyys säilyy sekä henkilökunnan tulevat ja lähtevät postit sekä niiden noutaminen tapahtuu erillisestä ovesta, jonne on pääsy vain henkilökunnalla. Asiakaspalvelukeskus tarjoaa useita palveluja sekä kuntalaisille että muille kaupungin asiakkaille.

Palvelukeskus opastaa ja neuvoo asiakkaita kaupungin palvelujen ja sähköisten palvelujen käytössä. Asiakas saa asiantuntevaa palvelua mm. palveluohjaus ja neuvontaa, vastaanottopalvelut (mm. posti, lähetykset, hankinnat), hakemusten ja lomakkeiden välittäminen ja vastaanottaminen, kassa- ja myyntipalvelut (mm. kaupungin, Tornion Vesi Oy:n ja Työvoimalasäätiön laskujen maksu, kirjat, opaskartat ja muut myyntituotteet), asiakkaan itsepalvelut (mm. kuntalaisen atk-piste, avoin wlan, esitteet), tiedottaminen myös omilla Facebook-sivustollaan, venepaikkojen varukset, tapahtumiin ilmoittautuminen, lippujen myynti, autojen pysäköintiluvat. Sisäisinä tehtävinä palvelukeskuksen henkilöstö hoitaa myös kopioinnit ja postien postitukset. Keskuksessa hoidetaan myös kaupungin työntekijöille tarvittavat puhelin liittymät.

Asiakaspalvelukeskuksessa on esillä kaupungin virallinen ilmoitustaulu, nähtävillä olevat kaavat, yleinen ilmoitustaulu, taidenäyttelytila sekä muuta infoa. Tornion kaupungin ajankohtaisten asioiden lisäksi siellä sijaitsee myös asiakastietokone. Aukioloajat ovat maanantaista perjantaihin klo 9-15.30. Palvelukeskuksessa työskentelee kaksi asiantuntevaa palveluneuvojaa. (Tornion kaupunki, 2014.)

Tornion asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille ja esimiehelle kohdistetun kyselyn tuloksista kävi ilmi hyvin samanlaiset mielipiteet ja ajatukset, millainen on hyvä asiakaspalvelupiste. Vastaukset tähän kysymykseen olivat kaikilla vastaajilla hyvin samanlaiset. Kaupungin/kunnan tarpeita vastaava ja asiakkaita kuunteleva palvelukeskusta pidettiin tärkeänä. Samoin ulkoisten ja sisäisten asiakastyytyväisyyskyselyiden merkitystä pidettiin tärkeinä kehittäessä hyvää asiakaspalvelua.

Haastattelussa tehtiin toimistosihteereille oman heidän työhönsä kuuluvat kysymykset (liite 2), jotka olivat kysymyksiltään samat, kuin Keminmaan kunnanviraston henkilöstölle tehty kysely. Vastaajien mielestä hyötyä asukkaille on tuonut kunnan asiakaspalvelukeskuksen toiminta sekä myös se, että kuntalaisille tarjotaan kunnan informaation saannin mahdollisuutta. Erittäin tärkeänä vastaajat pitivät sitä, että nyt asiakkaat löytävät asioilleen asiantuntijan apua ja se, että löydetään yhdestä pisteestä heti se mitä asia-

kas on tullut etsimään tai kysymään. Mitä hyötyä asiakaspalvelukeskuksesta on ollut vastaajien omaan työhön? Vastaajat pitivät tärkeänä huomiona sitä, että he ovat entisiä puhelinvaihteenhoitajia ja tämän on koettu olevan valtava apua asiakaspalvelukeskuksessa työskennellessä, koska tietoa on kertynyt jo monen kymmenen vuoden ajalta.

Vastaajille on tullut pääsääntöisesti positiivista palautetta palveluista. Eteenkin kassapalveluiden saatavuus klo 9.00–15.30 olivat palautteiden antajien kiitoksen aiheita varsin nykyaikana pankkien kassapalveluiden supistuneet aikataulut ja palvelumaksujen korotukset ovat hankaloittaneet asioiden hoito, mutta nyt he voivat suorittaa maksut kaupungille ja tytäryhtiöiden lasku suoraan kaupungille ilman välikäsiä. Vanhustyöväestö/liikuntaesteiset ovat pitäneet palvelukeskuksen sijaintia hyvänä. Opasteiden parantuminen ja ohjeistaminen asioiden hoidettavuudessa ovat olleet myös kiitoksen aiheena asiakaspalautteissa.

Vastaajille annettiin mahdollisuus myös omille kommenteilleen. Vastauksista selvisi, että työ on monipuolista ja antoisaa sekä mikään työpäivä ei ole samanlainen kuin eilinen ja erityisesti vastaajat pitivät omasta työstään asiakaspalvelukeskuksessa. Tärkeinä pidettiin myös sitä, että asiakasta pystytään auttamaan jo esikontaktissa eikä sitä tarvitse juoksentaa eri kerroksissa.

Parannusehdotuksia ei vastaajien vastauksista selvinnyt, mutta asiakaspalvelukeskuksessa palveluita ja toimintatapoja muunnellaan tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Ulkoista asiakastyytyväisyyttä ja sisäistä asiakastyytyväisyyttä seurataan kerran vuodessa tehtävällä kyselyllä Webpro-pol-kyselynä.

