

MAANMITTAUSLAITOKSEN
ASIAKASPALVELUSIHTTEERIN TYÖN
SUORIUTUVUUDEN ARVIOINTI

Reunanen Pasi

Opinnäytetyö
Maanmittaustekniikka
Insinööri (AMK)

2020

Maanmittaustekniikka
Insinööri (AMK)

Tekijä	Pasi Reunanen	Vuosi	2020
Ohjaaja	Tommi Uusimäki		
Työn nimi	Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusihteerin työn suoriutuvuuden arviointi		
Sivu- ja liitesivumäärä	41		

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitataanko nykyisillä työn suoriutuvuuden mittareilla ja tavoitteilla asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvan mukaisia tehtäviä kattavasti. Tutkimuksessa selvitettiin Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusihteerin suoriutuvuuden arvioinnin nykyiset mittarit sekä tavoitteet ja niiden oikeellisuutta suhteessa asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvaan ja osaamisvaatimuksiin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää suoriutumisen arviointiin liittyvät taustatekijät sekä kuvata arvioinnin prosessi.

Organisaation näkökulmasta katsottuna suoriutuvuuden arvioinnilla on vaikutusta strategian mukaisten tavoitteiden toteutumiseen. Asiakaspalvelusihteerin näkökulmasta katsottuna oikeudenmukaisella suoriutuvuuden arvioinnilla on vaikutusta henkilökohtaisen palkanosan määrittämiseen ja sitä kautta kokonaispalkan suuruuteen.

Tutkimus oli kvantitatiivinen analyysi mittareiden ja tavoitteiden osalta. Tutkimuksessa on hyödynnetty vuosien varrella kertynyttä kokemusta sekä asiakaspalvelusihtereiltä saatua palautetta suoriutuvuuden arvioinnin mittareista ja tavoitteista. Tutkimustyössä tutkittiin suoriutuvuuden arvioinnin tuloksellisuus osiota.

Tutkimuksen tuloksena saatiin, että suoriutuvuuden arvioinnissa käytettävät mittarit ja tavoitteet kuvaavat asiakaspalvelusihteerin työtehtäviä sekä tavoitteet on asetettu toimintaa vastaaviksi. Mittarit ja tavoitteet auttavat asiakaspalvelusihteriä ymmärtämään, mitä häneltä työssään vaaditaan ja miten asetetut tavoitteet voi saavuttaa. Mittarit ja tavoitteet auttavat esimiestä näkemään henkilön suoriutumista monipaikkaisessa työssä.

Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että suoriutuvuuden arvioinnin mittaamista ja tavoitteiden asettamista on tarvetta yksinkertaistaa ja samalla selkeyttää. Esille nousi myös tarve keskustella useammin kuin kerran vuodessa asiakaspalvelusihteerin kanssa suoriutuvuuden tasosta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Laajemmassa kuvassa esille nousi tarve Maanmittauslaitoksen palkkausjärjestelmän uusiminen.

Avainsanat arviointi, tavoitteet, tuloskeskustelut, esimiestyö, tulosjohtaminen

Land Surveying
Bachelor of Engineering

Author	Pasi Reunanen	Year	2020
Supervisor	Tommi Uusimäki		
Subject of thesis	The Assessment of the Work Performance of the National Land Survey of Finland's Customer Service Secretary		
Number of pages	41		

The purpose of this study was to determine whether the current performance indicators and targets are comprehensive and measure the tasks in accordance with the job description of the customer service secretary. The aim was also to investigate the background factors related to the assessment of performance and to describe the evaluation process.

The study examined the current indicators of the National Land Survey of Finland's customer service secretary's performance assessment, as well as the objectives and accuracy of the assessment in relation to the customer service secretary's job description and competence requirements. The aim was also to investigate the background factors related to the assessment of performance and to describe the evaluation process. The study was carried out as a quantitative analysis as far as the indicators and goals were concerned. Years of experience and feedback from the customer service secretary were utilized in the study. Especially the productivity of work was studied.

From the organization's point of view performance assessment has an impact on achieving the objectives of the strategy. From the customer service secretary's point of view, a fair performance assessment has an impact on the determination of the personal part of the salary and therefore on the total salary. As a result of the study it was found out that the indicators and objectives used to assess the work performance describe the duties of the customer service secretary and the objectives are set in accordance with the operations. The indicators and goals help the customer service secretary understand what is required of him or her in his or her work, and how the set goals can be achieved. Indicators and goals help the supervisor to see a person's performance in multi-location work.

The study concluded that there is need to simplify and, at the same time, clarify the performance assessment and its targets. The need to discuss the level of performance with the customer service secretary in relation to the set targets set more than once a year was also raised. In the broader picture a need to renew the National Land Survey's remuneration system was discussed.

Key words: assessment, objectives, performance discussions, managerial work, management by results

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MAANMITTAUSLAITOKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ	9
2.1	Maanmittauslaitoksen organisaatio	9
2.2	Tietopalvelut tulosityksikkö	9
2.3	Valtion työmarkkinalaitos (VTML) ja - palkkausjärjestelmä (vpj)	10
2.4	PALMA-palkkausjärjestelmä	11
2.5	Ohjeistus henkilökohtaisen suorituksen arvioinnista	12
3	PALKITSEMINEEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	15
3.1	Taloustiede palkitsemisen apuna ja mittaamisen tasot	15
3.2	Ohjeistus ja lähtökohta tavoitteiden asettamiselle	17
3.3	Maanmittauslaitoksen monivuotinen tulossopimus	18
3.4	Tiimisopimus ja Osaava-palvelu	19
4	ASIAKASPALVELUSIHTTEERIN TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET	22
4.1	Maanmittauslaitoksen tehtävänkuvat	22
4.2	Maanmittauslaitoksen tuotteet ja palvelut	23
4.3	Asiakaspalvelusihteeriltä vaadittava osaaminen	24
4.4	Realistiset tavoitteet ja mitattavat kohteet	27
4.5	Tulot, työaika ja palvelumaksut	29
4.6	Kirjaamisasiat ja puhelinpalvelu	30
4.7	Tikettien määrä ja ratkaisuaika	31
4.8	Tavoitteiden asettaminen	33
5	ASIAKASPALVELUSIHTTEERIN TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI	35
5.1	Arvosana, Gaussin käyrä ja tuottavuusluku	35
5.2	Tuloskeskustelut ja tuloskeskustelujen materiaali	35
5.3	Tuloksellisuuden arviointi	37
6	POHDINTA	38
6.1	Johtopäätökset	38
6.2	Jatkokehittäminen	39
6.3	Palkkausjärjestelmän kehittäminen	40
	LÄHTEET	41

ALKUSANAT

Haluan kiittää työnantajaani Maanmittauslaitosta mahdollisuudesta ja tuesta tutkintoni suorittamisessa. Maanmittauslaitoksella on halu panostaa osaamisen kehittämiseen, mikä on mahdollistanut hyvän keskittymisen tutkinnon suorittamiseen.

Haluan kiittää myös Lapin ammattikorkeakoulua tasokkaasta opetuksesta sekä toimivista opetusmenetelmistä aikana, jolloin lähiopetusta ei voitu järjestää.

Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusihteerit ovat avoimia ja vastuuntuntoisia työntekijöitä. Heidän kanssaan käydyt rennon avoimet keskustelut ovat antaneet hyviä näkemyksiä, kuinka suoriutuvuuden arviointia tulisi heidän mielestään kehittää. Haluan antaa ison kiitoksen asiakaspalvelusihteereille erinomaisesta yhteistyöstä ja antoisista keskusteluista.

Kiitos myös kollegoille keskusteluista sekä yhteistyöstä suoriutuvuuden mittareiden sekä raporttien kehittämisessä.

