

Reeta Laakso

IMATRAN KAUPUNGIN ASIAKASPALVELUPISTEEN UUDELLEEN MALLINNUS

Opinnäytetyö

Liiketalous

Myynti, markkinointi ja palvelumuotoilu

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Reeta Laakso	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2020
Opinnäytetyön nimi		38 sivua 7 liitesivua
Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen uudelleen mallinnus		
Toimeksiantaja		
Imatran kaupunki		
Ohjaaja		
Satu Peltola		
Tiivistelmä		
<p>Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen toimivuudessa on havaittu puutteita. Asiakkaiden saapuessa asiakaspalvelupisteelle on asiakaspalvelijan tehtäväksi jäänyt pääsääntöisesti asiakkaiden neuvominen asiantuntijoiden luokse. Asiantuntijoiden töiden teko on ollut tämän vuoksi helposti katkonaista, sekä työpäivää on kulunut hukkaan yksinkertaisten asioiden tekemiseen. Asiantuntijoiden lisäksi tämä palvelumalli ei ole palvellut asiakaspalvelijoita eikä asiakkaita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä palveluilla tai toimenpiteillä palvelupisteestä saataisiin mahdollisimman toimiva, jotta asiakaspalvelu parani ja asiantuntijoiden työtaakka kevenisi.</p> <p>Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkingia. Teemahaastattelussa haastateltiin kymmentä Imatran kaupungin eri asiantuntijaa. Haastattelusta kuusi toteutettiin kasvotusten ja neljä Microsoft Teamsin välityksellä. Benchmarkingiin osallistui neljä eri kaupunkia. Haastatteluiden tavoitteena oli löytää työtehtäviä tai niiden osia, joita voitaisiin siirtää asiakaspalveluun. Sekä uusia kehittämisideoita, joilla voitaisiin parantaa palvelupisteen toimintaa. Benchmarkingin tarkoituksena oli saada toisilta kaupungeilta hyviä ideoita asiakaspalvelupisteen uudistamiseen.</p> <p>Imatran kaupungin eri yksiköiden asiantuntijoiden välillä oli suuria eroja siinä, kuinka paljon heidän työajastaan kului helpoimpiin asiakaspalvelutehtäviin ja kuinka paljon se heitä kuormitti. Tutkimustuloksina saatiin runsaasti ehdotuksia työtehtävistä ja niiden osista, joita voisi siirtää keskitetyksi palvelupisteelle. Työtehtävät olivat konkreettisista asiakasneuvonnoista uusiin kehitettäviin, asiakkaille tarjottaviin materiaalipaketteihin. Benchmarking-tulokset eivät niinkään tarjonneet aivan uusia ideoita, vaan ne tukivat teemahaastattelussa esille tulleita ehdotuksia.</p> <p>Tutkimustuloksena syntyneen suurehkon työtehtävämäärän ja ideoiden takia on tutkimuksen jatkokehityksenä mietittävä henkilöstöresurssien lisäämistä palvelupisteelle. Toisena apukeinona on kaupungin suunnittelema tuleva robotiikkaprojekti, jolla voidaan keventää työtaakkaa.</p>		
Asiasanat		
asiakaspalvelupiste, asiakaspalvelu, palveluiden keskittäminen, töiden uudelleen organisointi		

Author (authors)	Degree	Time
Reeta Laakso	Bachelor of Business Administration	November 2020
Thesis title		38 pages
Reorganization of customer service point in Imatra		7 pages of appendices
Commissioned by		
City of Imatra		
Supervisor		
Satu Peltola		
Abstract		
<p>The customer service point of the city of Imatra is not practical. When a customer arrives at the customer service point, it is primarily up to the customer service representative to advise the specialists. The specialists work has been easily abrupt, and the working day has been wasted doing simple things. In addition to specialists, this service model has not served the customer servant or customers. This thesis aimed to find out which services or measures would make the customer service point as functional as possible to improve customerservice and relieve the work of the specialist.</p>		
<p>In this qualitative research, the data collection method was a thematic interview and benchmarking. The theme interviews included ten specialists from the city of Imatra. Six of the interviews were conducted face-to-face, and four through Microsoft Teams. Four cities took part in the benchmarking. The interviews aimed to find work tasks or parts of them that could be moved to customer service as well as new development ideas that could improve the operation of the service point. Benchmarking was designed to get good ideas from other cities to renew the customer service point.</p>		
<p>There were significant differences between specialists of Imatra city, how much of their working time was spent on more manageable customer service tasks and how much it burdened them. The results of the research received several proposals for work tasks and parts of them that could be transferred to a service point and centrale services in one place. The tasks were from concrete customer advice to new material packages offered to customers. The benchmarking results did not provide entirely new ideas but supported the proposals that came up in the thematic interviews.</p>		
<p>Due to a large number of jobs and ideas created because of the research, the further development of the study must be to consider adding human resources to the service point. Another possibility is the city of Imatra future robotics project which can reduce the workload.</p>		
Keywords		
customer service point, customer service, centralization of services, re-organizing of tasks		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa ja toimeksiantaja	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Tutkimuksen viitekehys.....	9
2	ASIAKASPALVELU	9
2.1	Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat	10
2.2	Palvelun laatu	10
2.3	Palvelulaadun kehittäminen	13
2.3.1	Palveluprosessi.....	13
2.3.2	Asiakaskohtaamistaidot	14
2.3.3	Asiakaspalvelun strategiset painopisteet ja myynnillistäminen	14
3	HENKILÖSTÖ ORGANISAATION VOIMAVARANA.....	15
3.1	Töiden uudelleen organisointi	15
3.2	Työn rikastaminen	16
3.3	Hiljaisen tiedon jakaminen	16
4	PALVELUJEN KESKITTÄMINEN	17
4.1	Palvelujen keskittämisen edut.....	18
4.2	Lean.....	18
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	20
5.1	Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät.....	21
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
6	TULOKSET.....	24
6.1	Asiakaspalvelu.....	24
6.2	Töiden uudelleen organisointi.....	26
6.3	Palveluiden keskittäminen	27
6.3.1	Asiakaspalvelupisteen kehittämisideat.....	29

6.3.2	Benchmarking-tulokset ulkoisille ja sisäisille asiakkaille	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
7.1	Tärkeimmät tulokset	32
7.2	Toimenpide-ehdotukset	33
7.3	Oma pohdinta ja jatkokehitysideat	34
	LÄHTEET	37

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Liite 2. Haastattelut

Liite 3. Asiakaspalveluun siirrettävät työtehtävät

Liite 4. Robotiikalla mahdollisesti korvattavat työtehtävät

1 JOHDANTO

Hyvä asiakaspalvelu on asiakkaan odotuksiin vastaamista, ja siksi asiakkaan kuunteleminen on tärkeää. Lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan lähettämät signaalit sekä reagoida niihin. Signaalit voivat olla niin sanallisia kuin sanattomiakin. Asiakas muistaa hyvän asiakaspalvelun aina edullista hintaa pidempään. (Gerdt & Korhonen 2016, 101.)

Organisaation ketteryys sekä valmius muutokseen on menestymisen kannalta tärkeässä asemassa. Muutosprojektissa tärkeää on hallita itse muutosta omassa toiminnassa sekä toimintaympäristössä. Organisaation on tärkeää tietää, minkälaista osaamista henkilöstöllä on sekä eritellä henkilöstön osaaminen motivaatiotekijöihin, tietotaitoon sekä kokemukseen. Näiden tietojen pohjalta organisaation on helpompi tehdä muutosprosessi sekä välttyä virhevirvioilta. (Dovre Group 2018.)

Imatran kaupungintalolla oleva asiakaspalvelupiste ei ole ollut asiakkaiden eikä työntekijöiden kannalta toimiva. Asiakaspalvelupisteestä halutaan luoda asiakasystävällisempi sekä henkilöstöresurssit paremmin huomioon ottavampi. Asiantuntijoiden työtaakkaa halutaan keventää siirtämällä helpompia työtehtäviä asiakaspalvelupisteelle. Tämän muutoksen myötä myös asiakaspalvelu paranee, sillä asiakkaita ei tarvitse kuljetella asiakaspalvelupisteen ja asiantuntijoiden välillä, vaan he saavat palvelun niin sanotusti yhdeltä luukulta. Muutoksen myötä asiantuntijat voivat keskittyä vaativampiin työtehtäviin.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Imatran kaupunki sijaitsee Kaakkois-Suomessa lähellä Venäjän rajaa. Reilun 26 000 asukkaan kaupunki on vesistöjen ympäröimä. Kaupungin lävitse virtaa Vuoksi, ja länsiraja rajoittuu Saimaaseen. (Imatra s.a.)

Tarve opinnäytetyölle lähti Imatran kaupungilta. Lähiaikoina henkilöresursseja on vähennetty asiantuntijatyöstä, jonka vuoksi nähtiin, että on tarvetta auttaa asiantuntijoiden työtaakan keventämisessä. Asiakaspalvelupisteen henkilöre-

surssit mahdollistavat pienien lisätöiden vastaanottamisen, joten asiakaspalvelupisteen työtehtävien uudelleen mallinnukselle on tarvetta niin asiakkaiden, asiantuntijoiden kuin asiakaspalvelijoiden kannalta. Helpoimpien työtehtävien siirtäminen asiantuntijoilta asiakaspalvelijoille palvelisi asiakkaita, rikastaisi asiakaspalvelijoiden työtä ja helpottaisi asiantuntijoiden työmäärää. Asiakaspalvelupisteen toiminnan uudistamisesta olisi niin käytännöllisiä kuin taloudellisiakin hyötyjä monille.

Imatran kaupungintalon asiakaspalvelupisteeltä saa kuntalaisille suunnattuja palveluita, ja sen palvelutarjontaan kuuluvat kaupungin sekä maistraatin palvelut. Kaupungin palveluihin sisältyvät muun muassa kaupungin lomakkeet ja esitteet, nähtävillä olevat kaavat sekä tonttijaot, kaupungintalon tilavaraukset, asukasyhteyshenkilöpalvelut, pysäköinninvalvojan reklamaatiot, karttojen myynti sekä kaupungille tulevien asiakirjatilausten, huomautusten ja muistutusten vastaanotto. Maistraatin palveluja asiakaspalvelupisteellä ovat erilaisten lomakkeiden vastaanotto. (Imatra s.a.)

Aiheeseen liittyen on tehty myös aikaisempaa tutkimusta. Remes (2014) teki omassa opinnäytteessä tutkimusta Keminmaan kunnan asiakaspalvelupisteen kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sopiva toimintamalli Keminmaan kuntaorganisaation asiakaspalvelupisteelle. Tutkimus toteutettiin havainnointien, haastatteluiden ja erilaisten dokumenttien avulla. Tutkimuksen myötä asiakaspalvelupisteen ongelmaksi nousi muun muassa asiakkaiden pompottelu eri hallintokuntien välillä.

Remeksen tutkimustulos osoittaa samaa ongelmaa kuin Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteellä. Tavoitteena on, ettei jatkossa asiakaspalvelupisteen henkilöstöresursseja tuhlata vain asiakkaiden kuljettamiseen, vaan resurssit hyödynnettäisiin mahdollisimman monipuolisesti.

Palveluiden keskittämisen ajankohtaisuudesta kertoo hyvin se, että myös viranomaisten palveluille ollaan suunnittelemassa virastojen yhteispalvelupisteitä. Hallitus suunnittelee valtion virastoille, muun muassa Kela ja Verotoimisto, yhteisiä asiointipisteitä ympäri Suomea. Asiakkaan näkökulmasta asi-

ointipisteiden pidemmät aukioloajat ja helpommat saatavuudet palvelevat paremmin asiakkaita, ja valtion näkökulmasta henkilöstöressurit saataisiin paremmin hyötykäyttöön. (Valtanen 2020.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada asiantuntijoiden työtaakkaa pienemmäksi ja asiakaspalvelupisteen henkilökunnan työtehtäviä konkreettisemmiksi. Tavoitteeseen päästääkseni tässä opinnäytetyössä selvitän, mitkä ovat niitä palveluita, joista voi luoda esimerkiksi valmiita palvelupaketteja asiakaspalvelupisteelle. Näin henkilöstöressurit asiakaspalvelupisteellä saadaan parhaiten hyötykäyttöön, asiantuntijoiden työtaakkaa kevennettyä ja asiakkaille palvelu tehdään paremmaksi ja selkeämmäksi. Tämän takia opinnäytetyö on tärkeä Imatran kaupungille. Työ palvelee omalla esimerkillään myös muita kuntia, kaupunkeja ja organisaatioita, jotka suunnittelevat toimintojensa tehostamista.