Asiakaspalvelukeskuksen esimiehelle kohdistettujen kysymyksien (liite 3) tarkoituksena oli selvittää miten hanke on lähtenyt liikkeelle sekä millaisia toimenpiteitä ja päätöksiä asiakaspalvelukeskus Kompassin kehittämiseksi ja toiminnalle on tehty. Kyselyssä kävi ilmi miten palvelukeskus hanke on lähtenyt liikkeelle, sekä mikä on asiakaspalvelukeskuksen organisaatorakenne. Palvelukeskuksen organisaatio rakentuu hankintapalveluiden ja talouspalveluiden alla olevaan tietopalveluihin, jonka alaisuudessa asiakaspalvelukeskus toimii. Asiakaspalvelukeskus on lähtenyt liikkeelle projektin omaisesta hankkeesta, jossa myös vastaaja on ollut kehittäjänroolissa mukana. Hankkeessa on käytetty apuna ASPA - hankkeen selvitystä ja suunnittelussa on yhteistyökumppanina toiminut Logica Oy. Vastaaja on kokenut palvelukeskuksen onnistuneeksi toiminnaksi asiakkaita

ja virastotalon muita eri hallintokuntia palvelevaksi toiminnoksi. Yhdistetyillä toiminoilla on saatu aikaan henkilöresurssien määrittelytarve, yhdistelemällä toimintoja ja näin myös hallintokuntien välinen tiedonkulku on saatu tehokkaammaksi.

Vuoden 2014 budjetissa asiakaspalvelukeskuksen suunnitellut menot ovat noin 139 000 euroa ja tulot noin 115 000 euroa. Suurin osa menoerästä ovat työntekijöiden palkkakustannuksia sivukuluineen. Vastaaja halusi mainita sen, että tällä hetkellä heille ostetaan ulkopuoliselta toimittajalta koko kaupungin puhelinvaihteen hoitaminen jotka aiheutuu ulkopuolisia kuluja. Puheluita seurataan kuukausittain. Mikäli puheluiden vastaanottomäärä laskee alle sadan, on silloin harkittava vaihdetehtävien ottamista takaisin kaupungin omaksi toimeksi. Puhelinvaihteen ottamista takaisin ns. omaksi toimeksi aiheuttaisi tämä myös strategista muutosta asiakaspalvelukeskuksen tämän hetkiseen henkilökunnan määrään. Lisäystä tulisi tällöin yksi työntekijä lisää puhelinvaihteenhoitajan toimeen. Asiakaspalvelukeskukseen on suoritettu remontti, ennen sen avaamista asiakkaille. Vastaaja arvioi remontoitukustannusten olleen noin 10 000 euron suuruiset.

Asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee nykyisin kaksi vakinaista ja tarvittaessa eri tuki vaihtoehtoilla työskenteleviä henkilöitä. Vastaaja piti ehdottomana sitä, että asiakaspalvelukeskus toimii kahdella vakinaisella työntekijällä. Toiminnassa on oltava myös selvät poissaolojen, sairaslomien ja lomien tuuraukseen olevat säännöt, jotta toiminta pystyy toimimaan toivotulla tavalla. Toki äkillisissä poissaoloissa on vielä pystytty hoitamaan keskuksen aukiolon sisäisillä hetkellisillä tehtävien vaihdoilla. Keskustelussa vastaaja mainitsi, että nykyiset aukioloajat ovat hyvät ja, että kassatoiminnat eivät aukea kuin klo 9.00 toki poikkeuksista sovitaan erillisesti. Vastaaja piti myös erittäin hyvänä mallina sitä, että nykyiset viestintävälineitä hyödynnetään hyvin tämän päivän asiakaspalvelukeskuksessa.

Kustannukset asiakaspalvelukeskuksen uudistamisesta

Todelliseen asiakaspalvelukeskuksen muutoksesta aiheutuviin kustannuksiin vastauksen antoi Tornion kiinteistöpäällikkö Ulla-Maija Koskenranta. Sähkö- ja ilmanvaihtotöiden suunnittelu ja toteutus oli kohteessa normaalia vaativampaa ja tämä nosti kustannuksia jonkin verran. Tornion asiakaspalvelukeskuksella on käytössään 66 m². Asiakaspalvelun rakentamisen yhteydessä uudistettiin koko alakerran valaistus ja ilmanvaihto keskitettiin asiakaspalvelun tiloihin sekä tuulikaappiin. Kalusteita hankittiin myös näyttelytilojen

puolelle. Alla olevat muutostöiden kustannukset eivät kohdistuneet pelkästään asiakaspalveluun vaan kustannuksista on jätetty pois selvästi asiakaspalvelukeskukseen kuulumattomat työt, kuten alakaton uusimisen. (Ulla-Maija Koskenranta, kiinteistöpäällikkö, Tornion kaupunki, 15.4.2014.)

Taulukko 1. Asiakaspalvelukeskus Kompassin kustannukset muutostöistä. (Koskenranta 15.4.2014, sähköpostiviesti nina.remes@keminmaa.fi.)

arkkitehtisuunnittelu	5000 e
LVI-suunnittelu	3700 e
sähkösuunnittelu	5300 e
IV-urakka	39000 e
sähköurakka	40000 e
rakennustekniset työt	30000 e
kiintokalusteet	8500 e
rakennuttaminen	6500 e