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

HENKI-arviointi	Henkilökohtaisen suorituksen arviointi
HENKI-palkanosa	Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin perusteella annettu prosenttiosuus
htp	Henkilötyöpäivä
JOHI	Maanmittauslaitoksen johdon käytössä oleva tietojärjestelmä
JUKO ry	Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö
KIEKU	Valtion virastojen ja laitosten yhteisesti käyttämä talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä
MATE ry	Maanmittauslaitoksen Tekniset henkilöstöjärjestö
MML	Maanmittauslaitos
MMM	Maa- ja metsätalousministeriö
Osaava	Osaamisen hallinnan palvelu
PALKEET	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PALMA	Maanmittauslaitoksen virka- ja työehtosopimuksen mukainen palkkausjärjestelmä
TIETO	Tietopalvelut tulosityksikkö
Tiketti	Asiakaskontakti, joka kirjataan järjestelmään
tpv	Työpäivä
Tiketöintijärjestelmä	Järjestelmä, jonne kirjataan kaikki asiakaskontaktit
VAATI-palkanosa	Tyypitehtävän mukainen vaativuuspalkka
VALTORI	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus
VMBaro	Valtion henkilöstötutkimus
Vpj	Valtion palkkausjärjestelmä
VTML	Valtion työmarkkinalaitos

1 JOHDANTO

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, vastaako asiakaspalvelusihteerien suoriutuvuuden arviointi nykyistä toimenkuvaa kattavasti ja mittaavatko asetetut tavoitteet ja mittarit työn suoriutuvuuden kannalta oikeita asioita.

Toiminnan mittareita ja tavoitteita on laadittu Maanmittauslaitoksella eri tasoille. Tavoitteita on laadittu sekä koko organisaation, prosessin, tiimin että henkilökohdaisille tasoille. Opinnäytetyössäni keskityn pääasiassa henkilötason mittareihin ja tavoitteisiin. Tavoitteena on tuoda esille arviointiin liittyviä tekijöitä ja mahdollisia ongelmakohtia sekä pohtia ongelmakohtiin ratkaisuja sekä tuoda uutta näkökulmaa.

Tutkimuksessa en voi julkaista organisaatio- tai henkilötason tarkkoja tavoite- ja toteuma lukuarvoja. Tutkimuksessa avataan sanallisesti, tutkimuksen rajauksen mukaisesti, henkilötason mittarit ja tavoitteet sekä mittareiden merkitys.

Toimin Maanmittauslaitoksessa Tietopalvelut-prosessin lähiesimiehen roolissa. Vastuualueellani on tällä hetkellä 17 henkilöä, kuudella eri paikkakunnalla. Monipaikkainen työympäristö tuo haastetta esimiestyöhön, varsinkin henkilöiden työstä suoriutuvuuden näkyvyyteen.

Työn tekeminen tulee olla tavoitteellista ja jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä heiltä työssään vaaditaan, ja he myös vaativat sitä. Mittareiden ja tavoitteiden asettaminen perustuvat Maanmittauslaitoksen strategiaan sekä monivuotiseen tulossopimukseen maa- ja metsätalousministeriön kanssa. Näiden lisäksi jokainen Maanmittauslaitoksen organisaation mukainen prosessi on laatinut mittareita ja tavoitteita, mitkä kuvaavat prosessin toimintaa tarkemmalla tasolla. Asetetut tavoitteet pitää olla toiminnan mukaisia ja realistisia, jotta tavoitteet ovat käytännössä mahdollisia saavuttaa.

Asiakaspalvelusihteerien ja esimiehen näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että asetetut tavoitteet ja suoriutuvuuden mittaaminen ovat luotettavia ja oikeudenmukaisia. Suoriutuvuuden arvioinnilla on suora vaikutus henkilökohtaiseen palkanosaan.

Maanmittauslaitoksessa on käytössä PALMA-palkkausjärjestelmä, minkä mukaisesti lähiesimies käy henkilöstön kanssa tuloskeskustelun kerran vuodessa. Tuloskeskusteluissa käydään läpi henkilön tehtäväkuva, jos siihen on tullut muutoksia sekä työstä suoriutuvuuden tulos asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tarkoitukseni on paneutua suorituksen arvioinnissa erityisesti tuloksellisuus - osioon. Tuloksellisuuden painoarvo koko arvioinnista on 50 %. Muut arvioitavat osa-alueet ovat osaaminen ja toimintatapa.

Tutkimuksessani hyödynnän vuosien varrella kertynyttä kokemustani sekä asiakaspalvelusihteereiltä saamaani palautetta. Ajatusmaailmani vaikuttaa myös kollegoiden kanssa käydyt keskustelut mittareista ja suoriutuvuuden arvioinnista.

Olen aloittanut esimiestyöni vuonna 2002. Samaan aikaan Maanmittauslaitoksessa otettiin käyttöön PALMA-palkkausjärjestelmä.

Lähtötilanteessa asiakaspalvelusihteerin toimintaa mittaavia mittareita ei käytännössä ollut. Nykyään mitattavia asioita on yli 30 kappaletta. Alkuaikoina henkilön suoriutuvuuden arviointiin perustuvia mittareita ei juuri ollut, joten arviointi perustui enemmän vaikutelmaan, miten henkilö työstään on suoriutunut kuin mitattuun faktaan. Nykyinen suoriutuvuuden arviointi perustuu enemmän mitattuun faktaan kuin edellä mainittuun.

Olen saanut olla työssäni aktiivisesti mukana miettimässä ja kehittämässä asiakaspalvelusihteerin suoriutuvuuden mittaamista sekä raportointia. Edelleen näen, että suoriutuvuuden arvioinnin kehittämistä pitää jatkaa, jotta Maanmittauslaitoksen strategia sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat entistä paremmin. Tämä opinnäytetyö on yhdenlainen tiivistelmä 20 vuotisesta kokemuksesta esimiestyöstä.

2 MAANMITTAUSLAITOKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

2.1 Maanmittauslaitoksen organisaatio

Maanmittauslaitos on maa- ja metsätalousministeriön alainen valtion laitos. Maanmittauslaitos vastaa Suomen kiinteistörekisterin, lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin, huoneistotietojärjestelmän ja maastotietokannan ylläpidosta sekä ajantasaisuudesta ja niistä annettavista tietopalveluista. Maanmittauslaitoksessa tehdään paikkatietoon liittyvää kansallista ja kansainvälistä tutkimusta ja soveltamista. (Maanmittauslaitos.)

Maanmittauslaitoksessa on n. 1 630 työntekijää ja he ovat sijoittuneet 36 paikkakunnalle. Suurin osa työntekijöistä, n. 1 230 henkilöä, tekee työtä Tuotannon toimintayksikössä. Tietotekniikan palvelukeskuksessa työskentelee n. 170 henkilöä. Tietotekniikan palvelukeskuksen vastuulla on ICT-palvelut sekä sovelluksien ylläpito ja kehittäminen yhteistyössä Valtorin kanssa. Paikkatietokeskuksessa työskentelee n. 120 henkilöä ja heidän päätehtävänä on paikkatietoon liittyvä tutkimustyö. Yleishallinto vastaa talous- ja henkilöstöasioista yhteistyössä Palkeiden kanssa. Yleishallinto työllistää n. 100 henkilöä. (Maanmittauslaitos.)

Maanmittauslaitos uudistaa parhaillaan organisaatiotaan. Uudelleenorganisoinnin keskipisteenä on Maanmittauslaitoksen asiakkaille tarjoamat palvelut. Palveluiden uudelleenjärjestelyssä on kyse asiakkaiden palvelukokemuksen parantamisesta. Uusi organisaatio astuu voimaan 1.3.2021.