Tutkimus vastaa seuraavaan kysymykseen: millä palveluilla ja toimenpiteillä Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteestä saadaan mahdollisimman toimiva?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapa on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana. Tutkimusmuodossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja ihmisen elämän tutkimiseksi on useita (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006).

Tämän laadullisen opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat teemahaastattelut ja benchmarking eli vertailuanalyysi. Teemahaastattelussa Imatran kaupungin asiantuntijat osaavat itse kertoa parhaiten heidän työnsä vastaan sekä mahdollisista työtehtävistä, joita voisi siirtää asiakaspalvelupisteelle.

Benchmarkingin tarkoituksena on selvittää valittujen kaupunkien asiakaspalvelupisteiden toimintaa. Mitä palveluita heiltä saa asiakaspalvelupisteeltä ja olisiko niissä jotakin sellaista, jonka voisi hyödyntää myös Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteellä.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kiteytyy asiakaspalveluun, henkilöstöresursseihin ja palveluiden keskittämiseen.



Kuva 1. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuva 1) pohjautuu palveluiden keskittämisen vaikutuksiin asiakaspalvelussa ja henkilöstöresursseissa. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Kuinka henkilöstöresurssit kannattaa hyödyntää? Mitä palveluiden keskittämällä saavutetaan? Vastauksia näihin kysymyksiin aion hakea kirjallisuudesta sekä erilaisista tutkimuksista. Kyseinen viitekehys kiteyttää Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen muutoksen ydinajatuksia.

2 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelussa on kyse asiakkaan auttamisesta ja siitä, että hänen tarpeisiinsa pyritään vastaamaan. Organisaatio tarjoaa asiakkaalle palvelua tai tuotetta, jota ilman asiakas ei voi olla. Jotta itse tuote saadaan annettua asiakkaalle, vaatii se palvelua. (Eräsalo 2011, 12.)

Asiakaspalvelu on pääasiassa vuorovaikutusta sekä viestintää asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan, että viestintä on molemmin suuntaista, niin asiakkaan kuuntelemista kuin hänen toiveisiinsa vastaamista mahdollisuuksien mukaan. (Hämäläinen & Patjas 2018, 8.)

Palvelutyö on asiantuntijatehtävä, joka asiakaspalvelijana olevan henkilön täytyy sisäistää. On itsestään selvää, että asiakaspalvelija tuntee organisaation tuotteet ja palvelut, mutta hänen tulee tuntea myös oma roolinsa. Kun asiakaspalvelija tiedostaa tämän, voi hän ohjata omaa toimintaansa enemmän ammattimaisemmaksi. (Eräsalo 2011, 14.)

2.1 Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

Yrityksen ulkoisia asiakkaita ovat yrityksen ulkopuoliset ihmiset ja organisaatiot. Jotta ulkoisia asiakkaita voitaisiin palvella, tarvitsee asiakaspalvelija tukea yrityksen muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta. Tämän takia asiakaskunta koostuu myös sisäisistä asiakkaista, sillä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä suhteita syntyy organisaatioiden sisällä. Sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toisiaan, on paljon jokaisessa palveluorganisaatiossa. (Kupari 2012, 8.)

Asiakaspalvelun mielletään helposti olevan ulkoisille asiakkaille suunnattua, vaikka sisäiset asiakkaat ovat yhtä tärkeitä. Asiakkaita ei pitäisi edes ajatella ulkoisina ja sisäisinä, vaan kaikki asiakaspalvelua tarvitsevat ovat asiakkaita. (Reina 2019.) Sisäisiä asiakaspalvelutoimintoja on yleisesti organisaatioissa jopa enemmän kuin ulkoisia. Sisäinen palvelutoiminto koetaan helposti vain työkaverin auttamiseksi, eikä sitä ymmärretä asiakaspalveluksi. (Kupari 2012, 9.)

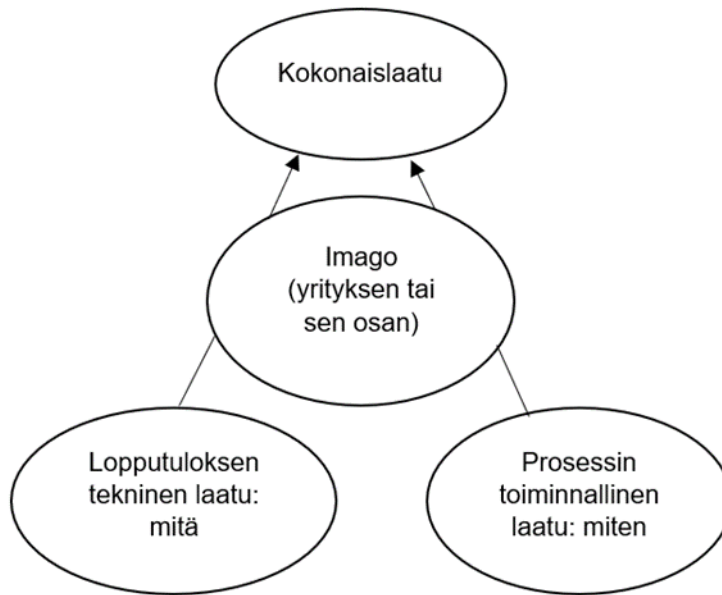
2.2 Palvelun laatu

Grönroosin (2015, 79) mukaan palveluilla on kolme yleispiirrettä:

- 1) Palvelut ovat toiminnoista tai joukoista toimintoja koostuvia prosesseja.
- 2) Palvelussa tapahtuu tuottamista sekä kuluttamista yhtäaikaaisesti.

3) Palvelun tuotantoprosessissa asiakas on aina jollakin lailla kanssatuottajana.

On tärkeää ymmärtää, mitä asiakas odottaa sekä arvioi palvelun laadun olevan. Kun organisaatio tietää, miten käyttäjä kokee palvelun laadun, sitä on sen jälkeen mahdollista hallita sekä lähteä kehittämään oikeaan suuntaan. Tämän myötä tulee selvittää palveluajatus, asiakkaan saaman hyödyn sekä tarjottavan palvelun keskinäinen suhde. (Grönroos 2009, 99.)



Kuva 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103)

Asiakas kokee palvelun laadulla olevan kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen, eli se, mitä asiakas saa ja millä tavalla (kuva 2). Asiakkaalle on tärkeää se, mitä hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, olkoon se vaikka rakentamiseen liittyvä tietopaketti tai tyytymättömälle asiakkaalle annettu hyvitys. Tällä kaikella on asiakkaalle suuri merkitys, kun hän arvioi palvelun laatua. (Grönroos 2009, 101.) Tekninen laatu ei itsessään ole vielä riittävä palvelun laadun mittari, vaan asiakkaalle merkitsee myös esimerkiksi asiakaspalvelijan elekieli ja asenne sekä vankka tilannetaju ja taito hallita ja käsitellä omia sekä asiakkaan tunteita (Flink ym. 2018, 116). Näin ollen asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, on myös prosessin toiminnallisella laadulla merkitystä. Laatu-ulottuvuuksia arvioidessa ei toiminnallista voi tietenkään arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä. (Grönroos 2009, 102.)

Organisaation imago (kuva 2) on palveluissa monesti tärkeässä roolissa, ja se voi vaikuttaa palvelun laadun arvioimiseen merkittävästi. Myönteinen mielikuva organisaatiosta auttaa asiakasta antamaan helpommin anteeksi yrityksen tekemät pienet virheet. Jos virheitä sattuu yritykselle useasti, kärsii siitä myös yrityksen imago. Jos taas asiakkaalla on valmiiksi jo kielteinen mielikuva yrityksen imagosta, vaikuttavat pienetkin virheet suurilta. Siksi yrityksen imago voidaan pitää suodattimena sille, kuinka asiakas laadun kokee. (Grönroos 2009, 100–102.)

Asiakkaan kokema arvo asiakaspalvelussa koostuu koetuista hyödyistä ja uhrauksista. Asiakkaan kokema hyöty syntyy asiakkaan kokemista positiivisia ominaisuuksia sisältävästä palvelusta ja uhraukset vastaavasti negatiivisista palvelukokemuksista. Asiakkaan kokema arvo syntyy, kun asiakas on käyttänyt yrityksen palvelua ja kokenut sen tuottavan itselleen arvoa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.)



Kuva 3. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)

Tehtyjen tutkimusten ja käytännön kokemusten pohjalta on laadittu seitsemän kriteeriä, jotka tekevät palvelusta laadukkaan (kuva 3). Nämä kriteerit voidaan myös jakaa teknisen ja toiminnallisen laadun ulottuvuuteen sekä imagoon eli suodatustehtävään. Nämä seitsemän kriteeriä toimivat hyvänä ohjenuorana laadukkaan palvelun johtamiselle. (Grönroos 2009, 122.)

2.3 Palvelulaadun kehittäminen

Tirkkosen (2014) mukaan puutteet palvelutoiminnassa nähdään helposti vain vastakkaisella osapuolella. Harvoin asiakas kokee toimivansa väärin. Samoin kuin itse asiakaspalvelijakin voi nähdä helposti ongelman vain asiakkaassa. Tämän vuoksi asiakas kannattaisi osallistaa palveluprosessien suunnitteluun, ideointiin sekä kehittämiseen. Näin voidaan taata, että palvelulaatu tuottaa arvoa asiakkaalle.

Palvelua kehittäessä tulee asiakaspalvelua tarkastella palveluprosessien, asiakaskohtaamistaitojen, asiakaspalvelun strategisten painopisteiden sekä asiakaspalvelun myynnillistämisen kannalta. Jokaista kohtaa tulee pohtia erikseen. (Asiakaspalvelun kehittäminen s.a.)

2.3.1 Palveluprosessi

Jotta organisaatio voi tuottaa korkealaatuisia palvelukokemuksia, ovat palveluprosessit keskeisin tekijä. Kun palveluprosessia halutaan kehittää, tulee lähtökohtana olla halu saavuttaa laadukkaampi vuorovaikutusyhteys asiakkaan kanssa. Yleisesti ottaen palveluprosessien perustoimivuus on kunnossa, ja siksi tulisikin tarkastella jokaista palveluprosessin vaihetta yksitellen. Muutoksia ei välttämättä tarvitse tehdä isossa mittakaavassa, vaan usein jo yhtä palveluprosessia tarkentamalla voi saada aikaan suuria hyötyjä. (Palveluprosessit s.a.)

Prosessin parantamisessa kannattaa hyödyntää kaikkea sitä tietoa, jota asiakailta saadaan. Jos kyselyjä tulee paljon tietyistä samoista asioista, ovat ne todennäköisesti niitä kohtia, jotka ovat asiakkaille epäselviä tai eivät toimi. Näin ollen niitä tulee kehittää. Kehitystyöhön tulee ottaa mukaan kaikki ne yksiköt, joiden vastuulla ongelmakohtat ovat. (Flykt 2019.)

Palveluprosessin kehittämisen esteenä on yleensä menneessä eläminen. Helposti ajatellaan, että ”näin on tehty aina”, joten kynnys muutokselle on suurempi. Myös muutoksen pelko vaikuttaa tilanteeseen, sillä nykyisistä toimintatavoista luopuminen nähdään helposti riskinä. (Udd 2018.)

2.3.2 Asiakaskohtaamistaidot

Näkyvin ja tärkein osa-alue asiakaspalvelussa on taito kohdata asiakas. Jotta palvelun laatu on korkeatasoista, asiakaspalvelijan on hallittava hyvin erilaiset palvelutilanteet. Asiakaspalvelijan tulee löytää oikeanlaiset ratkaisut nopeasti, mutta kuitenkin niin, ettei kiireen tuntu välity asiakkaalle. Tulee tunnistaa, mikälaista palvelutyyliä asiakas toivoo. Kilpailuedun saamiseksi asiakaspalvelun tulee onnistua kahdessa asiassa: teknisestä suorituksesta sekä henkilökohtaisesta palvelutilanteesta tulee jäädä asiakkaalle positiivinen tunnejälki. (Asiakaskohtaamistaidot s.a.)