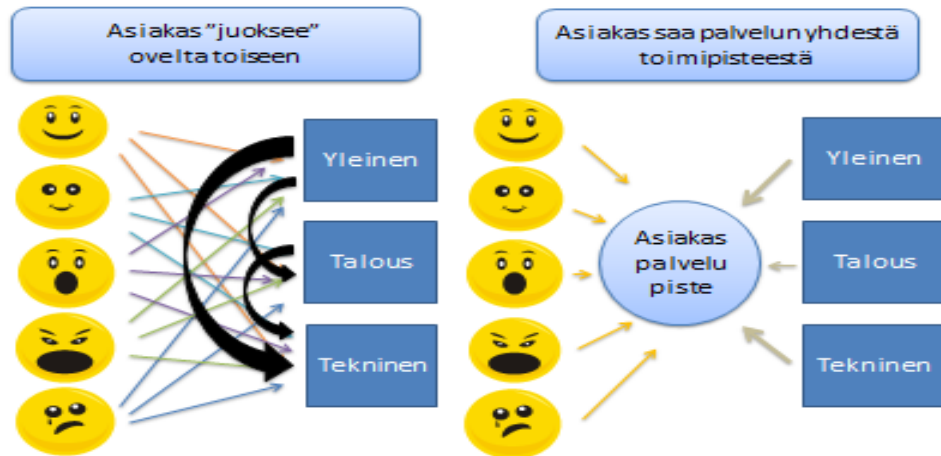
5 ASIAKASPALVELUPISTEEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Ennen Keminmaan kunnan asiakaspalvelupisteen kehittämisen laatimisvaihetta on pyritty selvittämään, miten kunnanviraston asiakaspalvelupistettä voitaisiin kehittää parempaan asiakaspalvelun laadun tuottamiseen sekä tehostamaan muilta hallintokunnilta saatujen palautteiden pohjalta. Tutkimuksessa saatujen haastattelutuloksien sekä havaintojen avulla pyritään toimeksiantajalle esittämään kehityssuunnitelma päätöksen teolle tueksi uuden asiakaspalvelupisteen luomiseksi. Millaiset olisivat kustannukset kaluste- hankinnoista sekä mitkä olisivat henkilöstöressurssien tarve asiakaspalvelupisteen toteuttamiseksi huomioiden myös valtionvarainministeriön hankkeen pyrkimystä kehittää kuntasektoritason palveluita enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Tarjoamalla niiden mahdollisimman helppo saatavuus nopeuttaa asiakkaiden palvelujen saantia. (VM, Asiakaspalvelu 2014.)

Kehityssuunnitelman tavoitteena on luoda ystävällinen ja asiantunteva asiakaspalvelupiste, jossa jokainen asiakas otetaan vastaan, jossa hän saa avun jo heti ala-aulassa sijaitsevasta asiakaspalvelupisteestä. Opinnäytetyön lähtökohtana on ollut asiakaspalautteiden ja henkilöstöpalautteiden myötä korostuneet palvelulaadun parantaminen kunnanviraston asiakaspalvelupisteeseen.

Asiakaspalvelupisteen tavoitteena on tehostaa (kuvio 7) kunnan omia prosesseja sekä selkeyttää asiakaspalvelun palvelutuotantoa. Tavoitteet saavutetaan parhaiten tehostamalla ja keskittämällä nykyisiä eri toimialojen toimintoja samaan pisteeseen. Toimintojen tehostaminen ja keskittäminen, ei ainoastaan vaikuta palvelun laatuun vaan, sillä on niin taloudellista kuin kunnan imagoa nostattava vaikutus.

Asiakaspalvelupisteen tavoite



Kuvio 7. Keminmaan kunnan asiakaspalvelupisteen tavoite. (VM, Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia, hakupäivä 15.12.2013, muunneltuna.)

Uudenlaisen palvelumallin kehittäminen edellyttää kunnan perinteisten sisäisten hallintorajojen ylittämistä, avoimuutta ja uutta ennakkoluulotonta asennetta henkilökunnalta. Kunnan on myös otettava taloudellisessa tilanteessa ja palvelujen heikentämisessä huomioon kaikkien ikäryhmien tarpeet väestörakenteen muuttuessa ja sähköisen teknologian tulehisen väistämättä yhä enemmän ihmisten joka päiväseen elämään. Toisaalta on myös huomioitava ikääntyvien kuntalaisten lisääntyminen kunnassa.

Internet on nousut kuntien ja muun julkishallinnon viestinnässä ja palveluissa keskeiseen asemaan. Esimerkiksi pankkipalveluiden vähentyminen, lisääntyneiden sähköisten palveluiden tarjota ovat auttamattomasti viemässä kuntalaisten palveluja myös eriarvoiseen asemaan. Kunnan olisi myös tarjottava kuntalaisille mahdollisimman avoin ja laadukas palvelu ilman, että tämä tuottaisi tuloryhmien tai ikäryhmien välistä palveluiden heikentämistä.

Asiakaspalvelupisteen uudelleen kehittämisellä kunta saisi näin mahdollisuuden palvelulla kaikenikäisiä sekä ulkoisia ja sisäisiä toimijoitaan tasapuolisen tehokkaasti. Sekä tarjoamalla asiakaspalvelua kunnanvirastossa kuntalaisille mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti.

5.1 Keskeiset ongelma-alueet

Jotta asiakaspalvelupiste täyttää sille asetetut tavoitteet ja odotukset, tulee toteutusvaiheessa ottaa huomioon erityisesti seuraavat asiat ja mahdolliset ongelma-alueet:

1. Asiakassegmentoinnin kartoitus
2. Palvelutarjonnan määrittäminen
3. Palvelun ja palvelukokonaisuuden määrittäminen
4. Palvelukehittämissstrategian määrittäminen

Edellä mainitut toiminnalliset haasteet tulee selvittää määrätietoisesti ja konkreettiset linjaukset tehdä, jotta asiakaspalvelupisteen toiminnasta hyötyisivät kaikki ne hallintokunnat mahdollisimman pian toiminnan aloittamisen jälkeen. (Mäntyneva 2001.)