2.2 Tietopalvelut tulosityksikkö

Tuotannon toimintayksikkö on jaettu 7 tulosityksikköön. Asiakaspalvelu sijaitsee Tietopalvelut-tulosityksikössä. Tietopalvelut vastaa Maanmittauslaitoksen tuotteiden ja palveluiden tietopalvelusta. Tietopalvelut tulosityksikkö on edelleen jaettu viiteen vastuualueeseen, joista neljällä vastuualueella hoidetaan ns. perinteistä asiakaspalvelua. Perinteinen asiakaspalvelu käsittää paikan päällä annetun palvelu, puhelin palvelun, chat-palvelun sekä sähköpostin ja verkkolomakkeiden kautta tulleiden kontaktien hoitamisen.

TIETO-Keskityt palvelut vastaavat valtakunnallisten asiakkaiden tilausten tekemisestä sekä verkkopalveluiden asiakastyöstä ja sopimusasioista. Perinteistä asiakaspalvelua annetaan neljällä vastuualueella, jotka ovat nimeltänsä TIETO-Eteläinen, TIETO-Läntinen, TIETO-Itäinen ja TIETO-Pohjoinen. Jokaisella vastuualueella on oma lähiesimies, jonka titteli on tietopalvelupäällikkö. Asiakaspalvelusihteereitä on n. 80 ja he työskentelevät 27 paikkakunnalla. Paikkakunnan asiakasmäärän mukaisesti asiakaspalvelusihteereitä on 1-7 henkilöä/paikkakunta. Tutkimuksessani keskityn näiden n. 80 asiakaspalvelusihteerin suorituksen arviointiin.

2.3 Valtion työmarkkinalaitos (VTML) ja -palkkausjärjestelmä (vpj)

”Valtiovarainministeriön valtionhallinnon kehittämissosaston yhteydessä toimii Valtion työmarkkinalaitos (VTML), joka vastaa valtioyhteisön työnantajapolitiikasta ja tukee virastoja työnantajatoiminnassa. Se edustaa valtiotyönantajaa keskuksen työmarkkinaneuvotteluissa ja valmistelee asiat, jotka koskevat valtiotyönantajan edunvalvontaa tulo- ja työmarkkinapolitiikassa sekä työelämään liittyvässä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.” (Valtiovarainministeriö a.)

”Palkkapolitiikka toimii tuloksellisen johtamisen välineenä, jolloin tavoitteena on palkkauksella edistää valtionhallinnon ja sen toimintayksiköiden tuloksellisuutta ja parantaa kilpailukykyä osaavan henkilöstön saatavuudesta ja palveluksessa pysyttämiseksi.” (Valtiovarainministeriö b.)

”Valtion palkkausjärjestelmissä (vpj) kuukausipalkkaus määräytyy pääasiassa tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaisesti. Tämä ja palkkausten reagointi muutoksiin muodostavat kannustavan, kilpailukykyisen ja oikeudenmukaisen palkinnan perustan.” (Valtiovarainministeriö a.)

”Vpj-järjestelmät ovat virastokohtaisia, mutta yhtenäisten yleisten periaatteiden mukaan laadittuja. Järjestelmät perustuvat sopimuslakohtaisiin virka- ja työehtosopimuksiin.” (Valtiovarainministeriö b.)

”Tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia varten on olemassa virastokohtaiset arviointijärjestelmät. Vaativuuden osatekijät koskevat tyypillisesti tehtävässä edellytettävää osaamista, vuorovaikutusta ja vastuuta. Työsuorituksen osatekijät koskevat tyypillisesti ammatinhallintaa, aikaansaavuutta ja yhteistyötä. Tehtävien vaativuutta ja henkilökohtaista suoritusta tarkastellaan vuosittain esimiehen ja henkilön välisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa.” (Valtiovarainministeriö b.)

”Vpj:n molemmat päätekijät, tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa, on tarkoitettu palkitsemaan kannustavasti. Järjestelmällä kannustetaan siihen, että henkilöstö hakeutuu vaativampiin tehtäviin ja parantaa työsuoritustaan ja osaamistaan. Järjestelmä vaatii hyvää esimiestyötä ja johtamista. Vpj:n soveltamista suunnataan tuloksellisen toiminnan vaatimusten mukaisesti, ottaen huomioon

vaativuuden muutokset muuttuvassa toimintaympäristössä ja osaamis pääoman kasvusta johtuva parempi suoriutuminen.” (Valtiovarainministeriö b.)

2.4 PALMA-palkkausjärjestelmä

Maanmittauslaitos on ottanut v. 2002 käyttöönsä PALMA-palkkausjärjestelmän. Maanmittauslaitoksen palkkausjärjestelmä perustuu MML:n ja henkilöstöjärjestöjen, Maanmittauslaitoksen Tekniset MATE ry:n ja Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry:n välillä tehtyihin sopimuksiin (Maanmittauslaitos 2020a).

PALMA-palkkausjärjestelmä on kuvattu yksityiskohtaisesti PALMA-käsikirjassa, joka on viimeksi päivitetty 1.2.2017. Käsikirjassa on kuvattu, mitä henkilöstön ja työnantajan edustajat ovat sopineet palkkausjärjestelmän tarkemmasta sisällöstä ja soveltamisesta (Maanmittauslaitos 2017, 2).

”Palkkausjärjestelmän tavoitteena on oikeudenmukainen palkkaus sekä työnantajakilpailukyvyn parantaminen. Palkkausjärjestelmä tukee naisten ja miesten välisten palkkatasa-arvon ja samapalkkaisuusperiaatteen toteutumista. Tavoitteena on kannustaa henkilöstöä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin ja parantamaan työsuoritustaan ja muutenkin tukea henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja uudistumista sekä kehittää esimiestyötä ja parantaa johtamista. Palkkausjärjestelmässä palkkaus perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen.” (Maanmittauslaitos 2017, 2.)

”Valtion tasolla palkkauspolitiikkaa ohjaa valtion työmarkkinalaitos. Pääjohtaja päättää palkkauslinjauksista valtion työmarkkinalaitoksen ohjauksen perusteella. Toimintayksiköiden ylijohdajat koordinoivat palkkausmuutosten toteutuksen.” (Maanmittauslaitos 2017, 2.)

”Henkilöstöä koskevasta palkkauksesta, muista palvelussuhteen ehdoista ja palvelussuhteeseen liittyvistä etuuksista päättää asianomaisen tulosyksikön johtaja tai asianomaisen osaston johtaja” (Maanmittauslaitos 2017, 4).

Pääjohtajan päätös valmistautumisesta tulevan vuoden palkkausmuutoksiin sisältää lähtökohdan tuloskeskusteluille sekä korotusvaran prosentteina kokonaispalkkasummasta. Päätöksessä on myös kerrottu korotusvaran ulkopuolelle jäävät työntekijäryhmät sekä muistutuksen pitää palkkausjärjestelmän arviointiryhmä ajan tasalla yksiköissä tapahtuvista palkkauspäätöksistä. Pääjohtaja kehottaa päätöksessään johtajia sopimaan suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen vaikuttavista yhteisistä periaatteista. Tuloskeskustelujen lähtökohtana on laadukas, oikeudenmukainen ja tasapuolinen Maanmittauslaitoksen sopimusten mukainen keskustelukierros. (Maanmittauslaitos 2020b.)

2.5 Ohjeistus henkilökohtaisen suorituksen arvioinnista

”Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnilla määritetään henkilön henkilökohtainen palkanosuus. Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin ohjeiden yhdenmukaisuus varmistaa yhtenäiset periaatteet yksilölliselle ja kannustavalle palkkauskäytännölle. Henkilökohtainen suoritus arvioidaan vähintään kerran vuodessa, tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Keskustelut voidaan käydä erillisinä. Arvioinnin tekee esimies, joka tuntee arvioitavan henkilön työtuloksen taustalla olevat tekijät. Näitä ovat ammatinhallinta- ja muut henkilökohtaiset tekijät, varsinkin työtulos, kehittämistarpeet ja siihen liittyvä urasuunnittelu sekä työtulokseen vaikuttavat arvioitavasta henkilöstä riippumattomat tekijät.” (Maanmittauslaitos 2017, 4.)