Jotta voidaan saavuttaa korkeatasoinen palvelutaso, on tunnistettava halutun osaamistason ja työn kannalta tärkeimmät taidot. Asiakkaiden kohdalla tulee miettiä kontekstia, asiakkaan tarpeita sekä erityispiirteitä, esimerkiksi eri asiakasryhmien erityispiirteitä. Palvelutilanteissa tärkeässä roolissa ovat kesto, toistuvuus ja erilaiset palvelukanavat. Asiakaspalvelijan kohdalla taitotasoa, toiveet kehitettävistä asioista ja suhtautuminen omaan työhön. (Asiakaskohtaamistaidot s.a.)

Freesen (2020) mukaan asiakaskohtaamisessa itse ongelmanratkaisua tärkeämpää on inhimillinen kohtaaminen. Jotta voidaan toteuttaa inhimillisiä kohtaamisia, tulee osata hallita kohtaamisen taito, eli olla aidosti kiinnostunut, läsnä oleva sekä antaa tilaa asiakkaan tunteille ja tarpeille. Itse asiakaspalvelu tulisi unohtaa, ja toteuttaa se ihmispalveluna. Tällöin ei palvella vain asia edellä, vaan kohdataan myös ihminen.

2.3.3 Asiakaspalvelun strategiset painopisteet ja myynnillistäminen

Organisaation palvelutason tahtotila saavutetaan, kun keskitytään asiakaspalvelun strategiaan painopisteisiin. Palvelun tahtotilan luomisen tarkoituksena on taata paras mahdollinen palvelukokemus. Korkealaatuista palvelukokemusta ei voi tarjota ilman suunnitelmaa, jonka tarkoituksena on poistaa mahdollisia esteitä palvelulta. (Asiakaspalvelun strategiset painopisteet s.a.)

Asiakaspalvelun myynnillistämisessä on kyse siitä, kuinka hyvin asiakaspalvelija osaa tunnistaa, mitä asiakas on vailla. Ja sen myötä tarjota hänelle oikeanlaisia kokonaisuuksia. Myynnillistämisessä on usein kyse myös siitä, että opitaan pois vanhasta. Ajatus palvelun ja myynnin yhteydestä tulisi sisäistää, jotta uudet ajatukset voi omaksua. (Asiakaspalvelun myynnillistäminen s.a.)

3 HENKILÖSTÖ ORGANISAATION VOIMAVARANA

Organisaatioiden tavoitteena on, että on oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä heille sopivissa työtehtävissä. Julkisella sektorilla henkilöstösuunnittelun määrää taloudellinen budjetti. (Kauhanen 2012, 62.) Jotta organisaatio onnistuu tavoitteissaan, tarvitsee se hyviä työntekijöitä. Henkilöstöä miettiessä voi ajatukset kohdistaa siihen, mitä kaikkea voi saavuttaa tai vaihtoehtoisesti kuuluerään, joka työntekijöistä aiheutuu. Yritykset, joissa keskitytään kehittämään työntekijöiden kyvykkyyttä, luo työntekijöille olosuhteen, jossa työntekijöistä saadaan mahdollisimman hyvä potentiaali irti. (Milicevic 2019.)

Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Hyvät työntekijät ovat paljon enemmän kuin vain kokemusvuosista ja taidoista koostuvia henkilöitä. Kaiken sen oman osaamisen lisäksi heillä on hiljaista tietoa työstään sekä tietoa palveluista, järjestelmistä, prosesseista ja tuotteista. Kaikkea ei voi opettaa, paljon vain opitaan. Hyvillä työntekijöillä on myös kokemusta siitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät, ja he ovat luoneet tärkeitä suhteita asiakkaisiin. (Lämsä 2015.)

3.1 Töiden uudelleen organisointi

Töiden uudelleen organisointi johtuu monista eri syistä. Markkina- ja taloustilanteet muuttuvat, ja siksi organisaatioiden on mahdollisesti reagoitava esimerkiksi organisaation rakenteeseen, työnjakoon, henkilöstön määrään tai henkilöstön tehtäviin ja vastuualueisiin vain, jotta he mukautuisivat koko ajan muuttuvaan tilanteeseen. Töiden uudelleen organisoinnin takana voi olla myös organisaation halu toimia ennakoivasti kehitystoiminnan suhteen. Kehitystoiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi joustavuus, parempi asiakaslähtöisyys, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio, toimivuus tai henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2012, 47.)

Organisaatioiden keskinäisten kilpailuasetelmien kiristyttyä sekä tavoitteeksi nousseiden joustavan ja asiakaslähtöisen toiminnan vuoksi työn suunnittelu on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan ja työntekijät saadaan motivoituneiksi. Töiden organisoinnilla on nykyään strateginen merkitys koko organisaatiolle ja sen onnistumiselle kilpailussa. Työn tulisi olla työntekijälle sisällöltään antoisaa, ja siitä tulisi saada tyydytystä ja toivomaansa elämänsisältöä. Tämän vuoksi työkokonaisuusiin tulee kiinnittää huomiota. Työntekijöiden tulee tuntee työnsä tavoitteet, ja niiden on oltava selkeät. (Kauhanen 2012, 49.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 81) mukaan työntekijöiden työtehtäviä voidaan muokata yhdistämällä peräkkäisiä työvaiheita. Tällöin työnkuvan pirstaleisuus jää pois ja saadaan laajennettua kokonaisuutta.

3.2 Työn rikastaminen

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn vaativuutta sekä itsenäisyyttä lisääviä työtehtäviä. Yleensä työtä rikastetaan, kun siirretään työtehtäviä esimiehiltä tai asiantuntijoilta työntekijöille. Siksi työntekijöillä on tarvetta koulutukselle, jotta tiedot ja taidot pysyvät tehtävien tasolla. (Kauhanen 2012, 51.) Työn rikastamista voidaan tehdä myös liittämällä siihen suunnittelua ja valvontaa. Työntekijälle se antaa paljon, kun saa ensin suunnitella työnsä, ja tämän jälkeen myös toteuttaa ja valvoa lopputulosta. (Juuti & Vuorela 2015, 81.)

Uudet työtehtävät tuottavat todennäköisesti alussa haasteita, mutta työ opettaa. Työtä tekemällä voi saada palautetta, ja palautteen myötä tekemistään voi korjata parempaan suuntaan. Kyseessä on tärkeä oppimisprosessi. (Juuti & Vuorela 2015, 67.)

3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Kestin (2014) mukaan ei ole yksittäisiä toimenpiteitä, jotka johtavat organisaation menestymiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvät organisaatiot kehittävät toimintaansa henkilöstön hiljaista tietoa monipuolisesti hyödyntäen.

Syvän kokemuksellisen osaamisen, eli hiljaisen tiedon ja taidon jakaminen, on organisaation näkökulmasta keskeistä. Se, kuinka avoimesti työntekijät osaa- vat ja uskaltavat puhua ja jakaa hiljaista tietoa keskenään, on organisaation kannalta tärkeää. Mitä avoimemmin hiljaista tietoa jaetaan, sen helpompi on myös työntekijän suoriutua uusista työtehtävistä. (Juuti & Vuorela 2015, 187.)

Hiljaisen tiedon siirtyminen sekä hyödyntäminen tulee olla organisaatioiden päivittäisessä tekemisessä ja tavoitteissa. Kun henkilökunta on sitoutunutta ja motivoitunutta, hiljaista tietoa omaksutaan ja välitetään. Hiljaisen tiedon siir- rolle tulee luoda edellytykset, jotta se toteutuu töiden lomassa. Näitä kyseisiä edellytyksiä ovat omaksuva, avoin ja vuorovaikuttava kulttuuri. Muun muassa kysytään, kuunnellaan ja keskustellaan, sekä autetaan myös muita menesty- mään. Hiljaisen tiedon siirtämistä ei korvaa uuden työn alussa oleva perehdy- tys tai tarkat tehtävien kuvaukset. (Proha 2018.)

4 PALVELUJEN KESKITTÄMINEN

Kuntaliitto teetti kunnille asiakaspalvelun keskittämiseen liittyvän kyselyn vuonna 2018. Kyselyyn vastasi 119 kuntaa, joista 7 % oli keskittänyt kaiken asiakaspalvelun yhteen paikkaan, ja 45 % oli keskittänyt palvelunsa osittain. Keskittämisen kannattavuutta perusteltiin palveluiden tavoitettavuudella sekä halulla noudattaa niin sanottua yhden luukun periaatetta. Muita esille nous- seita keskittämisen syitä olivat asiantuntijoiden ajan säästäminen sekä yleinen toiminnan tehostaminen. Asiakaspalvelun keskittäminen tai osittain keskittämi- nen oli yleisempää suurissa ja keskisuurissa kunnissa kuin pienissä. Asiakas- palvelupisteen keskittäminen nähtiin imagollisena sekä strategisena kysymyk- senä. (Lehmijoki 2018.)

Turun kaupunki valmistelee parhaillaan keskitetyn asiakaspalvelun projektia, joka valmistuu vuoden 2020 lopussa. Projektin tavoitteena on saada tehok- kaampi ja asiakaslähtöisempi asiakaspalvelupiste. Uusi asiakaspalvelupiste tulee sijaitsemaan ydinkeskustassa, josta saa laajasti kaupungin sekä muiden toimijoiden eri palveluita. Keskitetyn asiakaspalvelupisteen halutaan helpotta- van asiakkaiden asiointia kaupungin kanssa. Tämä halutaan taata helposti

saavutettavalla sijainnilla, ammattitaitoisilla asiakaspalvelijoilla sekä laajemmilla aukioloajoilla. (Turku s.a.)

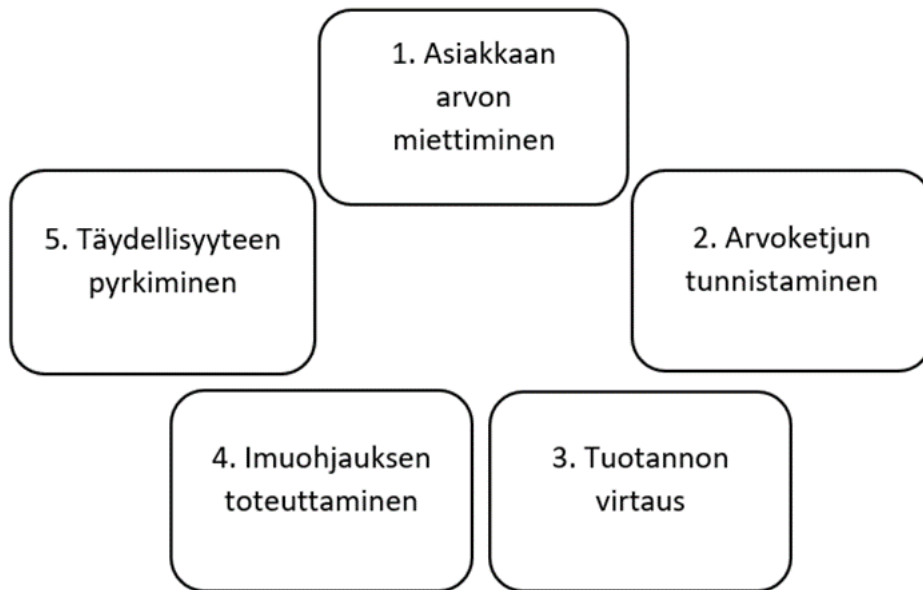
4.1 Palvelujen keskittämisen edut

Remeksen (2014) tutkimuksen mukaan palvelujen keskittäminen tekee asioiden hoitamisesta asiakkaalle helpompaa ja nopeampaa. Asiakkaan ei tarvitse kuluttaa aikaa useiden eri asiantuntijoiden luona, vaan hän saa asian hoidettua yhdessä paikassa.

Palvelujen keskittämisen etuna olevan paremman asiakaspalvelun lisäksi nähdään myös parempi kulurakenne. Kun palvelut keskitetään yhteen paikkaan, on viestiminen helpompaa yhteisen sijainnin takia, ja näin ollen myös asiakkaiden palvelu paranee. Kulurakennetta taas saadaan pienemmäksi, kun työtävät selkiintyvät ja turhat välikädet jäävät pois. (Goodwright s.a.)

4.2 Lean

Palvelujen keskittämisessä yhtenä työkaluna voi käyttää Lean-menetelmää. Vuorisen (2013, 72) mukaan Lean on työkalu, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Lisäarvoa saadaan parannettua poistamalla hukkaa sekä virheitä. Hukalla tarkoitetaan kaikkea sitä, joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Modig ja Åhlström (2013, 117) kuvailee Lean-menetelmän olevan toimintastrategia, jossa korostetaan virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijasta.