5.2 Asiakaspalvelupiste

Paras asiakaspalvelupisteen sijainti on kunnanviraston ala-aula. Sijoittamisessa on otettava huomioon niin vanhuksen kuin liikuntaesteisten mahdollisuus asioida palvelupisteessä. Toimitila on asiakaspalvelutila, jossa asiakaspalvelua tarjotaan. Toimitilan täytyy täyttää tietyt vähimmäisvaatimukset, jotta se voisi taata hyvän asiakaspalvelun laadun asiakkaille. Asiakaspalvelupisteen tila tulee suhteuttaa asiakasmäärään niin normaali- kuin ruuhkatilanteissa.

Asiakaspalvelupisteen työntekijälle tai työntekijöille sijoitetaan omat työskentelytiskit niin, että he voisivat palvella yhtäaikaaisesti useaa asiakasta. Tilan tulee palvella asiakaspalvelutyötä. Palveluntuottajalle tarkoitettun tilan tulee olla äänieristetty ja suljettu, jotta asiointia voidaan tehdä laadukkaasti. Esimerkiksi taustamelu ei saa häiritä palvelutapahumaa. Suunnittelussa on myös otettava huomioon mahdolliset ulkopuoliset palveluntarjoajien sijoittuminen palvelupisteen tiloihin esimerkiksi vero toimistopalvelut tai kela palvelut. Palvelupisteissä tulee olla myös tietokoneet, tulostimet, skannerit, faksi ja puhelimet.

Kunnanviraston opasteet olisi hyvä päivittää nykyaikaiseksi ja myös virastonpohjakuva olisi hyvä sijoittaa selkeästi näkyvälle paikalle. InfoTv voisi tarjota ajankohtaista tietoa ja ilmoituksia sekä toimia tilojen päivävarauksien ilmoittamisalustana. Kunnan oman Facebook sivustojen päivittäminen ja kunnan virallisen ilmoitustaulun uudelleen sijoittaminen näkyvälle paikalle. Lomaketelineet sekä kaikki tällä hetkellä ei-sähköisenä olevat lomakkeet tulisi päivittää, niin että ne olisivat selkeästi hallintokunnittain tai asiakassegmentointia käyttäen järjesteltyinä selkeästi nähtävillä ja haettavissa. Sisäpuolella olevat postilaatit tulisi järjestellä selkeästi hallintokunnittain ja aakkosittain ja mahdollisesti lukollisina postilaatikkoina, niin ettei posteihin voi ulkopuolinen henkilö koskea. Postituskone olisi myös hyvä sijoittaa tilaan, jotta voitaisiin estää ulkopuolisten henkilöiden pääsyn koneelle. Pisteeseen voitaisiin sijoittaa myytäväksi kunnasta kertovaa historiikkikirjoja. Myös erilaisten kuntakarttojen saanti olisi hyvä sijoittaa sinne, mistä ne olisivat asiakkaille helpoiten saatavissa. Asiakaspalvelupisteen etäpalvelutilan tulee olla riittävästi äänieristetty, muusta toimitilasta erillinen tila, jossa taustahäly ei häiritse etäpalvelutapahtumaa. Etäpalvelutilasta tulee olla kuitenkin näköyhteys palveluneuvojaan tai asiakkaan täytyy pystyä muulla tavalla pyytämään apua, jos etäpalvelulaitteistojen kanssa tulee ongelmia. Asiakaspalvelupisteeseen tulisi myös sijoittaa InfoTV-järjestelmän, jonka avulla voitaisiin tiedottaa ja informoida asiakaspalvelupisteessä oleville asiakkaille esimerkiksi asiakaspalvelupisteen uusista palveluista, palvelun käyttökatkosta tai asiakaspalvelupisteen poikkeavista aukioloajoista. Samalla tämä palvelisi myös muita hallintokuntia sisäisen tiedonkulun nopeuttamiseksi.

Tehtävinä asiakaspalvelupisteessä olisivat tulevan ja lähtevän postien hoitaminen sekä tarjouksien, kirjeiden ja hakemusten vastaanottaminen ja asiakirjojen kirjaaminen viralliseen diaariin. Kopiointipalveluna olisivat asiakaskopioinnit sekä muilta hallintokunnilta saapuvat kopiointitehtävät. Taloushallinnon tehtävistä skannattavien laskujen skannaus ja reititys. Kunnan kiinteistöjen käyttäjäpalveluiden avaimien nouto- ja palautuspalvelu. Henkilökunnan lounas- ja kulttuuriseteleiden lunastuspiste. Kunnan virastolle saapuvien tilavarauksien kirjaaminen ja vastaanottaminen joko kuntalaisilta tai järjestöiltä.

Tulevaisuudessa olisi myös hyvä harkita kassapalveluiden yhdistäminen asiakaspalvelupisteeseen. Tästä voisi olla hyötyä kunnan kassavirran nopeuttamiselle, ja samalla se mahdollistaisi esimerkiksi venepaikkojen ja rakennuslupien lunastamisen ilman mah-

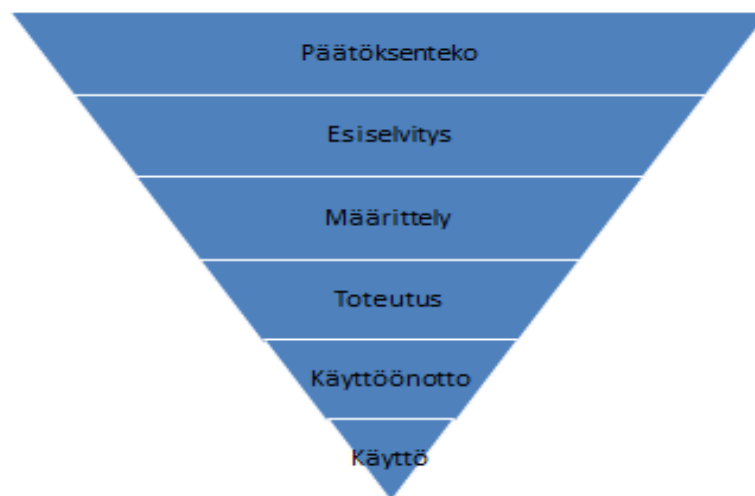
dollista laskutusta ja postimaksulähetyksiä. Lisäksi henkilökunnan kulttuuriseteleiden ja lounaslippujen lunastaminen voisi tapahtua suoraan palvelupisteestä.