Maanmittauslaitoksella on pilotoitu 2016 vuodesta lähtien uutta keskustelumallia. Pilotointi aloitettiin ensin Yleishallinnossa, jonka jälkeen pilotointia laajennettiin muihin toimintayksiköihin. Pilotointi on osana valtion yhteistä kehityskeskustelumallia.

Uudessa keskustelumallissa tuloskeskustelut käydään syyskuun ja marraskuun välisenä aikana. Tuloskeskustelun mahdolliset henkiprosenttien korotusten palkkavaikutukset tulevat voimaan seuraavan vuoden alusta. Jos tuloskeskustelujen perusteella työntekijän henkiprosentti alenee, se tulee voimaan 1.3. alkaen.

Tulevaisuuskeskustelut käydään joulukuun ja helmikuun välisenä aikana. Tulevaisuuskeskustelujen aiheena ovat tavoitteiden asettaminen sekä osaamisen kehittäminen. Muina aikoina voidaan käydä, tarpeen mukaan, tilannekeskusteluja. Tilannekeskustelujen aiheet ovat vapaamuotoisia, niitä ovat esim. sen hetkinen suoriutuminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tai työhyvinvointiin liittyvät asiat. Tilannekeskustelua voi ehdottaa sekä työntekijä että esimies.

Pilotoinnin malli poikkeaa joiltakin osin PALMA-käsikirjassa mainituista menettelyistä ja termeistä. Tämä johtuu siitä, että pilotoinnin mallin lopullisesta käyttöönotosta ei ole tehty päätöstä.

Pilotoinnin suurin muutos entiseen keskustelumalliin oli tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelujen purkaminen tuloskeskusteluihin ja tulevaisuuskeskusteluihin. Tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut käytiin aikaisemmin tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Palkkavaikutukset tulivat tällöin voimaan 1.3. alkaen.

Vanhassa mallissa käytiin työntekijän ja esimiehen välillä puolivuotiskeskusteluja heinäkuun ja syyskuun välisenä aikana. Puolivuotiskeskustelut on pilotissa korvattu tilannekeskusteluilla, joita voi käydä aina tarpeen vaatiessa ympäri vuoden.

Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin johdonmukaisuudesta ja koordinoinnista vastaa tulosyksikön johtaja. Esimies vastaa oman henkilöstönsä HENKI-arvioinnin johdonmukaisuudesta.

”Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin tavoitteita ovat:

- arvioida suoritusta siinä tehtävässä, mitä henkilö hoitaa*
- palkita hyvästä suorituksesta*
- edesauttaa henkilöstön ohjautumista oikeisiin tehtäviin*
- parantaa laatua*
- parantaa Maanmittauslaitoksen tuottavuutta ja taloudellisuutta”*
(Maanmittauslaitos 2017, 14).

”HENKI-palkanosa määräytyy henkilökohtaisen suorituksen mukaan. Suoritusta arvioidaan suhteessa tyyppitehtävään ja tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelussa määriteltäviin tavoitteisiin. Palkanosa on prosentuaalinen osuus VAATI-palkanosasta ja voi olla enintään 45 % VAATI-palkasta. Esimies arvioi suorituksen tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä ja tekee esityksen.” (Maanmittauslaitos 2017, 14.)

”HENKI-palkanosa perustuu henkilökohtaisen suorituksen tekijöihin ja niiden painoarvoihin: tuloksellisuuteen (50 %), osaamiseen (25 %) ja toimintatapaan (25 %). Palkitsemisen lisäksi HENKI-palkanosalla kannustetaan osaamisen kehittämiseen, aktiivisuuteen ja uusiin haasteisiin tarttumiseen.” (Maanmittauslaitos 2017, 14.)

”Henkilökohtaista suoritusta arvioidaan tuloskeskustelussa suhteessa edellisessä keskustelussa asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoite on asetettu vain tiimitasolle, arvioidaan henkilön suoritus tiimissä” (Maanmittauslaitos 2017, 15).

”Jos henkilö on tehnyt töitä toiselle tiimille, projektille, tulos- tai toimintayksikölle, nämä työt arvioidaan samalla tavoin ja ne vaikuttavat arviointiin siinä suhteessa, kuin niihin on käytetty työaikaa” (Maanmittauslaitos 2017, 16).

”Suoritusta verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitetason ylittyminen tai alittuminen heijastuu arviointitulokseen korottavasti tai alentavasti. Kummassakin tapauksessa on kuvattava mahdollisimman tarkasti, missä ylittyminen tai alittuminen on tapahtunut.” (Maanmittauslaitos 2017, 16.)

”Tuloksellisuuden arvioinnissa otetaan huomioon henkilökohtaisen tuloksellisuuden lisäksi korottavana tekijänä tiimin tuloksellisuus (Maanmittauslaitos 2017, 16).

”Henkilön suoritusta arvioidaan asteikolla 1 – 5 siten, että

1 = Suoritustason osalta on todettu kehittämis- ja ohjaustarvetta

2 = Suoritustaso on pääosin hyväksyttävä

3 = Suoritustaso täyttää tehtävän vaatimukset

4 = Suoritustaso täyttää hyvin tehtävän vaatimukset

5 = Suoritustaso on erinomainen ja osin jopa ylittää tehtävän vaatimukset

Arvioinnissa voidaan kolmelle arviointitehtäjälle antaa pisteitä 0,25 tarkkuudella, siis esim.3,25. Arviointituloksesta lasketaan painotettu keskiarvo, joka kuvaa henkilökohtaisen suorituksen tasoa” (Maanmittauslaitos 2017, 16).

3 PALKITSEMINEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

3.1 Taloustiede palkitsemisen apuna ja mittaamisen tasot

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuspäällikkö Antti Kauhanen kertoo Mandatum Lifen Palkittu-podcastissa, että taloustiede on tutkinut kannustinjärjestelmiä 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Erityisesti 1970-luvulla taloustieteen tutkimusvälineistön parannuttua tutkimukset ovat selvästi lisääntyneet. Tutkimusten ydinkysymys on ollut, miten ihmisiä pitäisi johtaa, jotta heistä saataisiin enemmän tuottavuutta irti. (Mandatum Life 2018.)

Kauhasen mukaan palkitsemisjärjestelmien haastavin osa on suoriutuvuuden mittaaminen ja arviointi. Suoriutuvuuden mittaamiseen liittyviä kysymyksiä ovat, vievätkö mittarit toimintoja haluttuun suuntaan sekä aiheutuuko mittareista enemmän haittaa kuin hyötyä. Viime aikoina taloustieteen tutkimuksissa on korostunut suoriutuvuuden mittaaminen ja arviointi. (Mandatum Life 2018.)

Taloustieteen lähtökohtana on strategian mukainen palkitseminen, minkä avulla pyritään ohjaamaan ihmisiä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mittareiden tulee ohjata toimintaa oikeaan suuntaan tai muuten tulee toiminnallisia vääristymiä. Ihminen toimii mittareiden mahdollistamalla tavalla, mikä voi johtaa toiminnan kannalta epäsuotuisaan lopputulokseen. (Mandatum Life 2018.)

Henkilökohtaiselle tasolle asetettavien mittareiden yksi tärkeimmistä kysymyksistä on, kuinka paljon henkilö itse voi vaikuttaa mittarin tulokseen. Mitä lähempänä mittari on henkilön omaa tekemistä, sitä oikeudenmukaisempia tuloksia saadaan. Mitä enemmän tulokseen vaikuttaa ulkopuolisia asioita tai tekijöitä, sitä riskialttiimpaa on mittarin toimivuus strategian toteutuksen kannalta. Täydellinen suoriutuvuuden mittari on sellainen, mikä pelkääntään mittaa kuinka henkilö vaikuttaa organisaation tavoitteen saavuttamiseen. Käytännössä tällaista mittaria on mahdotonta saavuttaa. (Mandatum Life 2018.)