Kuva 4. Lean-johtamisjärjestelmän pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 72)

Lean-johtamisjärjestelmä perustuu viiteen pääperiaatteeseen (kuva 4). Ensimmäiseksi tulee miettiä asiakkaan arvo. Asiakas määrittää tuotteiden ja palveluiden arvon, ja siksi organisaation tulee tietää, mitä asiakas arvostaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvo toimii koko kehitystyön punaisena lankana. (Vuorinen 2013, 73.)

Vuorisen (2013) mukaan seuraavaksi organisaation tulee määrittää toiminnot, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Tämä onnistuu, kun yritys kuvaa oman arvoketjunsä. Kaikki toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa, tulee poistaa.

Tuotannon virtauksen tulee olla sujuvaa. Kaikki turhat, esimerkiksi asiakkaan odottelut ja siirtelyt, tulee poistaa. Fyysisten elementtien siirtelyn lisäksi tulee huomioida myös informaatioiden sujuva ja virheetön virtaus. (Vuorinen 2013, 73.) Virtaustehokkuudessa ei ole kyse siitä, että nopeutetaan arvoa tuottavia toimintoja, vaan arvon siirron tiheys maksimoidaan ja poistetaan kaikki turha, joka ei tuota arvoa (Modig & Åhlström, 2013, 28).

Imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen ovat kaksi viimeistä Leanin pääperiaatetta. Kun organisaatio on luonut arvoketjun, joka parhaiten tuottaa asiakkaalle arvoa sekä poistanut siitä kaiken turhan, voi organisaatio toteuttaa imuohjauksen. (Vuorinen 2013, 73.) Imuohjauksella tarkoitetaan sitä, että tuotannonohjauksen toiminta perustuu asiakkaan kysyntään, eikä asioita

tehdä ennakkoon varastoon liian suuria määriä (Logistiikan maailma s.a.). Täydellisyyteen pyrkimisellä tarkoitetaan, että prosessia tulee kehittää jatkuvasti, ja koko henkilökunnan tulee siihen osallistua. Organisaation kaikkien toimintojen tulisi olla laadukkaita ja tehokkaita. (Vuorinen 2013, 73.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti määrälliseen ja laadulliseen menetelmään. Määrällisessä menetelmässä tavoitteena on saavuttaa numeraalista tietoa, kun taas laadullisessa menetelmässä tarkoitus on saada tietoa, joka auttaa merkitysten ymmärryksessä. (Vilkkä 2015, 66.) Jaottelua ei oikeasti voi kuitenkaan tehdä niin yksiselitteisesti, sillä molemmissa voi olla toistensa piirteitä (Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä 2006).

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä halutaan kuvata numeraalisesti, miten jokin on muuttunut tai vaikuttanut johonkin toiseen. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on selittää ihmisten toimintaa niin numeraalisesti, teknisesti kuin syy-seuraussuhteiltaankin. Jotta määrällinen tutkimusmuoto on mahdollista, täytyy aineiston olla muutettavissa testattavaan sekä mitattavaan muotoon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkä takia asiat ovat, niin kuin ovat. Tulokset esitetään numeraalisesti jakaumin, keskihajontana sekä keskiarvona. (Vilkkä 2015, 66–67.)

Laadulliset tutkimukset perustuvat aiemmin tehdystä tutkimusosasta sekä teoriaosasta, empiirisistä aineistoista ja tutkijan omista päätelmistä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, erilaiset päiväkirjat sekä kirjeet. Tutkimuksessa käytetään suhteellisen pientä otantakokoa. (Laadullisen tutkimuksen elementit 2006.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ajatellaan, että samankaltaisuuden lisäksi myös poikkeavuudet ovat kiinnostavia. Laadullisessa menetelmässä ajatuksena on selvittää ihmisten toimintaa päämäärien suhteen. Ihmisten toimintojen merkitykset saadaan selville ihmisten käsityksistä, uskomuksista, arvoista, ihanteista ja haluista. Kun määrällinen tutkimus on objektiivista, on laadullinen tutkimus lähtökohtaisesti subjektiivista. Tämä tarkoittaa, että tutkijan

oma halu, ymmärrys, uskomukset, ihanteet ja arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin, valintoihin sekä johtopäätöksiin. (Vilkkä 2015, 67–68.)

Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, minkälaista tietoa ollaan etsimässä ja mistä tai keneltä tietoa etsitään. Metodeja voivat olla esimerkiksi haastattelut, erilaiset havainnoinnit tai kyselylomakkeisiin pohjautuvat menetelmät. Metodien valintaan vaikuttaa se, mitä haluaa tutkimuksessa saada selville. (Hirsjärvi ym. 2018, 184–185.)

Tutkimusmenetelmää ei valita sen mukaan mikä miellyttää eniten tutkimuksen tekijää. Menetelmän ratkaisee tutkimusongelma, tutkimuskysymys sekä tiedonintressi. (Vilkkä 2015, 68.)

5.1 Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät

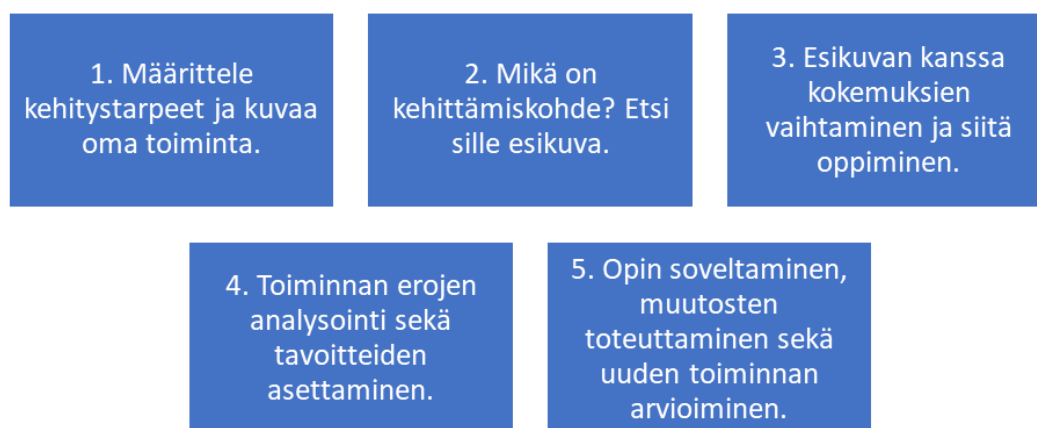
Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Koska opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, mitkä asiantuntijoiden työtehtävistä tai työosista olisi mahdollista siirtää asiakaspalvelupisteeseen, saa parhaimman tutkimustuloksen haastatteluiden avulla. Asiantuntijat itse osavat parhaiten kertoa omasta työstään ja kuntalaisten heiltä kaipaamista palveluista.

Teemahaastattelu on yksi suosituimmista menetelmistä hankkia laadullista aineistoa. Haastattelun ideana on, että tutkija saa haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat esille. Teemahaastattelulle on yleistä, että kysymysten aihealueet ovat selvillä, mutta niiden järjestys ja tarkka muoto voi elää. (Eskola ym. 2018, 27–30.)

Asiantuntijoiden teemahaastatteluiden lisäksi käytettiin benchmarkingia. Benchmarkingin tarkoituksena oli saada eri kaupunkien asiakaspalvelupisteiden palveluista uusia ajatuksia ja hyviä ideoita, joita voisi toteuttaa myös Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteellä.

Benchmarkingin tarkoituksena on kerätä tietoja ja taitoja toisilta yrityksiltä, joita voidaan soveltaen käyttää omassa organisaatiossa. Ajatuksena on verrata

omaa toimintaa tai toimintatapoja toiseen organisaatioon, ja poimia sieltä hyviä ideoita. Tarkoituksena ei ole kopiointi, vaan hyvien asioiden soveltaminen omaan toimintaan. Benchmarkingia voidaan toteuttaa eri tavoin. Voidaan tehdä sisäisesti, kilpailijoihin verrattavaa, toiminnallista sekä toimialallista. (Vuorinen 2013, 158–159.)



Kuva 5. Benchmarking-prosessin kulku (Vuorinen 2013, 160)

Benchmarking-prosessi (kuva 5) kulkee viisi vaiheisena. Prosessi alkaa omien kehitystarpeiden pohdinnalla. Kun löytää kehittämiskohteelle esikuvan, on prosessin kannalta tärkeää vaihtaa kokemuksia sekä oppia niistä. Parhain mahdollinen tilanne on, jos voi tarjota vastinetta myös toiselle osapuolelle. Vaikka toinen osapuoli olisikin todella kehittynyt omalla osaamisalueellaan, on molemmilla osapuolilla todennäköisesti jotakin opittavaa toisiltaan. Kun toimintoja vertaillaan, ja mietitään omia tavoitteita, on tavoitteiden asettamisessa syytä pitää realismi mielessä. Tämän jälkeen voi ryhtyä viemään asioita käytäntöön sekä arvioida toimintaa. (Vuorinen 2013, 160–161.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tavoitteena oli haastatella kymmentä eri asiantuntijaa eri yksiköistä. Haastateltavat valittiin tasapuolisesti kaupunkikehitystoimialalta, hyvinvointi- sekä konsernipalveluilta. Asiantuntijoiden valintaan sai apua opinnäytetyön toimeksiantajalta. Haastatteluun suostui kymmenen henkilöä (liite 2), joista yhdeksän oli haastatteluun ehdotettuja ja yksi ehdotettujen ulkopuolelta. Yhtä haastatel-

tavaa ei tavoitettu sähköpostista ja puhelusta huolimatta. Haastateltavana olivat neljä henkilöä kaupunkikehitystoimialalta, kolme hyvinvointipalveluilta ja kolme konsernipalveluilta.

Haastattelut toteutettiin viikoilla 41 ja 42, joista kuusi tehtiin kasvotusten Imatran kaupungintalon tiloissa, ja neljä Teamsin välityksellä koronan takia suosittelun etätyöskentelyohjeen vuoksi. Haastattelut kestivät noin 20–30 minuuttia, jotka myös nauhoitettiin tulevaa tutkimustulosten koontia varten. Haastattelun kysymykset oli suunniteltu ennakoon teemoittain, eli kysymykset liittyivät asiakaspalveluun, henkilöstöresursseihin ja palveluiden keskittämiseen. Haastattelurunko oli käyty ennakoon läpi opinnäytetyön toimeksiantajan edustajan kanssa, sekä testattu yhdellä koehenkilöllä ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelut litteroitiin, jotta tulosten läpikäyminen olisi helpompaa.

Teemahaastattelun tulokset analysoitiin kokoamalla ensiksi kaikki vastaukset teemoittain. Tämän jälkeen tulokset oli helppo käydä läpi aihealueittain, kasata uudet ehdotukset yhteen, sekä koota kaikista palvelupisteeseen ehdotetuista työtehtävistä kattava lista.

Benchmarking valikoitui tähän tutkimukseen, jotta toisilta kaupungeilta saataisiin uusia hyviä ideoita Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteelle. Benchmarkingiin valittiin viisi eri kaupunkia. Kaupunkien haluttiin olevan eri kokoisia, mutta maantieteelliseltä sijainniltaan kohtuulliselta etäisyydeltä Imatraa nähdessä. Valitut kaupungit olivat Savonlinna, Mikkeli, Lappeenranta, Kotka ja Lahti. Näiden kyseisten kaupunkien asiakaspalveluja lähestyttiin sähköpostitse viikolla 40, joista neljältä sai myös vastauksen. Sähköpostitse tiedusteltiin minäkälaisia palveluita kyseiset asiakaspalvelupisteet tarjoavat kuntalaisille sekä sisäisille asiakkaille. Yhden kaupungin asiakaspalvelupisteen esimiehen kanssa pidettiin myös Teams-palaveri.

Benchmarkingin tuloksia analysoitiin vertailemalla. Vertailussa tutkittiin, mitä eri palveluita toisilla kaupungeilla on verrattuna Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen palveluihin. Pohdinnoissa oli myös, olisiko uusilla ideoilla mahdollista ratkaista asiantuntijoiden haastatteluissa esille tulleita ongelmia ja toimintaehdotuksia.

6 TULOKSET

Haastatteluiden tulokset ovat jaoteltavissa teorian mukaisesti asiakaspalveluun, töiden uudelleen organisointiin sekä palveluiden keskittämiseen.