Jos asiakaspalvelupisteen toiminta päätetään toteuttaa, olisi suunnitteluvaiheessa hyvä ottaa mukaan käyttäjäkokemukset ja henkilökunnan tarpeet ja ideat remontin suunnitteluun.

Jotta toimiva ja käytännöllinen asiakaspalvelupiste saataisiin toimimaan asiakaspalvelun laatua parantavasti toimipisteeksi, tulisi pisteessä työskennellä kaksi henkilöä. Henkilöt tulisi kouluttaa säännöllisesti sekä heitä tulisi tiedottaa eri hallintokuntien tapahtuvista ajankohtaisista asioista säännöllisesti.

Suunnitelmaa ehdotetaan lähettävän toteuttamaan seuraavan alla olevan kuvion 8 mukaisesti päätöksen teon jälkeen.

Suunnitelman läpivienti



Kuvio 8. Suunnitelman läpivienti. (VM, Rahoitusjärjestelmät, hakupäivä 17.2.2014, muunneltuna.)

5.3 Toteutusvaiheen onnistumisen edellytykset

Toteutusvaihe toteutetaan mahdollisesti tulevaisuudessa. Asiakaspalvelupisteen toiminnassa on huomioitava seuraavat asiat, joilla voi olla myös vaikutusta asiakaspalvelupis-

teen onnistuneeseen toteutukseen. Seuraavat asiat olisi hyvä selventää ennen toiminnan aloittamista.

- Kuka tai mikä hallintokunta toimii vastuullisena hallintokuntana sekä kenelle kuuluu vastuuhenkilötoimet
- Tehtävien kiireellisyyden priorisointi ja asioiden vaiheistus.
- Työtehtävien määrittäminen
- Asiantunteva henkilöstö ja oikeat resurssimäärät
- Kustannussäästöt

5.4 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hyvän asiakaspalvelupisteen toiminnalla on suuri vaikutus palvelulaadun parantamiseen asiakkaille. Hyvä ja toimiva asiakaspalvelupiste koettiin olevan myös kunnan imago-kysymys. Kysely oli toimiva tapa tuoda esiin sisäisten käyttäjien mielipiteet sekä saada käytännön näkökulmaa asiakaspalvelupisteen kehittämissuunnitelman laatimisvaiheeseen.

Kuntalaisten arki on sujuvaa, kun jokapäiväiseen elämään liittyvät palvelut toimivat. Tämä koskee kokonaisuutta, siis muitakin kuin kuntien hyvinvointipalveluja, esimerkiksi elintarvikkeiden ostamista, liikkumista ja turvallisuutta. Lähipalvelu merkitsee eri asioita eri-ikäisille ja erilaisessa elämäntilanteessa oleville kuntalaisille.

Vanhusväestölle lähipalvelu on usein kotiin vietävää palvelua. Lähipalveluiden saataavuuden ohella tuleekin huomioida myös saavutettavuus. Palvelukokonaisuuksia tulisi arvioida tulevaisuudessakin säännöllisesti sekä kuntaorganisaation sisällä että vuorovai-
kutuksessa kuntalaisten kanssa. (Kuntaliitto 2014.) Palveluiden saavutettavuus voi uudistusten myötä jopa parantua, vaikka niiden järjestämisvastuu siirtyy kunta- ja palvelurakennemuutoksen yhteydessä osittain suuremmille kunnille ja kuntayhtymille. Kuntalaisen kannalta olennaista on, mistä palvelut saa - ei se, kuinka ne on järjestetty tai tuotettu. Kuntalaisten palveluketju toimii, kun kunta tai kuntayhtymä huolehtii siitä, että lähipalvelut tarjotaan lähellä kuntalaisia. (Kuntaliitto 2014.)

Kunta voi uudistaa lähipalveluita kehittämällä uudenlaisia perinteiset hallintorajat ylittäviä palvelukonsepteja, tarjoamalla palveluita kumppanuudessa esimerkiksi seurakuntien, yhdistysten ja muiden palveluntuottajien kanssa, ostamalla palveluita yrityksiltä ja muilta yhteisöiltä, hyödyntämällä uutta teknologiaa tai yhteispalvelukonseptia sekä vahvistamalla henkilöstön osaamista ja uudistamalla työnjakoa. (Kuntaliitto 2014.)

Asiakaspalvelu yksityisellä sektorilla toimii pääsääntöisesti niin, että asiakas voi itseään valita asiakkuuden tason ja palvelun tarjoajan. Asiakaspalvelu ei kuntasektorilla poikkea käytännössä minkään muun toimialan tai sektorin palveluista. Asiakkuus ajattelu ja asiakaspalvelun luonne poikkeaa vain, jos näitä vertaillaan keskenään yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Julkisen sektorin asiakas joutuu tyytymään oman kunnan tarjoamiin palveluihin, eikä niitä voi valita, eikä niihin voi juurikaan asiakkaana vaikuttaa. Tulevaisuudessa toivottavana olisi siirtyä käyttämään ns. palvelu- ja prosessilähtöistä asiakaspalvelumallia. Asiakaspalvelupisteen toteuttamisen kannalta olisi tärkeää huomioida jo olemassa olevat palvelut ja organisaatorakenne ja toimintojen hyödyntäminen. Myös tässä tutkimuksessa laadittu kehityssuunnitelma olisi hyvä huomioida asiakaspalvelupisteen toteuttamisvaiheessa.