Yksilötason mittareiden tuominen mahdollisimman lähelle henkilön tekemistä vähentää riskiä mittarin toimivuudesta. Yrityksen kannalta ja tässä tapauksessa

Maanmittauslaitoksen kannalta, on tärkeää myös yhdessä tekeminen. Tiimissä pitää tukea myös muita henkilöitä. Apua tulee antaa, kun sitä joku pyytää. Mittareiden asettaminen pelkästään mahdollisimman lähelle yksilöä vääristää haluttua tavoitetilaa. (Mandatum Life 2018.)

Maanmittauslaitoksessa on asetettu mittareita neljälle eri tasolle, mitkä ovat organisaatio-, tulosityksikkö-, tiimi- ja henkilötaso. Lisäksi henkilökohtaisen suoriutuvuuden mittarit on jaettu kolmeen osa-alueeseen: tuloksellisuuteen, osaamiseen ja toimintatapaan. Tuloksellisuus -osa-alue sisältää hyvin paljon henkilökohtaisia suoriutuvuuden mittareita. Osaaminen- ja toimintapa -osa-alueet sisältävät henkilötason mittareiden lisäksi yhteiseen tekemiseen liittyviä mittareita. Maanmittauslaitoksen mittaamisen eri tasot sekä henkilökohtaisen suoriutuvuuden mittaamisen osa-alueet mahdollistavat Maanmittauslaitoksen strategian toteuttamisen Antti Kauhasen kuvailemalla tavalla.

Antti Kauhasen mukaan haastavinta on mitata toiminnan laatua. Laatupuutteet voivat tulla esille vasta pitkän ajan jälkeen, esim. asiakaspalautteen muodossa. Tästä syystä kvantitatiiviset eli määrilliset mittarit eivät riitä, vaan pitää olla myös lähiesimiehen subjektiivista arviointia henkilön suoriutuvuudesta. Tuottavuutta pitää lisätä laatua unohtamatta ja siksi suoriutuvuuden mittaaminen on tasapainoilua tuottavuuden kasvattamisen ja laadun välillä. (Mandatum Life 2018.)

Mittareilla saavutetaan paras vaikuttavuus silloin, kun mittaaminen tapahtuu eri tasoilla, mittarit ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja siten kaikkien helposti ymmärrettävissä. Mittareiden sisällön avautumista henkilöstölle helpottaa avoin viestintä. (Mandatum Life 2018.)

Antti Kauhanen kertoo, että taloustieteen palkitsemisen tutkimukset keskittyvät tällä hetkellä suoriutuvuuden arviointiin sekä mittareihin ja niiden yhdistelemiseen (Mandatum Life 2018).

3.2 Ohjeistus ja lähtökohta tavoitteiden asettamiselle

”Tavoitteet johdetaan monivuotisesta tulossopimuksesta ja siitä johdetuista ryhmää koskevista sopimuksista, kuten tiimisopimuksista” (Maanmittauslaitos 2017, 15).

”Tavoitteet asetetaan kriteereille tuloksellisuus, osaaminen ja toimintatapa. Jokaisessa tekijässä on alakohtia. Tavoitteen asettamisessa sovelletaan niitä alakohtia, mitkä kulloinkin ovat tarkoituksenmukaisia tulostavoitteiden ja henkilön tavoitteiden näkökulmasta.” (Maanmittauslaitos 2017, 15.)

”Tavoite asetetaan mahdollisimman tarkasti ja mitattavaksi (esim. kpl, km², €, %, päivämäärä, projektin toteutus, ym.). Lomakkeella kuvataan edellytettävä perustason tavoite ja/tai edelliseen suoritusarvioon perustuva tavoite.” (Maanmittauslaitos 2017, 15.)

”Jos mittaria ei ole mahdollista löytää, kuvataan tavoite muutoin. Suositus on, että lomakkeelle nostetaan 3-5 avaintavoitetta” (Maanmittauslaitos 2017, 15).

Toimintaa kuvaavia mittareita ja tavoitteita tarvitaan moneen eri tarkoitukseen. Kuten johdannossa kerrottiin, Maanmittauslaitoksessa mittareita ja tavoitteita on laadittu neljälle eri tasolle.

Halu palvella on yksi Maanmittauslaitoksen strategiassa mainituista arvoista. Halu palvella -arvo koskee tietysti koko Maanmittauslaitosta ja se korostuu erityisesti asiakaspalvelussa. Tietopalveluiden yhtenä tavoitteena on saada asiakaspalvelusta mahdollisimman korkea- ja tasalaatuinen ja siten varmistaa hyvä asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa ideaalitilanteessa sitä, että asiakas saa yhtä asian tuntevan ja sisällöltään samanlaisen palvelun paikkakunnasta tai asiakaspalvelusihteeristä riippumatta.

Tavoitteellisen ja mielekkään tekemisen sekä kehittymisen lähtökohtana on asetettujen tavoitteiden selkeys sekä sisällön tiedostaminen ja ymmärtäminen. Työntekijät haluavat tietää mitä heiltä työssään odotetaan ja kuinka tavoitteeseen tullaan pääsemään.

Mittareiden ja asetettujen tavoitteiden tulee kuvata mahdollisimman hyvin asiakaspalvelusihteerin työtehtäviä sekä niistä suoriutumista. Tällöin muodostuu laaja kuva siitä, kuinka hyvin Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelu toimii ja mitä pitää vielä parantaa tai kehittää. Henkilökohtaisen tason tuloksia voidaan verrata

asiakaspalvelusihteerien keskimääräiseen suoriutumiseen. Vertailun avulla saadaan esille heidän vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.

Mittareiden ja tavoitteiden asettamisessa sekä tulosten tulkinnessa on syytä muistaa, että luvut eivät kuitenkaan aina kerro suoraan onko tulos hyvä vai huono. Asiakaspalvelusihteerien työtehtävät eivät ole täysin identtisiä eivätkä siten täysin vertailukelpoisia. Tuloksia seurattaessa henkilökohtaisella tasolla on tärkeämpää seurata henkilön omien tuloksien kehittymistä kuin vertailua esim. asiakaspalvelusihteerien keskimääräiseen suoriutumiseen.

Tuloskeskusteluissa on hyvä ottaa esille kysymys, miten tulokseen on päästy, mitkä asiat ovat vaikuttaneet ko. tuloksen saavuttamiseen. Tietopalvelujen esimiehet ovat käyttäneet sanontaa: pitää nähdä lukujen taakse, jotta voidaan arvioida saavutetun tuloksen todellinen taso.

3.3 Maanmittauslaitoksen monivuotinen tulossopimus

Maanmittauslaitosta koskevat tavoitteet on kirjattu maa- ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen väliseen monivuotiseen tulossopimukseen. Monivuotinen tulossopimus käsittää viisi seuraavaa vuotta. Monivuotista sopimusta tarkastellaan ja tarkennetaan vuosittain. Sopimuksen valmistelu aloitetaan marraskuussa ja allekirjoitetaan vuodenvaihteessa.

Monivuotinen tulossopimus sisältää MML:n ja MMM:n hallinnonalan tavoitelinjaukset. Linjaukset ja tavoitteet pohjautuvat sekä MMM:n että MML:n laatimiin strategioihin. Tulossopimuksen tavoitteet on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat

- yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- toiminnallinen tuloksellisuus
- voimavarojen hallinta.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus sisältää tavoitteita, joiden kautta Maanmittauslaitos tuo oman panoksensa yhteiskunnan kehittymiseen. Tavoiteasetannassa tuodaan esille myös hallituksen tekemiä hallitusohjelman mukaisia linjauksia.