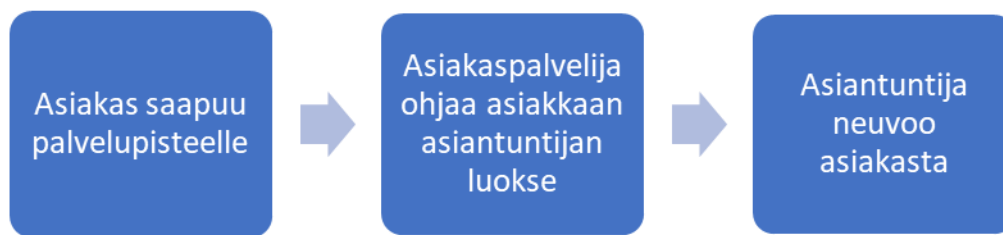
Benchmarking-tulokset pohjautuvat palveluihin, joita voidaan tarjota sisäisille ja ulkoisille asiakkaille.

6.1 Asiakaspalvelu

Teemahaastatteluiden perusteella asiakaspalvelua tehdään Imatran kaupungintalolla niin asiakaspalvelupisteen kuin myös asiantuntijoiden toimesta. Asiantuntijoiden asiakaspalveluun liittyvät työtehtävät ovat niin neuvontaa kuin myös paljon yksittäisiä pieniä asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä, joihin menee paljon aikaa. Työtehtävät voivat olla esimerkiksi neuvonnasta karttatulosten tekemiseen.

Asiakaskontaktien määrässä kaupungintalolla on isoja eroja eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi kaupunkikehitystoimialan asiantuntijat ovat asiakkaiden kanssa paljon tekemissä, kun taas konsernipalveluiden asiakaskontaktit kaupungintalolla jäävät vähäisiin määriin.

Asiakkaiden tarve avulle ja neuvonnalle kohdistuu usein muun muassa lupa-asioihin, esimerkiksi luvanvaraiseen rakentamiseen, maisematyölupiin, ympäristölupiin, tai vaikka maakauppoihin ja kaavoitukseen. Muita mahdollisia neuvonnan aiheita voivat olla varhaiskasvatukseen hakeminen ja varhaiskasvatuksen maksut, liikuntapaikkojen käyttö tai vaikka kohde- ja toiminta-avustukset. Asiakkaina ovat niin yksityiset asiakkaat kuin myös yritykset. Asiakaspalvelua tehdään kasvotusten, puhelimitse ja sähköpostin välityksellä.



Kuva 6. Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen lähtötilanne

Tällä hetkellä asiakaspalvelu Imatran kaupungintalolla kulkee usein samalla mallilla (kuva 6). Asiakkaan saapuessa palvelupisteelle, ohjaa asiakaspalvelija asiakkaan asiantuntijan luokse. Sama toimintamalli toistuu, kun asiakas saapuu paikan päälle, tai ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Asiakaspalvelupisteellä ei tähän asti ole ollut tarvittavia tietoja asiakkaiden neuvomiseen. Haastatteluiden mukaan on muutamia syitä, miksi muutosprosessia työtehtävien siirrosta asiakaspalvelupisteelle ei ole tehty aikaisemmin. Teemahaastattelusta nousi esille, että mahdollisesti pelko omien työtehtävien luopumisesta on vaikuttanut asiaan, sekä on epäilty riittäkö asiakaspalvelupisteellä tietotaitoja asioiden hoitamiseen.

Puhelimitse tai kasvotusten neuvonnan lisäksi kuntalaiset ovat paljon yhteydessä sähköpostitse, joko antaakseen palautetta tai pyytääkseen neuvoa. Asiakkaiden lähettämät sähköpostit tulevat pääsääntöisesti keskitetysti asiakaspalveluun, josta ne välitetään asiantuntijoille. Osa sähköpostien vastauksista vaativat asiantuntijan perehtymistä, mutta monet viestit ovat yleisiä, joihin kuka vain voisi vastata. Esimerkiksi yleisten alueiden kunnossapito on aihe, joka työllistää tällä hetkellä asiantuntijoita todella paljon kuntalaisten yhteydenotoilla.

”Valitusasioita tulee paljon. Saako näin tehdä? Ja tuo tekee noin, onko se luvallista? Melusta. Hajusta. Naapurin pihan siisteydestä. Kunnossapidosta. Toiminnan harjoittajan autojen pesusta. Autojen käynnistämisestä, tyhjäkäynnistä. Ihan kaikkea maan ja taivaan väliltä. Aika paljon on kuntalaisiin liittyvää.”

6.2 Töiden uudelleen organisointi

Haastatteluiden perusteella asiakaspalvelupisteen avulle olisi selkeästi tarvetta. Monilla asiantuntijoilla menee työpäivästä runsaasti aikaa työtehtäviin, jotka eivät vaadi asiantuntijuutta. Niiden työtehtävien toistuvuus on myös yleistä. Ehdotuksia asiakaspalvelupisteelle siirrettävistä työtehtävistä (liite 3) tuli eri asiantuntijoilta vaihtelevasti. Toisilta enemmän ja toisilta vähemmän, mutta lopullinen ehdotusmäärä oli kuitenkin kohtuullisen suuri. Ehdotuksia oli pienemmistä vähän laajempiin työtehtäviin.

Asiakaspalvelun uudeksi palveluksi sisäisille asiakkaille ideoitiin ulkomaan matkojen järjestäminen. Asiantuntijoiden työmatkat suuntautuvat joskus harvoin myös ulkomaille, jolloin matkan järjestäminen on tähän asti jäänyt asiantuntijalle itselleen. Ehdotuksena tuli palvelupisteen yhteistyö matkatoimiston kanssa. Asiakaspalvelupiste olisi yhteydessä matkatoimistoon matkaan tarvittavien tarkempien tietojen kanssa, joiden mukaisesti yhteistyökumppanina oleva matkatoimisto matkan järjestäisi.

M-files sekä sähköposti olivat asioita, jotka nousivat esiin useammassa haastattelussa. Asiantuntijat käyttävät aikaa tietojen ja viestien kirjoittamiseen M-files -asianhallintajärjestelmään, minkä tekeminen ei vaadi asiantuntijuutta. Ohjeiden avulla asiakaspalvelussa osattaisiin myös helposti tehdä kyseiset työtehtävät. Tämä ei niinkään vaikuttaisi ulkoiseen asiakkaaseen tai asiakaspalvelun laatuun, mutta tämä auttaisi asiantuntijoita työtaakan keventämisessä.

Asiakkailta tulevat sähköpostit liittyvät useasti tiettyihin samoihin asioihin. Niihin on olemassa myös selkeät vastausmallit, joita käytetään. Jos palvelupisteelle koottaisiin niin sanottu vastauskansio, olisi asiakaspalvelijoiden helppo katsoa sieltä ohjeita, mitä kyseisiin sähköposteihin kuuluu vastata.

”Yleisten alueiden kunnossapidon asiakaspalvelu. Ehdoton suurin haave. 90 % kysymyksistä ovat sellaisia, että asiakaspalvelijat itse osaisivat siihen vastata. Varsinkin kun vähän aikaa sitä tekisivät.”



Kuva 7. Imatran kaupungintalon asiakaspalvelupisteen muutosprosessin toivottu lopputulos

Asiakaspalvelua tukevien työtehtävien siirroilla asiakaspalvelu saataisiin toimimaan paremmin (kuva 7). Työtehtävien siirrolla ulkoinen asiakas saisi parempaa palvelua suoraan yhdestä paikasta. Palveluajatus toimisi asiakas edellä, jolloin vältyttäisiin asiakkaan turhalta pompottamiselta. Haastatteluiden mukaan työtehtävät, jotka voitaisiin siirtää palvelupisteelle, ovat pohjimmiltaan asiakaspalvelutilanteessa helpottavia. Niiden myötä asiakaspalvelijat osaisivat neuvoa asiakkaita monissa eri asioissa. Tällöin ei välttämättä tarvitsisi asiantuntijan apua, jolloin asiakas saisi avun yhdestä paikasta. Tarvittaessa asiakaspalvelija varaisi asiakkaalle ajan asiantuntijan luokse, tai asiantuntija tulisi käymään palvelupisteellä.

Jokaisessa teemahaastattelussa ilmeni, että siirrettävien työtehtävien osalta työtehtävään riittäisi sisäinen koulutus. Koulutus olisi enemmänkin vierihoitoa, jossa opastettaisiin tehtävään. Muutamien työtehtävien kohdalla olisi tarvetta opastaa uusien ohjelmien käytössä, mutta sekin tapahtuisi vierihoitona. Siitä tulisi kuitenkin huolehtia, että asiakaspalvelijoilla on hyvät ohjeet uusiin työtehtäviin sekä niitä pidetään yllä.

6.3 Palveluiden keskittäminen

Kaikki haastateltavat pitivät palveluiden keskittämistä hyvänä ajatuksena. Melkein kaikki haastateltavat totesivat odottavansa palvelupisteen olevan paikka, josta asiakas saisi oikeasti apua ongelmaansa. Ajatuksissa oli, että asiakaspalvelija neuvoisi ja auttaisi asiakasta niin hyvin kuin osaisi, ja tarvittaessa pyytäisi apua asiantuntijalta. Myös asiantuntijoiden lomien aikaan asiakaspalvelu osaisi ohjata kysymykset oikealle ihmiselle, jos itse ei osaisi auttaa asiakasta.

”Olisi hyvä, että se profiloituisi myös tuonne ulospäin, että kun teillä on jokin ongelma, niin asiakaspalvelu auttaa.”

Odotukset palvelupistettä kohtaan kohdistui myös itse asiakaspalvelutoimintaan. Asiakaspalvelijoiden ilmeet ja eleet niin kasvotusten kuin puhelimestakin merkitsevät paljon. Jos palveluiden määrä palvelupisteellä kasvaa ja asiakkaiden määrä lisääntyy, voi monen asiakkaan ensi kosketus kaupunkiin tapahtua palvelupisteellä. Minkälainen ensi kohtaaminen on, sellaisena myös kaupunki näyttäytyy. Eli jos palvelu koetaan ystävälliseksi ja auttavaiseksi, koetaan helposti myös kaupunki sellaisena. Asiakaspalvelijoiden asenteiden ollessa hyvä, on palvelulaadun toiminnallinen laatu myös kunnossa.

Haastatteluissa tuli esille, että palvelupisteellä saisi olla kaikki mahdolliset tarvittavat lomakkeet, joita asiakas voisi tarvita. Pääsääntöisesti kaikki löytyy jo sähköisessä muodossa, mutta paperista versiota tarvitsevalle se on myös mahdollistettava. Haastateltavilla oli myös selkeä näkemys siitä, että materiaalien, niin kansioden, karttojen kuin esitteidenkin, tulisi olla keskitettynä palvelupisteellä.

Koska asiakkaiden sähköpostit tulevat jo tällä hetkellä keskitetysti asiakaspalveluun, josta ne välitetään asiantuntijoille, tuli haastatteluissa ehdotuksena sähköposteihin vastaamiskäytänteiden muuttaminen. Toiveissa olisi, että jatkossa asiantuntija voisi laittaa vastaukset vain ranskalaisilla viivoilla asiakaspalveluun. Asiakaspalvelija vastaisi asiakkaalle niin sanottujen korulauseiden kera, jolloin asiakas kävisi sähköpostia vain yhden henkilön kanssa, ja asiantuntijan työaika säästyisi. Tällä toimintatavalla asiakkaalle ei jäisi asiantuntijan sähköpostiosoitetta talteen. Aikaisemmin pelkona on ollut, että jatkossa asiakas on ottanut suoraan yhteyttä kyseiseen asiantuntijaan eikä keskitettyyn asiakaspalvelun sähköpostiosoitteeseen.

Koronan myötä asiakkaat ovat päässeet vain ajanvarauksella asiantuntijoiden luokse, joka on koettu hyvänä asiana. On huomattu, että asiantuntijat ovat pystyneet keskittymään paremmin omaan työhönsä, kun ei ole tullut turhia

katkoksia. Myös asiakkaat ovat alkaneet tottumaan siihen, että tapaamista varten on tehtävä ajanvaraus. Näin tulisi olla myös koronan jälkeen.

”Odotan työn rauhoittumista. Voi keskittyä oikeisiin asioihin, eikä koko ajan joku ole keskeyttämässä. Sitä kautta myös kustannustehokkuutta, kun ei tarvitse aina aloittaa alusta miettimään, että mitä oli tekemässä, ja mitä pitikään tehdä. Tämä lisää myös työn viihtyvyyttä.”