Asiakassegmentoinnilla ja asiakkuuksien hallinnalla haetaan vastauksia siihen miten organisaatio ryhmittelee asiakkaat, kenelle palveluja tarjotaan sekä millaiset ovat eri ryhmien tarpeet. Voidaksemme kehittää kuntasektorin tarjoamia palveluita on näihin kysymyksiin tärkeitä löytää vastaus siirryttäessä eri hallintokeskeisistä palveluista asiakaslähtöiseen palvelutoimintaan. Kunnan tulee tarjota palveluitaan tasapuolisesti kaikille kuntalaisille iästä tai sukupuolesta tai taloudellisesta asemasta riippumatta.

Keskeistä asiakkuusajattelussa ja asiakkuuksien hallinnassa on asiakassuhteen hoito. Organisaatio ei voi toimia ilman asiakkaita, jotka ostavat ja käyttävät sen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Asiakkuuksien hallinta on tänä päivänä nostettava organisaatiossa yhdeksi liiketoiminnan kriittiseksi osa-alueeksi. Järjestelmällisellä asiakkuuksien hallinnalla ja sen parantamisella, voi kunta parantaa omaa asiakaspalvelua ja nostattaa näin ollen myös kuntalaistensa asiakastyytyväisyyttä. Kuntalaisten vaatimukset palvelujen tason kannalta kasvavat kokoajan, joten kunnilla on jatkuva tarve kehittää palveluitaan paremmaksi. Asiakaspalvelun kehittämällä pyritään saavuttamaan ja tuottamaan kuntalaisille laadukas ja yhtenäinen palvelukokonaisuus.

Organisaatiossa palvelun tekniseen ja toiminnalliseen laatuun voi palveluntarjoaja vaikuttaa hyvin nopeasti itse. Asiakkailta saatujen palautteiden ansiosta palvelun teknistä ja toiminnallista laatua voidaan muokata hyvin nopeasti jo seuraavaan palvelutapahtumaan. Uuden asiakkaan kohdalla palvelun laadun korjaaminen myöhemmin saattaa olla vaikeaa, jos asiakaskäynti on asiakkaan mielestä ollut epämiellyttävää. Tuloksena saattaa olla, että asiakas ei halua osallistua minkäänlaiseen palvelunkehittämiseen eikä halua vastaanottaa uudistettua palvelua, vaan vastustaa voimakkaasti kaikkea kehitystä ja uudistusta kunnassa.

Kunnan uuden asiakaspalvelupisteen pyrkimyksenä olisi vastata asiakkaan kysymyksiin välittömästi tai jos asia vaatii selvittelyä, asiakkaaseen oltaisiin yhteydessä asiakkaan haluamalla tavalla (puhelin, sähköposti, kirjeposti). Tällä toimintamallilla varmistetaan että palveluasiantuntijalla on aina mahdollinen kokonaiskuva asiakkaan tilasta tai ongelmasta. Valtiovarainministeriön suunnitelmissa on sijoittaa asiakaspalvelupisteeseen muut valtiollisten virastojen palvelut yhden luukuun menetelmänä, joka tosi pienelle kunnalle lisäkustannuksia, niin tietojärjestelmien yhteen saattamisesta, että uusien henkilöstöresurssien hankkimisesta.

Kunnan tulisi kiinnittää jatkossa huomiota myös kunnan kotisivuihin, koska kyseessä on tärkeä sähköinen palvelukanava joka toimii ns. kunnan virtuaalisena olohuoneena. Kotisivut palvelevat hyvin omatoimisia kunnan asukkaita ja ulkopaikkakuntalaisia mahdollisimman kattavasti tarjoamalla informaatio-, yhteisö- ja asiointipalveluita ympärivuorokauden.

Henkilökunnalle sekä itse kunnalle tämä palvelupisteen tarjoaman hyödyntäminen loisi positiivisen kuvan kunnasta ja kunnan palvelutarjonnasta. Palvelupisteen toiminta yhden luukun periaatteella, kunnan sähköisten palveluiden kehittäminen ja kuntalaisten osallistuminen mahdollistaisivat asiakkaille helpomman ja nopeamman tavan hoitaa kunnallisia asioita. Asiakaspalvelupiste mahdollistaisi myös sen, ettei asiakkaan tarvitsisi tuntea kunnan organisaatiota tai kiertää useita asiointitahoja löytääkseen sen oikean tahon, jolle asian hoitaminen kuuluisi, vaan asian saisi hoidettua ja toimeen laitettua jo suoraan asiakaspalvelupisteessä.

Jotta toteutus saataisiin konkreettisesti alulle, olisi aluksi voitava vakuuttaa päättäjät tekemään päätöksen asiakaspalvelupisteen perustamisesta ja tämän jälkeen tulisi koota

suunnitteluryhmä, joka selvittää käytännön asiat tarkemmin ja huolehtii siitä, että palvelupiste saataisiin toteutettua. Kustannusten laskemiseksi ja vertailemiseksi voidaan saada tarkempia lukuja esimerkiksi Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksen vuosibudjetin sisällöstä kustannuskohteittain, joita toimijan puolelta ei tässä opinnäytetyössä haettu tarkemmin julkaista.

Tulevaisuudessa tulee miettiä tarkasti millaisin keinoin asiakaspalvelun laadun parantamista ja toimintatapojen uudistamista voitaisiin parantaa, niin että näiden parannuskeinojen vaikutus näkyisi myös kunnan työntekijöiden töiden selkeyttämisessä ja kunnan imagoa parantavana tekijänä. Joka tapauksessa eri toteutusvaihtoehdot olisi hyvä selvittää, jotta päätös varsinaisesta toteutuksesta olisi mahdollista tehdä ja mahdollisimman pikaisesti.