Toiminallinen tuloksellisuus sisältää tavoitemittareita, joiden tavoitteena on varmistaa yhteiskunnallinen vaikuttaminen mahdollisimman tehokkaasti. Toiminnallinen tuloksellisuus huomioi mm. asiakaslähtöisyyden, kilpailukyvyn sekä toimintaan liittyvät riskitekijät.

Voimavarojen hallinta korostaa mm. Maanmittauslaitoksen henkilökunnan osaamista ja hyvinvointia sekä taloudellisten- ja henkilöstöressurssien tasapainoa.

Tulossopimuksen tulostavoitteet on kirjattu hyvin yksiselitteisesti. Tavoitteet on jaoteltu yllä mainittuihin osa-alueisiin ja jokainen osa-alue sisältää useamman tulostavoitteen. Tulostavoite on ilmaistu tekstinä, jonka jälkeen on määritelty Maanmittauslaitoksen toiminta tavoitteen toteuttamisessa. Toiminnan kuvaukset ovat selkeitä ja joiltakin osin hyvin yksityiskohtaisia. Osa toiminnan kuvauksista sisältää selkeitä tavoitearvoja.

Monivuotisen tulossopimuksen tavoitearvot on merkitty seuraavan vuoden osalta tavoitteeksi ja neljän seuraavan vuoden osalta alustavaksi tavoitteeksi. Maanmittauslaitoksen monivuotinen tulossopimus sisältää myös tulosmatriisin, jonka toteutuman perusteella Maanmittauslaitoksen työntekijöillä on mahdollisuus saada tulospalkkio.

Maanmittauslaitoksen monivuotisesta tulossopimuksesta saa lisätietoa Maanmittauslaitoksen sivulta osoitteesta <https://www.maanmittauslaitos.fi/netra>.

3.4 Tiimisopimus ja Osaava-palvelu

Tiimisopimus on tiimin ja esimiehen välinen sopimus, jossa yhteisesti sovitaan mm. tiimin tavoitteista ja mittareista. Tiimin tavoitteet ja mittarit on kuvattu yhdessä koko Maanmittauslaitoksen ja henkilötason tavoitteiden sekä mittareiden

kanssa. Tiimin tavoitteiden ja mittareiden esittäminen yhdessä Maanmittauslaitos- ja henkilötason kanssa auttaa ymmärtämään kokonaisuutta, miten eri tasojen tavoitteet ja mittarit yhdistyvät keskenään.

Alla on esimerkki yhden asiakaspalvelutiimin tiimitason tavoitteista ja mittareista sekä niiden selityksistä.

1. Palvelumaksut yhteensä/kpl
2. Kokonaismyynti yhteensä/€
3. Ratkaistut tiketit yhteensä/kpl
4. Ratkaistut tiketit kpl/htp med.
5. Tikeitin ratkaisuaika, 1-3 tpu med.
6. VMBaron työhyvinvointi-indeksi

Selitykset:

1. Tiimin palvelumaksut yhteensä
2. Tiimin kokonaismyynti yhteensä
3. Tiimin ratkaistujen tikettien määrä yhteensä
4. Tiimin ratkaistujen tikettien määrä suhteessa käytettyyn työaikaan (aspa-koodit) mediaani.
5. Tiimin tikettien ratkaisuajan mediaanilukema.
6. VMBaron tiimin työhyvinvointi-indeksi.

Esimies käy tiimisopimuksen läpi yhdessä tiimin kanssa, jotta jokainen tiimin jäsen tietää ja ymmärtää tiimisopimuksen sisällön mm. mittareiden laskentatavan. Tiimisopimuksessa sovitaan myös, miten tavoitteen toteumaa seurataan. Tiimisopimus allekirjoitetaan tiiminvetäjän ja esimiehen toimesta.

Henkilökohtaiset tavoitteet on viety valtion yhteiskäyttöisen KIEKU-portaalin Osaava-palveluun. Työntekijä näkee Osaava-palvelusta hänelle asetetut tavoitteet ja hän voi tarvittaessa käydä lisäämässä sinne tapahtumia esim. kurssisuorituksia.

Tuloskeskusteluiden lähestyessä esimies vie Osaava-palveluun sovittujen tavoittemittareiden tulokset sekä arvion suoriutumisen tasosta. Suorituksen taso pisteitetään, jonka perusteella henkilön henkiprosentti määräytyy.

4 ASIAKASPALVELUSIHTTEERIN TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET

4.1 Maanmittauslaitoksen tehtävänkuvat

Maanmittauslaitoksessa on laadittu jokaista tehtävää varten tehtäväkuva. Tehtävänkuvat on laadittu tehtävänimikkeen tasolle, kuten esim. asiakaspalvelusih-teeri. Samaa tehtävää tekevillä henkilöillä on täsmälleen samanlainen tehtävänkuva.

Tehtävänkuvassa on tarkoituksena kuvata mahdollisimman hyvin tehtävän luonnetta ja sen vaativuutta, menemättä liian yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Tehtävänkuvan tarkoituksena ei ole tuoda esille kaikkia tehtäviä, joita yksittäinen henkilö tekee.

Maanmittauslaitoksen kaikissa tehtävänkuvissa käsitellään ja arvioidaan seuraavia kokonaisuuksia

- tehtävän tarkoitus, miksi tehtävä on olemassa
- tehtävän monipuolisuus ja laatu, millaisia tuotoksia, ratkaisuja tai päätöksiä tehtävässä tuotetaan
- vaikuttavuus, mihin tehtävässä tehtävillä ratkaisuilla ja päätöksillä vaikutetaan
- koulutustaso, mitä tutkintoa tehtävä edellyttää
- työkokemus, tehtävän edellyttämä kokemus
- ratkaisujen luonne, millaisia ongelmia tehtävässä ratkaistaan
- harkintavalta päätöksenteossa, millainen toimintavapaus ja valtuudet toimessa on
- yhteistyön luonne, millaisia kontakteja tehtävä edellyttää
- yhteistyön taso/taajuus, kuinka paljon ja kuinka usein on sisäisiä ja/tai ulkoisia yhteyksiä.

Tehtävänkuvassa arvioidaan kiteytettynä tehtävänimikkeen työn vaativuutta. Arvioinnissa jokainen arvioitava kohta pisteytetään. Yhteispistemäärän mukaan tehtävänimikkeelle määritellään vaativuusluokka. Vaativuusluokka jaetaan PALMA-käsikirjan mukaisesti kahteentoista eri vaativuusluokkaan. Vaativuusluokka määrittelee kyseisen tehtävänimikkeen lähtöpalkan.

”Henkilöstöä koskevasta palkkauksesta, muista palvelussuhteen ehdoista ja palvelussuhteeseen liittyvistä etuuksista päättää asianomaisen tulosityksikön johtaja tai asianomaisen osaston johtaja.” (Maanmittauslaitoksen työjärjestys 1290/2019 22.2 §).

4.2 Maanmittauslaitoksen tuotteet ja palvelut

Päivittäistä asiakaspalvelua annetaan paikallisena ja valtakunnallisena asiakaspalveluna. Palvelukanavia ovat puhelinpalvelu, paikan päällä asiointi, chat-palvelu, sähköpostipalvelu sekä verkkopalvelut. Asiakaspalvelu sisältää maksutonta viranomaisneuvontaa sekä maksullisia palveluita ja tuotteita.

Paikallista asiakaspalvelua on paikan päällä asiointi. Muut palvelukanavat luokitellaan valtakunnalliseksi asiakaspalveluksi. Valtakunnallista asiakaspalvelua voidaan antaa sijainnista riippumatta missä tahansa palvelupisteessä. Tyypillisesti asiakaspalvelusihteerin tehtäviin kuuluvat molemmat palvelut. Paikallista- ja valtakunnallista asiakaspalvelua asiakaspalvelusihteerit voivat tehdä saman työpäivän aikana.