6.3.1 Asiakaspalvelupisteen kehittämisedat

Teemahaastatteluissa nousi esiin vaihtelevasti kehittämideoita. Uusina kehittämissideoina nousi muutamissa haastatteluissa matkailuneuvonta, infopiste. Imatralta puuttuu tällä hetkellä selkeä matkailuneuvontapiste, joten useamman mielestä kaupungintalon asiakaspalvelupiste olisi sille loistava paikka. Muun muassa keskeinen sijainti mainittiin sen vahvuudeksi. Matkailuneuvontapisteen myötä tulisi taata palvelu myös eri kielillä, vähintään englanti suomen kielen lisäksi.

Asiakaspalvelupisteelle siirtyi aikaisemmin kirjaston tiloissa ollut Ticketmaster myyntipiste, jonka myötä myös kassatoiminnot saatiin palvelupisteelle. Kassatoimintoja tulisi hyödyntää paljon enemmän. On monia tilanteita, joissa asiakkaalle lähetetään lasku, esimerkiksi karttatulosteista. Tällaisissa tilanteissa voisi asiakas jatkossa maksaa sen suoraan jo maksupäätteellä paikan päällä hakiessaan karttatulosteita. Näin vältyttäisiin laskujen lähettämiseltä.

Yhdeksi uudeksi asiakaspalvelun palvelukanavaksi ehdotettiin Chat-toimintoa. Chat-toiminto on tänä päivänä todella yleinen organisaatioiden nettisivuilla, ja palvelee monia asiakkaita. Chat-toiminnon avulla voitaisiin todennäköisesti antaa monelle asiakkaalle vastaus nopealla aikataululla ilman että asiakkaan tarvitsee saapua paikan päälle.

Yhtenä ehdotuksena tuli esimerkiksi Kelan tai Verotoimiston edustajien paikalla olo palvelupisteellä tiettyinä ennakkoon sovittuina päivinä. Varsinkin jos

kyseisten organisaatioiden palveluita tulee tulevaisuudessa kaupungista kaotamaan, olisi niiden tarjoaminen keskitetysti kannattavaa.

Tällä hetkellä kaavoitukset ovat nähtävissä kaupungintalon ala-aulassa sermillä. Koronan takia ne tuotiin asiantuntijoiden työtilojen läheisyydestä ala-aulatiloihin. Teemahaastatteluissa nousi esiin, että uusi sijainti on koettu hyvänä, mutta esitystapaa voisi päivittää nykyaikaisemmaksi. Asiakaspalvelupisteen viereen haluttaisiin saada digitaalisia kosketusnäyttöjä. Niiden koettaisiin palvelevan asiakkaiden tarpeita paremmin. Tämä mahdollistaisi sen, että esimerkiksi asiakirjat ja kaavoitukset voisivat olla sähköisessä muodossa, eikä tarvitsisi enää jatkossa tulostaa kaikkia paperisina versioina sermeille laitettavaksi. Aineistojen muuttaminen ja päivittämien olisi myös helpompaa.

Asiakaspalvelupiste on remontoitu toimivammaksi alkuvuodesta 2020, jolloin toimitilasta valmistui käytännöllisempi ja viihtyisämpi. Kehittämistoiveena haastatteluissa nousi esille toimitilojen olosuhteiden viimeistely. Vaikka tilat ovat nyt viihtyisät, tulisi sen lämpötilaa parantaa nykyisestä lämpimämmäksi. Myös palvelupisteen turvallisuus tulisi taata asiakaspalvelijoille. Teknisiä asioita haluttiin myös vielä parantaa. Tällä hetkellä asiakaspalvelulla ei ole mahdollisuutta kääntää puheluita, joten puhelinjärjestelmää tulisi uudistaa. Tämän uudistusehdotuksen ongelmana on aikaisemmin ollut sen kustannukset.

Asiakaspalvelupisteen markkinointi nousi todella monessa haastattelussa esille. Kehittämisajatuksena oli aktiivisen markkinoinnin aloittaminen sen jälkeen, kun asiakaspalvelupiste on käynyt muutosprosessin läpi ja saanut palvelun toimimaan.

”Pitäisi markkinoida asiakaspalvelupistettä enemmän, toki ensiksi pitäisi saada ne palvelut sinne toimimaan. Meillä ei ole vielä sellainen konkreettinen palvelupiste, jossa autetaan.”

6.3.2 Benchmarking-tulokset ulkoisille ja sisäisille asiakkaille

Tulokset benchmarkingista olivat mielenkiintoiset. Niistä oli selkeästi havaittavissa, kuinka kaupungin suuruus vaikutti palvelupisteen palveluiden laajuuteen. Esimerkiksi yhdellä kaupungilla on työsuhteessa 13 asiakaspalvelijaa, joten on helppo ymmärtää, että heidän tarjoama palveluiden määrä on huomattavasti suurempi ja laajempi kuin mitä Imatralla on mahdollista tarjota. Toki myös asiakasmäärä on näissä suuremmilla asiakaspalvelupisteillä isompi.

Benchmarkingissa nousi ulkoisten asiakkaiden osalta esiin juuri niitä palveluita, joita myös teemahaastatteluissa toivottiin siirrettäväksi asiantuntijalta asiakaspalvelupisteelle. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuspalveluiden asiakasneuvonta, matkailuneuvonta, kaupungin tapahtumien ilmoittautumisten vastaanotto, sekä kansalaisopiston kurssien ilmoittautumiset ja kurssimaksujen vastaanotto kuuluivat muutamien palvelupisteiden toimintaan.

Rakentajapaketti -palvelu on todella käytännöllinen idea, joka ehdottomasti kannattaisi toteuttaa myös Imatralla. Asiakas voi verkon kautta tilata tarvitsemansa materiaalit, minkä jälkeen asiakaspalvelu kerää ne asiantuntijoilta valmiiksi. Asiakaspalvelu toimittaa ne asiakkaalle, sekä myös laskuttaa. Näin vältetään siltä, ettei asiakkaan tarvitse olla yhteydessä moneen eri asiantuntijaan pyytääkseen kaikkia tarvitsemiaan papereita.

Asiakaspalveluhenkisyys nousi benchmarkingissa esiin. Palvelupisteen toiminta-ajatus perustuu siihen, että olkoon asiakkaan tarvitsema apu tai neuvonta mitä vain, niin häntä palvellaan ja autetaan niin hyvin kuin mahdollista. Vaikka palvelutarve ei liittyisi palvelupisteen toimintaan, ajatellaan silti asiakkaan olevan se tärkein, ja palvelu myös sen mukainen.

Kolmella asiakaspalvelupisteellä oli jo käytössä chat-toiminto yhtenä asiakaspalvelukanavana. Palvelupisteet selkeästi panostavat siihen, että ovat mahdollisimman monella eri tavalla asiakkaiden tavoitettavissa.

Sisäisille asiakkaille suunnattujen palveluiden osalta ei ollut suuria eroja asiakaspalvelupisteiden välillä. Muutama havaittava eroavaisuus, jotka nousivat

myös teemahaastatteluissa esille, olivat kaupungintalon henkilöstön avaimien hallinta ja kulkuoikeudet, sekä asiakirjojen allekirjoitus asiakaspalvelupisteellä. Olkoon kyseessä sisäinen tai ulkoinen asiakas, voisi allekirjoituksen käydä kirjoittamassa itselleen sopivana hetkenä, eikä tarvitsisi varata asiantuntijalle aikaa. Useammassa paikassa palvelupisteen työnkuvaan nämä jo kuuluivat. Ne olisivat myös työtehtäviä, jotka olisi mahdollista toteuttaa Imatran kaupungintalon asiakaspalvelupisteellä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: millä palveluilla ja toimenpiteillä Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteestä saadaan mahdollisimman toimiva? Tutkimustuloksena syntyi selkeä lista (liite 3) työtehtävistä ja toimenpiteistä, joita voitaisiin siirtää asiantuntijoilta palvelupisteelle luoden parempia ja suurempia asiakaspalvelukokonaisuuksia. Tutkimustuotos antaa palvelupisteen uudelleen mallintamiseen hyvän perustan, jonka pohjalta voidaan aloittaa konkreettinen muutostyö.

7.1 Tärkeimmät tulokset

Tulosten perusteella asiakaspalvelupisteen kehittäminen on todella ajankohdainen asia. Asiantuntijat toivovat sen enemmän muokkautuvan neuvontapisteeksi, jossa asiakas saisi apua ongelmaansa, eikä vain olisi asiakkaalle yksi pistäytymiskohde.

Materiaalien keskittäminen palvelupisteelle oli haastateltavien selkeä toive ja tavoite. Erilaisten materiaalien kokoaminen kansioihin, esimerkiksi myytävissä olevista tonteista, sekä kaavojen ja karttojen esillä olo jo heti ala-aulassa palvelupisteen läheisyydessä parantaisi asiakaspalvelua. Nämä muutokset ovat myös helposti toteutettavissa.

Yleisten alueiden kunnossapidon sekä joukkoliikenteen asiakaspalveluiden siirtäminen palvelupisteelle olivat suurimpia työkokonaisuuksia, jotka tuloksissa nousivat esille. Asiakaspalvelijat pystyvät hoitamaan ne melkein kokonaan ilman asiantuntijoiden apua.

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista on palvelupisteen markkinoinnin tarve. Markkinoimattomuus on mahdollisesti ollut myös tietoinen ratkaisu, koska palvelupiste ei ole ollut vielä toimiva. Muutosten jälkeen markkinointiin kannattaa ehdottomasti panostaa runsaasti.

Palvelupisteen ulkoisiin asioihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Palvelupisteellä tehty remontti oli muokannut palvelupisteen toimivaksi visuaalisilta ominaisuuksiltaan. Ainoat kehittämissuositukset olivat lämpötila, digitaalinen näyttö ja työntekijöiden turvallisuuden varmistaminen.

Työtehtävien määrä, jotka haluttaisiin siirtää asiakaspalveluun, on suuri. Työtehtävät eivät yksittäin ole suuria kokonaisuuksia, vaan on monia pienempiä tehtäviä. Toki ne toisivat selkeämpiä kokonaisuuksia asiakaspalvelupisteelle, palvelisi paremmin asiakkaita, helpottaisi asiantuntijoiden työtaakkaa, ja tekisi kulurakenteesta järkevämmän. Myös yhtenä positiivisena asiana on, etteivät ehdotetut muutokset vaatisi suurempaa koulutusta, vaan kaikki toimenpiteet olisivat opetettavissa vierihoidotyyppisenä ratkaisuna. Mutta työtehtävien ja palvelujen siirto toisi mukanaan myös omat ongelmansa. Asiakaspalvelupisteen 3,5 henkilön henkilöresursseilla ei ole mahdollista toteuttaa kaikkia haastatteluiden myötä esille tulleita työtehtäviä tai -tehtävän osia. Varsinkin kun palvelupisteellä on jo nykyiset työtehtävät hoidettavana.

Benchmarking-vertailut tukivat täysin teemahaastattelussa esiin tulleita muutosehdotuksia. Sen pohjalta voi todeta muutosehdotuksien olevan järkeviä.

7.2 Toimenpide-ehdotukset

Koska asiakaspalveluun ehdotettujen uusien siirrettävien työtehtävien määrä on suuri, ja näillä nykyisillä henkilöstöresursseilla se ei ole mahdollista toteuttaa, kannattaisi tutkia kuinka paljon lisätyötehtäviä voitaisiin nykyisillä henkilöresursseilla palvelupisteelle ottaa. Jos uusien työntekijöiden palkkaaminen on mahdollista, tulisi laskea onnistuisiko yhdellä lisähenkilöllä kaikkien uusien työtehtävien suorittaminen. Todennäköisesti taloudellisesti kannattavammaksi tulee palkata yksi asiakaspalvelija palvelupisteelle, jolloin asiantuntijoiden arvokasta työaikaa voisi käyttää itse asiantuntijuutta vaativiin työtehtäviin, kuin

että jatkettaisiin vanhalla mallilla. Palveluiden keskittäminen palvelupisteelle tukisi myös Lean-menetelmän ajatusta. Asiakkaiden turha siirtely jäisi pois, ja virtaustehokkuus paranisi.