Jatkotutkimuksen aiheita tuli myös mieleen tämän työn aikana. Ne voisivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys kysely kuntalaisille tai itse asiakaspalvelupisteen käytännön toteutus ja sen arviointi.

6 POHDINTA

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin Keminmaan kunnan nykyisen asiakaspalvelun toimintaa sekä selvitin, kuinka ja mitä palveluita tällä hetkellä tuotetaan eri hallintokunnissa. Samalla sain tutustuttua Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskukseen, josta on ollut hyvä apua kehityssuunnitelmaa tehdessä. Opinnäytetyössä kuvasin laskentataulun avulla tämän hetkistä arvioitua kustannusta kunnan palvelupisteen palveluista sekä lisäksi Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskuksen vuosibudjettitasoa sekä palvelukeskukseen tehdyn remontin kustannuksia.

Opinnäytetyön aiheen valinta tai sen etsimisessä ei kulunut aikaa, koska työskentelen ns. asiakaspalvelutehtävissä. Aiheen kiinnostavuus selvittää jokin omassa työssä havaittu ongelma. Työkavereiden kannustamana valintani oli selvä. Aiheeksi valitsin kunnanviraston asiakaspalvelun kehittämisen ja sen uudelleen suunnittelun, niin että se palvelisi asiakkaita nykyistä paremmin. Lisäksi halusin selvittää, myös muiden toimistovirkailijoiden asiakaspalvelutehtäviä ja miten he kokevat nykyisen asiakaspalvelun toimivuuden omassa työssään.

Pohtiessani opinnäytetyötäni ja miettiessäni tätä opinnäytetyötä tehdessä julkisella sektorilla työskentelyä, sekä ottaen mukaan aiemmat kokemukseni yritysmaailmasta, olen havainnut, että toiminta tai asioiden eteenpäin vieminen ja niiden toteuttaminen on ajallisesti ja päätöksen teollisesti aivan erilaiset kuin yrityspuolella. Vaikka molemmissa on aina joku, joka lopullisesti tekee päätöksen ja vastaa tekemästään päätöksestään. Kunnan päätöksen teossa ja toteuttamisessa on vain osattava laskea tupla, jos ei tripla aika tapahtumien tai päätöksien toteuttamisajaksi.

Haastavampana koin ennen opinnäytetyöni aloittamista vakuuttaa työnantaja aiheesta ja sen tarkoituksellisuudesta. Opinnäytetyön tutkittumustutkimusaineisto on tarkoitettu työnantajalle hyödynnettäväksi mahdollisen lopullisen päätöksen teon tueksi. Se milloin ja miten tämä tulee toteutumaan, on ajankysymys.

Tutkimukseen kerättyä teoria aineistoa on ollut saatavilla paljon yrityspuolelta, mutta haasteellisempaa on ollut löytää vain kuntasektoria koskevaa aineistoa. Tänä päivänä on tutkittu ja pyritty myös hankkeiden avulla kehittämään kuntasektori puolta. Valtiovarainministeriön kautta on myös asetettu säännöksiä kunta- ja palvelu- ja tuotantosektorille.

seksi. Nämä asetetut säädökset tuovat pienelle kunnalle monenlaisia haasteita ja kaikkien tavoitteiden toteuttaminen luo myös omat haasteensa tämän hetkessä tiukassa taloustilanteessa painivalle kunnalle.

Opinnäytetyölle asetettu aikataulu oli hyvin tiivis, mutta pysyin asetetussa aikataulussa. Väljempi aikataulu olisi luultavasti laajentanut tutkimuksessa haastateltavien ja havainnoitavien palveluiden tuottajien määrää. Nyt haastateltavien ja havaintojen määrä pysyi riittävän pienenä ja aikataulullisesti toteutettavissa olevana. Mielenkiinto aiheeseen pysyi kokoajan, vaikka asetettu aikataulu oli hyvin tiivis. Asetettu aikataulu ei myöskään mahdollistanut liian pitkiä taukoja kirjoittamisessa, jolloin työ eteni kokoajan.

Opinnäytetyössä tehty haastattelu oli rajattu pienelle ryhmälle kunnan viraston omalle henkilökunnalle ja nimenomaan asiakaspalvelutehtäviä tekevien joukkoon sekä heidän esimiehilleen ja jo toiminnassa olevaan Tornion asiakaspalvelukeskus Kompassin henkilökunnalle ja heidän esimiehelle. Tutkimusta auttoi myös henkilökohtainen tutustuminen ja siellä tehdyt haastattelut sekä toiminnan esittely, kiitos siitä kuuluu asiakaspalvelukeskus Kompassissa työskenteleville iloisille ja ystävällisille toimistosihteereille, jotka todellakin ovat oikeassa paikassa ja pitävät tekemästään työstään.

Päätökseksi voidaan todeta, että opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, hyvin ajankohtainen ja ammatillista osaamista laajentava kokonaisuus.