Palveluiden sisältö jaetaan karkealla tasolla kahteen eri palveluun, viranomaisneuvontaan sekä maksullisiin tuotteisiin ja palveluihin. Monesti näiden kahden palvelun ero ei ole kovinkaan selvä.

Viranomaisneuvonta sisältää yleistä neuvontaa Maanmittauslaitoksen tuotteista ja palveluista. Tuotteista annettava viranomaisneuvonta sisältää esim. kiinteistörekisteriotteelta, lainhuutotodistukselta sekä toimitusasiakirjoilta annettavaa perustietoa. Palveluista annettava viranomaisneuvonta sisältää esim. sähköisten palveluiden markkinointia, neuvontaa ja käytön opastusta. Asiakaspalvelu antaa viranomaisneuvontaa eniten kirjaamisasioista, kuten esim. lainhuudon hakemisesta.

Viranomaisneuvonnaksi luetaan myös maksuton tietopalvelu. Maksuton tietopalvelu perustuu lakeihin tai erillismääräyksiin. Lakeihin ja erillismääräyksiin perustuva maksuton tietopalvelua on tietojen luovuttaminen toiselle viranomaiselle.

Maksulliset tuotteet ja palvelut sisältävät Maanmittauslaitoksen hinnaston mukaisia tuotteita ja palveluita. Palvelu muuttuu viranomaisneuvonnasta maksulliseksi palvelukseksi silloin, kun asiakaspalvelusihteeri selvitetään asiakkaan puolesta jotakin asiaa.

Tyypillinen esimerkki maksullisista tuotteista ja palveluista on asiakkaan tarve selvittää kiinteistönsä tieoikeuden sijainti ja sen ulottuvuus. Toimitusasiakirjat, joista asia selviää, ovat maksullisia. Samoin selvitykseen yli 15 minuuttia käytetty työaika on maksullista palvelua.

Asiakaspalvelusta annetusta palvelusta n. puolet kohdistuu kirjaamisasioihin. Kirjaamisasiat koostuvat lainhuuto- ja kiinnitysasioista sekä erityisoikeuksista. Kirjaamisasioihin kuuluu myös vuoden 2019 alusta lähtien huoneistotietojärjestelmään liittyvät asiat.

Sähköisten palveluiden tarjonnan ja käytön kasvun vuoksi myös siihen liittyvä neuvonnan määrä on vuosi vuodelta kasvanut. Vastaavasti perinteisistä maanmittausasioista annettava asiakaspalvelu on hieman vähentynyt.

4.3 Asiakaspalvelusihteeriltä vaadittava osaaminen

Asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvaa mukaillen asiakaspalvelusihteerin tehtävänä on huolehtia pääosin itsenäisesti Maanmittauslaitoksen toimialaan liittyvistä asiakaspalvelutehtävistä ja palveluneuvonnasta.

Yleistäen asiakaspalvelusihteerin osaamistaso on laaja ja vastaavasti kovinkaan syvää tietämystä ei vaadita. Laaja osaaminen tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelusihteerin tulee tunnistaa ja hallita Maanmittauslaitoksen tuotteet ja palvelut sekä

niistä annettava viranomaisneuvonta. Asiakaspalvelusihteerin tehtäviin ei tois-
taiseksi sisälly Maanmittauslaitoksen viranomaispäätöksiä tai -ratkaisuja. Asia-
kaspalvelusihteerin tavoitteena on esim. saada asiakas tietoiseksi, miten hän saa
vireille lainhuutohakemuksen, yksityistietoimituksen tai osakekirjan omistajamer-
kinnän sähköiseksi muuttamisen.

Asiakaspalveluun tulee kysymyksiä asiakaspalvelusihteerien mukaan laidasta
laitaan. Asiakkaan helpoimman ja haastavimman kysymyksen ero on huomai-
tava. Helppoin kysymys voisi olla esim. kysymys palvelupisteen aukioloajoista.
Vastaavasti haastavin kysymys voisi liittyä esim. kiinteistön tieoikeuden selvittä-
miseen. Helpoimpaan kysymykseen asiakaspalvelusihteerin vastaa 10 sekun-
nissa ja haastavan kysymyksen selvittäminen ja vastaaminen voi kestää tun-
neista jopa useampaan päivään.

Maanmittauslaitos on julkaissut tänä vuonna ulkoisilla verkkosivuillaan Tietopal-
velumenettelyn käsikirjan. Tietopalvelumenettelyn käsikirjassa on kuvattu asia-
kaspalvelusihteerin kannalta tärkeimmät asiat Maanmittauslaitoksen tietojen luo-
vuttamisesta asiakkaille. Käsikirja antaa hyvän kuvan siitä, mitä asiakaspalvelu-
sihteerin tulee palvelutilanteissa osata ja ottaa huomioon. Asiakkaiden kysymyk-
set ja tilaukset liittyvät pääsääntöisesti eri rekistereissä olevien tietojen luovutta-
miseen.

Käsikirjassa käsitellään tietopalveluna luovutettavaa tietoa, mikä käsittää
kiinteistötietojärjestelmän tietoja (kiinteistörekisteri, lainhuuto- ja kiinnitysrekis-
teri), huoneistotietojärjestelmän tietoja (osakehuoneistorekisteri, hallintakohdere-
kisteri), arkiston tiedot (maanmittausarkisto, kirjaamisasiat, osakehuoneistoa
koskeva arkisto), kauppahintarekisterin tiedot ja muut tiedot (lainhuutokortisto,
kaupanvahvistajan päiväkirjat). (Maanmittauslaitos 2020c.)

Käsikirjan sisältö perustuu lakeihin sekä Maanmittauslaitoksen erillismääräyksiin
ja linjauksiin. Kyseiset säännökset ohjaavat asiakaspalvelusihteerien toimintaa
asiakaspalvelutilanteissa.

Asiakaspalvelusihteerin osaamisvaatimus sisältää soveltuvien osien eri lakien tuntemusta. Yleisimmät asiakaspalvelussa käytetyt lait ovat: laki kiinteistötietojärjestelmästä ja siitä annettavasta tietopalvelusta (31.5.2002/453), laki huoneistotietojärjestelmästä (28.12.2018/1328), asunto-osakeyhtiölaki (22.12.2009/1599), laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621), EU:n tietosuojasetus ((EU) 2016/679) ja tietosuojalaki (1050/2018). (Maanmittauslaitos 2020c.)

Lailla, erillismääräyksillä ja linjauksilla vastataan tietojen luovuttamiseen liittyviin kysymyksiin; mitä tietoa voi luovuttaa? miten sitä voi luovuttaa? kenelle sitä voi luovuttaa? miten tietoa voi hakea? mitä tietoja pitää mustata ennen asiakirjan luovutusta? onko annettava tieto maksullista vai ei? miten ja kuka voi antaa tietoa keskeneräisistä, ns. vireillä olevista asioista? Tärkein kysymys on, johon ko. dokumenteista haetaan vastausta, millä perusteella tietoja voidaan tai ei voida asiakkaalle luovuttaa.

Tietojen luovuttamisen periaatteiden hallinta vaatii hyvää perehtyneisyyttä ja sisäistämistä sekä kokemusta erilaisista tietojen luovutustilanteista. Asiakaspalvelusihteerien tukena ovat kollegat, esimies ja erilliset tukitiimit, jotka tarvittaessa auttavat asiakaspalvelusihteerää vastaamaan asiakkaalle hänen esittämänsä pyyntöön.

Asiakaspalvelusihteerin osaamisalueeseen kuuluvat myös maakaaren (12.4.1995/540) ja kiinteistönmuodostamislain (12.4.1995/554) mukaiset asiat.