Jos lopputuloksena on, ettei kaikkia ehdotettuja työtehtäviä ole mahdollista siirtää palvelupisteelle, tulisi miettiä ja tutkia mitkä ovat niitä työtehtäviä, jotka olisi tärkeintä saada siirrettyä. Läpikäymällä asiantuntijoiden työmääriä löydetään varmasti ne kriittisimmät pisteet, joita on pakko saada kevennettyä. Tämä opinnäytetyö antaa myös Imatran kaupungin meneillään olevalle robotiikan kehitysprojektin tekijöille ideoita, joiden pohjalta voivat lähteä kehittämään projektia eteenpäin. Tämän myötä mahdollisesti joitakin työtehtäviä tai niiden osia voitaisiin korvata robotiikalla.

Asiakaspalvelupisteen aktiiviseen markkinointiin tulee panostaa heti muutosten jälkeen. Tällä hetkellä asiakkaat eivät ole tietoisia, mitä kaikkia palveluita voivat asiakaspalvelupisteeltä saada.

7.3 Oma pohdinta ja jatkokehitysideat

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten tarkkuutta ja mittaustuloksen toistettavuutta, eli saadaanko sama tulos tutkijasta riippumatta. Laadullinen tutkimus voidaan määritellä luotettavaksi silloin kun tutkimuksen tutkimuskohde, tutkimuksen teoria ja tulkittu materiaali kohtaavat, eikä niissä ole ristiriitoja. Lopullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerin määrää itse tutkija. Sillä tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. Tämän vuoksi tutkijan tulee miettiä jokaista tekemäänsä valintaa luotettavuuden kannalta. (Vilkkä 2015, 194–197.)

Tekstien analysoimisessa luotettavuutta lisää, kun pyrkii mahdollisimman aukikirjoittamaan tekstit kategorioittain. Haastatteluiden kohdalla luotettavuutta tuo harjoittelu ja esitestaus. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu rehellisesti. Kaikki tutkimuksen yksityiskohdat toteutuksesta ja sen kulusta on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti lu-

kijalle. Suorat haastatteluotteet tutkimustuloksissa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, sekä avaavat lukijalle tuloksia paremmin. Haastattelukysymyksien esitestaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen teoria ja tulokset kohtaavat toisensa, ja antavat vastauksen tutkimuskysymykseen.

Haastatteluiden otantamäärä oli hyvä ja aineistoa sai runsaasti. Ongelmana oli kuitenkin havaittavissa, että asiantuntijat olivat panostaneet vaihtelevasti haastattelun aiheen pohtimiseen. Toiset asiantuntijat olivat haastattelun ydinajatusta pohtineet jo pitkään, jolloin myös vastaukset olivat enemmän tarkkaan harkittuja. Toisille asia tuli enemmän yllätyksenä, vaikka tiesivätkin mistä haastattelussa keskustellaan. Tämä kyseinen haastattelun aihe tarvitsee asiantuntijalta jonkinlaista pohdintaa ennakkoon, koska hänen on tarkkaan mietittävä omaa työnkuvaa ja mihin työtehtäviin työaika kuluu. Lyhyellä pohdinnalla unohtaa helposti sanoa osan asioista, ja tällöin tuloksen luotettavuudessa voi olla epäkohtia. Tämän mahdollisen ongelman vuoksi kaikille haastateltaville mainittiin mahdollisuudesta olla vielä myöhemmin yhteydessä, jos mieleen muistuu jotakin tärkeää. Jälkikäteen yhteydenottoja ei enää tullut.

Tarvetta jatkotutkimukselle on. Koska nykyisillä henkilöresursseilla ei ole mahdollista toteuttaa kaikkia uusia muutosehdotuksia, tulee tutkia mitä on mahdollista toteuttaa ja millä tavoin. Yhtenä vaihtoehtona on yhden lisähenkilön palkkaaminen asiakaspalvelupisteelle. Tällöin olisi mahdollista toteuttaa paremmin toiveissa olevat uudet työtehtävät. Uuden henkilön rekrytoinnin ongelmaksi voi muodostua kustannukset. Onko taloudellisesti mahdollista palkata uutta työntekijää?

Jos uuden työntekijän palkkaaminen ei ole taloudellisista syistä mahdollista, voisi robotiikka olla toinen mahdollinen ongelmanratkaisu. Imatran kaupungilla on käynnissä ohjelmistorobotiikkaan liittyvä kehitysprojekti, jonka tarkoituksena on nimenomaan helpottaa työntekijöiden työtä. Työntekijät käyttävät edelleen paljon aikaa yksinkertaisiin työtehtäviin, jotka voitaisiin automatisoida robotiikalla. Asiakaspalvelupisteelle siirrettävistä työtehtävistä ja niiden osista, jotka mahdollisesti voitaisiin korvata edes osittain robotiikalla, on koostettu taulukko (liite 4). Toki robotiikka ei ratkaise koko ongelmaa, mutta se on hyvänä apuna.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen projekti. Tähän projektiin kietoutui monia eri osa-alueita, jotka tuli kohdata ja hallita. Koko opinnäytetyön laajuisen projektin hallinta aikataulullisesti oli iso asia, jota täytyi tarkastella säännöllisin väliajoin. Siitä selvisin hyvin, sillä tutkimussuunnitelmassa asettamani aikataululliset tavoitteet toteutuivat suunnitellusti.

Teemahaastattelut ja benchmarking olivat todella mielenkiintoisia toteuttaa. Teemahaastattelut osoittivat kuinka erilaisia haastattelut voivat olla. Toisilla oli paljon enemmän annettavaa, sekä keskustelu oli toisten kanssa paljon luontevampaa kuin toisten. Toki taustalla vaikutti myös haastatteluaiheiden vaikuttavuus haastateltavan omaan työhön. Vaikka molempien tiedonkeruumenetelmien tekeminen tuntui itselleni luonnolliselta, osoittautui tulosten analysointi selkeästi paljon haastavammaksi kuin vaikka kvantitatiivisen kyselytutkimuksen.

Vaikka tulosten analysointi ja yhteenveto olikin haastavaa, sain asettamiini tutkimuskysymyksiin konkreettisia vastauksia. Itseäni motivoi todella paljon tämä kyseinen opinnäytetyön aihe juuri sen konkreettisuuden takia. Se, että tuloksena syntyi lista helposti käytännössä toteutettavista asioista sekä jatkotoimenpiteistä.

Koko opinnäytetyöprojektin tärkein asia on mielestäni ollut suunnitteleminen ja asioiden selkeyttäminen itselle. Niin sanotun punaisen langan mielessä pitäminen koko projektin ajan. Mitä on tutkimassa ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet.

LÄHTEET

Asiakaskohtaamistaidot. s.a. Balentor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/asiakaskohtaamistaidot> [viitattu: 3.9.2020].

Asiakaspalvelun kehittäminen. s.a. Balentor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/palvelut/asiakaskokemus-ja-asiakaspalvelu> [viitattu: 3.9.2020].

Asiakaspalvelun myynnillistäminen. s.a. Balentor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/asiakaspalvelun-myyntillistaminen> [viitattu: 3.9.2020].

Asiakaspalvelun strategiset painopisteet. s.a. Balentor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/asiakaspalvelun-strategiset-painopisteet> [viitattu: 3.9.2020].

Dovre Group. 2018. Resurssien hallinta ja onnistuminen muutoksessa. Blogi. Saatavissa: <https://s1.palvelin.pro/~ppaivat/pp2018/blogi/resurssien-hallinta-ja-onnistuminen-muutoksessa/> [viitattu: 27.9.2020].

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Palvelun ominaisuudet. Vantaa: Restamark Oy.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Flykt, J. 2019. Asiakaskokemus pakottaa miettimään asiakaspalvelun uusiksi. Blogi. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/asiakaskokemus-pakottaa-miettimaan-asiakaspalvelun-uusiksi.html> [viitattu: 26.9.2020]

Freese, P. 2020. Kohtaamisen taito, Osa 1: Palvele ihmisiä, älä asiakkaita! Blogi. Saatavissa: <https://blog.wakaru.fi/2020/04/06/kohtaamisen-taito-osa-1-palvele-ihmisia-ala-asiakkaita/> [viitattu: 6.11.2020]

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Goodwright, E. s.a. Centralized customer service benefits. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.customerservicemanager.com/centralized-customer-service-benefits/> [viitattu 16.9.2020].

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22.painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Imatra. s.a. Kaupungintalon asiakaspalvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.imatra.fi/hallinto/konsernipalvelut/kaupungintalon-asiakaspalvelu> [viitattu 23.6.2020].

Imatra. s.a. Tietoa Imatrasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.imatra.fi/tietoa-imatrasta> [viitattu 27.8.2020].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kupari, L. 2012. Sisäinen asiakkuus – Case: Valtakunnallinen tullineuvonta. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/38076049.pdf> [viitattu: 21.9.2020].

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lehmijoki, O. 2018. Kuntien asiakaspalvelu 2018. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20asiakaspalvelu%202018%20-kysely.pdf> [viitattu: 16.9.2020].

Logistiikan maailma. s.a. JIT (just in time) ja imuohjaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/jit-just-in-time-ja-imuohjaus/> [viitattu: 27.9.2020].

Lämsä, A. 2015. Henkilöstö yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Blogi. Saatavissa: <https://www.joiqu.com/fi/blogi/henkilosto-yrityksen-tarkeimpana-voimavarana.html> [viitattu: 25.9.2020].

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 2. painos. Tukholma: Rheologica publishing.

Milicevic, S. 2019. Henkilöstö yrityksen voimavara vai resurssi? WWW-tiedosto. Saatavissa: <https://seijamilicevic.wordpress.com/2019/01/29/henkilosto-yrityksen-voimavara-vai-resurssi/> [viitattu: 22.9.2020].

Palveluprosessit. s.a. Balentor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/palveluprosessit> [viitattu: 3.9.2020].

Proha. 2018. Säilytä hiljainen tieto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://projektipomo.com/2018/01/09/sailyta-hiljainen-tieto/> [viitattu: 22.9.2020].

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menestelmaopetus/kvali/L1_2.html [viitattu 26.9.2020].

- Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Laadullisen tutkimuksen elementit. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html [viitattu 1.11.2020].
- Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Reliabiliteetti. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html [viitattu: 23.11.2020.]
- Reina, N. 2019. Onnistunut asiakaspalvelu – tieto ja tunne ratkaisevat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/onnistunut-asiakaspalvelu-tieto-ja-tunne-ratkaisevat/> [viitattu: 17.9.2020].
- Remes, N. 2014. Asiakaspalvelupisteen kehittäminen. Case: Keminmaan kunta. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75549/Remes%20Nina.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu: 23.6.2020].
- Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>[viitattu: 27.9.2020].
- Turku. s.a. Keskitetty asiakaspalvelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.turku.fi/projekti/keskitetty-asiakaspalvelu> [viitattu: 27.9.2020].
- Udd, H. 2018. Palvelukokemuksen tuottaminen laadukkaasti ja jouhevasti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lamkpub.fi/2018/06/20/palvelukokemuksen-tuottaminen-laadukkaasti-ja-jouhevasti/> [viitattu: 21.9.2020].
- Valtanen, T. 2020. Kela, Verohallinto ja monet muut viranomaiset saattavat jatkossa palvella saman katon alla – ja entistä myöhempään illalla. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.5.2020. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11366373> [viitattu: 29.5.2020].
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	9
Kuva 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103)	11
Kuva 3. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)	12
Kuva 4. Lean-johtamisjärjestelmän pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 72)	19
Kuva 5. Benchmarking-prosessin kulku (Vuorinen 2013, 160)	22
Kuva 6. Imatran kaupungin asiakaspalvelupisteen lähtötilanne	25
Kuva 7. Imatran kaupungintalon asiakaspalvelupisteen muutosprosessin toivottu lopputulos	27

Teemahaastattelu

- Kerrotko kuka olet sekä omasta työnkuvastasi.

Asiakaspalvelu:

- Missä asioissa kuntalaiset tarvitsevat yksikkösi apua/neuvontaa?

Töiden uudelleen organisointi:

- Mitkä olisivat työtehtäviä/-osia, joita voisitte hyvin siirtää asiakaspalvelupisteelle?
- Tarvitseeko asiakaspalvelija asian hoitamiseen koulutusta vai onnistuuko se ilman koulutusta?
- Jos tarvitsee koulutusta, minkälaisesta olisi kyse?
- Voidaanko koulutus hoitaa sisäisesti yksikkönne toimesta?

Palveluiden keskittäminen:

- Mitä odostat keskitetyltä asiakaspalvelupisteeltä? Mieti oman työsi kannalta, ja myös yleisesti.
- Miten haluaisit kehittää asiakaspalvelupisteen toimintaa?