LÄHTEET

- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi, Vantaa.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Lapin korkeakoulukirjasto. Kemi-Tornion amk Kosmos: Kemi.
- Keminmaan kunta. Tilinpäätös. 2012.
- Keminmaan kunta 2013. Hakupäivä 7.11.2013.
<<http://www.keminmaa.fi/index.php?p=Kuntatietoa>>
- Koskela, Lauri 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Hakupäivä 27.1.2014.
<<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>>
- Koskenranta, Ulla-Maija, kiinteistöpäällikkö, Tornion kaupunki, Asiakaspalvelukeskus
Kompassin remontin kustannukset. Sähköpostiviesti nina.remes@keminmaa.fi
15.4.2014
- Kuntaliitto 2013. Mediapalvelut ja tiedotteet. Hakupäivä 2.2.2014.
<<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2013/06/Sivut/asiakaspalveluja-uudistettava.aspx>>
- Kuntatyöntajat. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014 - 2016.
<<http://flash.kuntatyöntajat.fi/kvtes-2014 - 2016/html/#28>>
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 2.painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menetyksen tekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oy
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuushallinta. 1.painos. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino
- Kuntalaki 17.3.1995/365 2 §
- Rantanen, Tarja 2013. Suomen kuntaliitto ry. Asiakaspalvelut. Hakupäivä 17.2.2014
<www.kunnat.net>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV-
Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Hakupäivä 10.9.2013
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>>
- Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY
- Suomen kuntaliitto 2014. Virtuaalikunta.net. Hakupäivä 19.1.2014
<<http://www.virtuaalikunta.net/fi/tietoa/tehtavat/Sivut/default.aspx>>
- Toivanen, Manu 2010. Kunnallisen asiakaspalvelun kehittäminen, Case: Lappeenrannan kaupunki. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra.
- Tornion kaupunki 2014. Interaktiivinen Tornio-hanke. Hakupäivä 28.3.2014
<<http://www.tornio.fi> Tornion kaupunki. Palvelupiste Kompassi. 2011>
- Tornion kaupunki 2014. Palvelupiste Kompassi. Hakupäivä 28.3.2014
<<http://www.tornio.fi/index.php?p=Asiakaspalvelukeskus>>
- Tornion kaupunki 2014. Päätöksenteko, hallinto ja organisaatio. Hakupäivä 28.3.2014
< <http://www.tornio.fi/index.php?p=Paatoksenteko>>
- Opetushallitus 2014. Välineosaaminen. Hakupäivä 23.2.2014
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/laatu_ja_standardit/mita_laatu_on/etusivu.html>

- Oulun kaupunki 2007. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Hakupäivä 27.1.2014
<http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=7890ca73-a85e-417d-9822-8ae238e8f16e&groupId=52058>
- Valtionvarainministeriö 2012. Asiakaspalvelun kehittäminen. ASPA - konsepti. Hakupäivä 17.12.2013.
<http://www.kuntamarkkinat.fi/portals/2/015_ASPA-Kuntamarkkinat%202012.pdf>
- Valtiovarainministeriö 2014. Asiakaspalvelu 2014. Rahoitusjärjestelmät. Hakupäivä 17.2.2014.
https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130822Asiak_a/05_Rahoitusjarjestelma.pdf
- Valtionvarainministeriö 2014. Asiakaspalvelu2014. Tiedote 1/2014. VM115:00/2013. Hakupäivä 15.2.2014.
<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20140307Asiak_a44175/Asiakaspalvelu2014_Hanketiedote_1_2014.pdf>
- Valtionvarainministeriö 2014. Hallinnon kehittäminen. Kunta-asiat. Hankkeet. Hakupäivä 15.12.2013
<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130628Asiak_a/name.jsp>
- Valtionvarainministeriö 2014. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Hakupäivä 15.12.2013
<<http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/toc>>
- Vilka, Hanna 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Hakupäivä 17.1.2014
<http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf>
- Väestökisterikeskus 2013. Väestötietojärjestelmä. Hakupäivä 7.1.2014
<<http://vrk.fi/default.aspx?docid=7767&site=3&id=0>>

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset kunnanviraston henkilöstölle
- Liite 2. Haastattelukysymykset Tornion kaupungin Kompassin /henkilöstölle
- Liite 3. Haastattelukysymykset Tornion kaupungin Kompassin/ Suunnitteluhenkilöstölle

TEEMAHAASTATTELUKYSEMYKSET /

Liite 1

Nina Remes/Aikta12

Case: Keminmaan kunta

Keminmaan kunnanviraston henkilöstölle

Haastattelu-aika ja paikka:

Vastaajan nimi:

Millainen olisi mielestänne hyvä asiakaspalvelupiste?

Millaista palvelua tarjoaisit kunnan omassa palvelupisteessä?

Mitä hyötyä mielestäsi asiakaspalvelupiste toisi omaan työhösi?

Oletko saanut asiakaspalautetta nykypalvelumallista, millaista? (2-3 esimerkkiä)

Omat kommentit - nykypalvelumallista?

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET /

Liite 2

Nina Remes/Aikta12

Case: Keminmaan kunta

Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus Kompassi /työntekijät

Haastattelu-aika ja paikka:

Vastaajan nimi:

Millainen olisi mielestänne hyvä asiakaspalvelupiste?

Millaista palvelua tarjoaisit kunnan omassa palvelupisteessä?

Mitä hyötyä mielestäsi asiakaspalvelupiste toisi omaan työhösi?

Oletko saanut asiakaspalautetta nykypalvelumallista, millaista? (2-3 esimerkkiä)

Omat kommentit - nykypalvelumallista?

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET /

Liite 3

Nina Remes/Aikta12

Case: Keminmaan kunta

Tornion kaupungin asiakaspalvelukeskus Kompassi /Suunnitteluhenkilöstölle

Haastattelu-aika ja paikka:

Vastaajan nimi:

Miten hanke lähti liikkeelle? Taustaa hankkeesta

– avustukset

– päättävä elin

Omat kommentit / palaute?

Asiakaspalvelupisteen perustamiskustannukset / budjetti?

Asiakaspalvelupisteen henkilöstömäärän kartoitus/ sijaisuuksien hoito?

Kustannushyöty – vertailua entiseen?

Omia kommentteja?