Haastattelut

Titteli	Päivämäärä	Haastattelutapa
Kaupungininsinööri	7.10.2020	Teams
Rakennusvalvontapäällikkö	8.10.2020	Kasvotusten
Kulttuuri- ja oppimiskeskuksen palvelupäällikkö	8.10.2020	Kasvotusten
Vs. Ympäristöjohtaja, ympäristötarkastaja	9.10.2020	Kasvotusten
Tila- ja turvallisuuspäällikkö	9.10.2020	Kasvotusten
Tila- ja turvallisuuskoordinaattori	9.10.2020	Kasvotusten
Hyvinvointipalveluiden päällikkö	12.10.2020	Teams
Kaavoitusarkkitehti	14.10.2020	Teams
Tieto- ja digipalvelupäällikkö	14.10.2020	Teams
Varhaiskasvatuspalveluiden päällikkö	15.10.2020	Kasvotusten

Asiakaspalveluun siirrettävät työtehtävät

<u>Toimiala:</u>	<u>Työtehtävä:</u>
<u>Kaupunki-kehitystoimiala</u>	M-filesiin tietojen syöttäminen, mm. kaavaprosessin lausuntopyyntöjen kirjaaminen, sekä virallisten hakemusten tai ilmoitusasiakirjojen syöttäminen.
	Asiakas voisi tilata kaikki tarvittavat asiakirjatilaukset, mm.karttaotteet tai rakentamiseen liittyvän asiakirjapaketin verkon kautta, josta tieto menisi asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu tilaisi ne asiantuntijoilta ja he toimittaisivat asiakirjat asiakaspalvelupisteelle, josta asiakas voisi ne käydä hakemassa. Ns. rakentajapaketti.
	Kaava-aloitteen lomake verkkoon sekä asiakaspalvelupisteelle. Verkosta lomake pitäisi pystyä ainakin tulostamaan, jos täyttäminen ei onnistuisi. Täytetyn lomakkeen jälkeen varattaisiin aika asiantuntijalle, jonka kanssa lomake käytäisiin yhdessä läpi ennen kuin kirjataan aloitteeksi.
	Kaavat jatkossakin kaupungintalon alakerrassa näkyvillä. Jos asiakas tarvitsee apua kaavojen tulkitsemiseen, pyytää asiakaspalvelija tarvittaessa apua asiantuntijalta.
	Yleisten alueiden kunnossapidon asiakaspalvelu. Asiantuntijoiden tehdessä asiakaspalvelupisteelle fraasikansion, pystyy asiakaspalvelu vastaamaan 90% asiakkaiden sähköpostikysymyksiin. Noin 10% sähköposteista tarvitsisi enää asiantuntijoiden apua.
	Joukkoliikenteen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu pystyy vastaamaan asiakkaiden sähköposteihin 90% ennalta laadittujen ohjeiden mukaisesti.
	Maanvuokrasopimukset voisi viranhaltija valmistella ja allekirjoittaa valmiiksi, jonka jälkeen ne toimitettaisiin asiakaspalvelupisteelle. Asiakaspalvelija kutsuisi asiakkaan allekirjoittamaan sopimuksen palvelupisteelle. Näin ollen asiakas voisi saapua ilman ajanvarausta.
	Asiakirjatilausten tulostuksien tekeminen.
	Myytavistä tonteista oma kansio asiakaspalvelupisteelle. Kansiossa tärkeimmät tiedot, kartat ja valokuvat tonteista.
	Tonttivaraussopimukset sähköiseksi hakemukseksi, ja asiakaspalvelun hoidettavaksi.
	Lomakkeet pistää pystyä tarjoamaan asiakkaalle myös paperisena. Ne kaikki (naapurin kuulemislomake, tonttikartat, asemakaavakartat) voisi olla asiakaspalvelupisteellä.
	Jos asiakkaalla itsellään ei ole mahdollisuutta kotona sähköisiin palveluihin, voisi lupadokumenttien tarkistaminen tapahtua asiakaskoneella asiakaspalvelupisteellä.

	<p>Jos asiakas ei halua tai voi käyttää Lupapiste.fi -kauppaa, tulee kaupungin mahdollistaa asiakkaalle paperiset versiot, esimerkiksi pohjapiirustuksesta kopio. Tämä palvelu voisi olla asiakaspalvelupisteellä. Tehtävään liittyy arkistosta paperiversion hakeminen, kopion ottaminen ja tulostaminen, josta toimitetaan sähköpostiin tiedosto.</p>
	<p>Asiakaspalvelussa voisi antaa asiakkaille helppoista, yksinkertaisimmista asioista neuvontaa, sekä tarjota materiaaleja. Esimerkiksi risujenpolto-ohjeita tai jätehuoltomääräyksiin annettavia ohjeita.</p>
<u>Hyvinvointi- palvelut</u>	<p>Työväenopiston ilmoittautumisten vastaanotto, mitkä eivät tule verkon kautta.</p>
	<p>Opintosetelien avustusten haku.</p>
	<p>Alennustodistusten (työtön, opiskelija..) näyttämisen/todentamisen vastaanotto kurssimaksuja varten.</p>
	<p>Erialaisten tapahtumien ilmoittautumisten vastaanotto.</p>
	<p>Uimahallin ja Urheilutalon sarjakorttien sekä senioripassien myyminen myös asiakaspalvelupisteessä.</p>
	<p>Ensilumenladun korttien myyminen</p>
	<p>Varhaiskasvatuksen hakemisprosessin ohjaus ja neuvonta.</p>
	<p>Paperisten varhaiskasvatushakemusten tallentaminen koneelle.</p>
	<p>Perhepäivähoitajien lomien kirjaaminen Essiin.</p>
	<p>Iltapäivätoimintahakemuksien siirto webkorista. Ulos ottaminen, sijoitusten tekeminen ja päätösten laittaminen.</p>
	<p>Iltapäivätoiminnan maksujen valmistelu Efficajärjestelmällä.</p>
<u>Konserni- palvelut</u>	<p>Kaupungintalon avainten hallinta. Kulkuoikeuksien määrittäminen ja avainlistan ylläpitäminen.</p>
	<p>Laitehankinta: puhelimien hankinta, liittymät ja niiden käyttöön opastaminen.</p>
	<p>Tilavarauspyyntöjen hyväksyminen ja laskuttaminen.</p>
	<p>Puhelinliittymien yhteystietojen päivittäminen.</p>
	<p>ASO-asuntojen teknisen prosessin neuvominen asiakkaille.</p>
	<p>Töihin liittyvien ulkomaanmatkojen järjestäminen yhdessä matkatoimiston kanssa.</p>

Robottiikalla mahdollisesti korvattavat työtehtävät

Toimiala:	Työtehtävä:	Potentiaalinen robotiikan kohde:
<u>Kaupunki-kehitystoimiala</u>	M-filesiin tietojen syöttäminen, mm. kaavaprosessin lausuntopyyntöjen kirjaaminen, sekä virallisten hakemusten tai ilmoitusasiakirjojen syöttäminen.	Ei
	Asiakas voisi tilata kaikki tarvittavat asiakirjatilaukset, mm.karttaotteet tai rakentamiseen liittyvän asiakirjapaketin verkon kautta, josta tieto menisi asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu tilaisi ne asiantuntijoilta ja he toimittaisivat asiakirjat asiakaspalvelupisteelle, josta asiakas voisi ne käydä hakemassa. Ns. rakentajapaketti.	Osittain kyllä
	Kaava-aloitteen lomake verkkoon sekä asiakaspalvelupisteelle. Verkosta lomake pitäisi pystyä ainakin tulostamaan, jos täyttämisen ei onnistuisi. Täytetyn lomakkeen jälkeen varattaisiin aika asiantuntijalle, jonka kanssa lomake käytäisiin yhdessä läpi ennen kuin kirjataan aloitteeksi.	Osittain kyllä
	Kaavat jatkossakin kaupungintalon alakerrassa näkyvillä. Jos asiakas tarvitsee apua kaavojen tulkitsemiseen, pyytää asiakaspalvelija tarvittaessa apua asiantuntijalta.	Ei
	Yleisten alueiden kunnossapidon asiakaspalvelu. Asiantuntijoiden tehdessä asiakaspalvelupisteelle fraasikansion, pystyy asiakaspalvelu vastaamaan 90% asiakkaiden sähköpostikysymyksiin. Noin 10% sähköposteista tarvitsisi enää asiantuntijoiden apua.	Osittain kyllä
	Joukkoliikenteen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu pystyy vastaamaan asiakkaiden sähköposteihin 90% ennalta laadittujen ohjeiden mukaisesti.	Osittain kyllä
	Maanvuokrasopimukset voisi viranhaltija valmistella ja allekirjoittaa valmiiksi, jonka jälkeen ne toimitettaisiin asiakaspalvelupisteelle. Asiakaspalvelija kutsuisi asiakkaan allekirjoittamaan sopimuksen palvelupisteelle. Näin ollen asiakas voisi saapua ilman ajanvarausta.	Ei
	Asiakirjatilausten tulostuksien tekeminen.	Ei
	Myytavistä tonteista oma kansio asiakaspalvelupisteelle. Kansiossa tärkeimmät tiedot, kartat ja valokuvat tonteista.	Ei
	Tonttivaraussopimukset sähköiseksi hakemukseksi, ja asiakaspalvelun hoidettavaksi.	Kyllä
	Lomakkeet pistää pystyä tarjoamaan asiakkaalle myös paperisena. Ne kaikki (naapurin kuulemislomake, tonttikartat, asemakaavakartat) voisi olla asiakaspalvelupisteellä.	Ei
	Jos asiakkaalla itsellään ei ole mahdollisuutta kotona sähköisiin palveluihin, voisi lupadokumenttien tarkistaminen tapahtua asiakaskoneella asiakaspalvelupisteellä.	Ei

	Jos asiakas ei halua tai voi käyttää Lupapiste.fi -kauppaa, tulee kaupungin mahdollistaa asiakkaalle paperiset versiot, esimerkiksi pohjapiirustuksesta kopio. Tämä palvelu voisi olla asiakaspalvelupisteellä. Tehtävään liittyy arkistosta paperiversion hakeminen, kopion ottaminen ja tulostaminen, josta toimitetaan sähköpostiin tiedosto.	Ei
	Asiakaspalvelussa voisi antaa asiakkaille helpoista, yksinkertaisimmista asioista neuvontaa, sekä tarjota materiaaleja. Esimerkiksi risujenpoltto-ohjeita tai jätehuoltomääräyksiin annettavia ohjeita.	Ei
<u>Hyvinvointi- palvelut</u>	Työväenopiston ilmoittautumisten vastaanotto, mitkä eivät tule verkon kautta.	Ei
	Opintosetelien avustusten haku.	Ei
	Alennustodistusten (työtön, opiskelija..) näyttämisen/todentamisen vastaanotto kurssimaksuja varten.	Ei
	Erialaisten tapahtumien ilmoittautumisten vastaanotto.	Ei
	Uimahallin ja Urheilutalon sarjakorttien sekä senioripassien myyminen myös asiakaspalvelupisteessä.	Ei
	Ensilumenladun korttien myyminen	Ei
	Varhaiskasvatuksen hakemisprosessin ohjaus ja neuvonta.	Ei
	Paperisten varhaiskasvatushakemusten tallentaminen koneelle.	Ei
	Perhepäivähoitajien lomien kirjaaminen Essiin.	Osittain kyllä
	Iltapäivätoimintahakemuksien siirto webkorista. Ulos ottaminen, sijoitusten tekeminen ja päätösten laittaminen.	Osittain kyllä
	Iltapäivätoiminnan maksujen valmistelu Effica-järjestelmällä.	Ei
<u>Konserni- palvelut</u>	Kaupungintalon avainten hallinta. Kulkuoikeuksien määrittäminen ja avainlistan ylläpitäminen.	Ei
	Laitehankinta: puhelimien hankinta, liittymät ja niiden käyttöön opastaminen.	Ei
	Tilavarauspyyntöjen hyväksyminen ja laskuttaminen.	Ei
	Puhelinliittymien yhteystietojen päivittäminen.	Ei
	ASO-asuntojen teknisen prosessin neuvominen asiakkaille.	Ei
	Töihin liittyvien ulkomaanmatkojen järjestäminen yhdessä matkatoimiston kanssa.	Ei