Maakaaren mukaisia asioita ovat esim. kiinteistön saantoihin ja kirjaamishakemusten sisältöön liittyvä neuvonta. Samoin sähköisten palveluiden kuten esim. asiointipalvelun ja kiinteistövaihdannan palvelun markkinointi ja käytön neuvonta.

Kiinteistönmuodostamislakia käytetään kiinteistötoimituksista annettavassa neuvonnassa ja palveluissa. Neuvontaa annetaan esim. toimitushakemusten ja viireille tulon osalta. Asiakaspalvelusihteerin tulee osata yleisellä tasolla kiinteistönmuodostuslaissa mainitut toimituslajit ja toimitusmenettely. Asiakkaalle on oleellista kertoa myös kiinteistötoimituksen hinta. Kiinteistötoimituksien maksuista on säädetty laissa kiinteistötoimitusmaksuista (12.4.1995/558).

Yksityistielain (560/2018) osalta asiakaspalvelusihteerin tulee osata neuvoa esim. tiekunnan perustamisen edellytyksistä ja vaihtoehtoista sekä yksityistietoimituksen hakemisesta. Samoin tulee ohjeistaa esim. tiekunnan tai hoitokunnan velvollisuudesta tehdä ilmoitus Maanmittauslaitokselle tiekunnan perustamisesta sekä tiekuntaa ja sen toimielintä koskevista muutoksista.

Asiakaspalvelusihteerin osaamisalueeseen kuuluu myös huoneistotietojärjestelmä lain (28.12.2018/1328) mukaiset asiat. Asiakkaille annettava neuvonta sisältää esim. hakemusten sisällöstä osakkeenomistajan ja panttauksen kirjaamisen osalta. Lain yhtenä tärkeänä tavoitteena on saada kaikki paperiset, omistusta osoittavat, osakekirjat muutettua sähköiseen muotoon. Tässä tapauksessa asiakaspalvelusihteerin tulee tietää, missä ja milloin tapauksessa osakekirjan muuttaminen paperisesta sähköiseksi merkinnäksi on mahdollista.

4.4 Realistiset tavoitteet ja mitattavat kohteet

Asiakaspalvelusihteerin tavoitteiden asettaminen pohjautuu toteutuneisiin lukuihin, jolloin asetetut tavoitteet ovat kaikkien mahdollista saavuttaa. Erityisesti tuloksellisuus osion kappalemääräiset tavoitteet asetetaan siten, että tavoite on mahdollista toteuttaa.

Maanmittauslaitos ei valtion viranomaisena tee myynnin markkinointia voittoa tavoittelevien yritysten lailla. Tämän vuoksi vuosittaisten tavoitteiden kasvattaminen ei ole järkevää. Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelu hoitaa kaikki asiakkaiden kontaktit asiantuntevasti ja tehokkaasti. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta tähtäävät henkilötasolla osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta tuottavuuden kasvuun. Organisaation näkökulmasta katsottuna tavoiteasetannalla halutaan varmistaa esim. tärkeiden toimintojen toimivuus sekä toimintatapamuutosten jalkauttaminen.

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta antaa pohjaa myös trendien seurantaan. Seurannan ja trendien perusteella pystytään paremmin tekemään esim. tulevan

vuoden suunnitelmia ja siten myös ennustamaan tulevaa. Tämä antaa mahdollisuuden myös varautua tuleviin muutoksiin. Esim. Covid19-viruksen tuleminen ei näkynyt trendeissä, joten tähän muutostekijään tuskin kukaan osasi varautua. Seurannan avulla voidaan ainoastaan todeta, mitä mahdollisia vaikutuksia viruksella oli esim. Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelun kannalta.

Asiakaspalveluun tulee vuosittain, eri kanavista, yhteensä n. 220 000 asiakaskontaktia, joista asiakaspalvelussa ratkaistaan n.178 000 tikettiä. Loppuosa kontakteista ratkaistaan automaation avulla, asiakaspalvelun tukipalveluissa tai muualla Maanmittauslaitoksessa. Kontaktien kokonaismäärä on ollut viime vuosina lähes vakio. Asiakaskontaktien ratkaisumäärä on yksi seurantakohte. Tavoitearvot on tällä hetkellä asetettu tasolle, joka vastaa asiakaspalvelusihteerin keskimääräistä suoritustasoa.

Asiakaskontaktien kokonaismäärään tulee muutoksia erityisesti silloin, kun sähköiset palvelut laajenevat. Sähköisten palveluiden laajentumisen myötä perinteisten palvelukanavien asiakaskontaktit vähenevät. Vastaavasti uudet sähköiset palvelut lisäävät jonkin verran palvelun neuvontaa ja tukea.

PALMA-käsikirjan mukaisesti tavoite asetetaan mahdollisimman tarkasti ja mitattavaksi (esim. kpl, km², €, %, päivämäärä, projektin toteutus, ym.). Lomakkeella kuvataan edellytettävä perustason tavoite ja/tai edelliseen suoritusravioon perustuva tavoite. (Maanmittauslaitos 2017, 15.)

Asetetut tavoitteet ja mitattavat kohteet koostuvat tuloista, työpäivistä, palvelumaksuista, kirjaamisasioista, puhelinpalvelusta, ratkaistujen ja luotujen kontaktien eli tikettien määrästä, niiden suhdeluvusta sekä ratkaisuaajasta.

Henkilökohtaisella tasolla mitattavia kohteita voidaan jakaa kahdeksaan eri osa-alueeseen. Alla avaan tarkemmin osa-alueiden sisältöä ja niissä mitattavia asioita sekä miksi mittari on olemassa.

4.5 Tulot, työaika ja palvelumaksut

Viranomaisneuvonnan lisäksi Maanmittauslaitoksella on myös maksullisia tuotteita ja palveluita. Tuloina seurataan kassamyyntiä sekä laskutusmyyntiä, joista saadaan selville henkilön kokonaisynti.

Vaikka asiakaspalvelussa tehdään hyvin paljon ilmaista viranomaisneuvontaa, on tulojen seuraaminen myös tärkeää. Tulokertymän seuraaminen kertoo, kuinka paljon tuloista tulee tiskipalvelusta eli kassamyynnistä ja kuinka paljon tilauksista eli laskutusmyynnistä.

Vertailemalla tuloksia aikaisempiin vuosiin sekä kokonaisuutena että henkilöittain, nähdään mahdollisia muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä sekä asiakaspalvelusihteerin työskentelyssä. Vuositarkastelussa pitää ottaa huomioon hinnastomuutokset sekä myytävien tuotteiden poistuminen ja vastaavasti uusien tuotteiden tuleminen.

Asiakaspalvelusihteerit tekevät pääsääntöisesti paikallista - ja valtakunnallista asiakaspalvelua. Sen lisäksi asiakaspalvelusihteerit voi osallistua esim. palvelupisteen yhteisten asioiden hoitamiseen tai asiakaspalvelun tukitoimintoihin. Työaika kirjataan työajantallennusjärjestelmään Maanmittauslaitoksen toimintokoodien mukaisesti. Paikalliselle - ja valtakunnalliselle asiakaspalvelulle on olemassa omat toimintokoodinsa, joita asiakaspalvelusihteerit käyttävät työaikamerkinnöissään. Työpäivien osalta seurataan näille toimintokodeille yhteenlaskettua työaikaa eli ns. tehollista työaikaa. Työpäivien yhteyskertymää hyödynnetään suhdelukuna esim. kuinka monta tikettiä asiakaspalvelusihteerit keskimäärin ratkaisee yhdessä työpäivässä.

Kokonaisyntistä tarkastellaan tarkemmin palvelumaksuina perittyjä tuotteita ja niistä kertyneitä kappaleita, työaikaa sekä euromääriä. Palvelumaksujen hinnaston mukainen periminen on tärkeää, jotta tässäkin asiassa asiakkaiden yhdenvertainen ja tasapuolinen palveleminen toteutuu koko Suomessa, palvelupisteistä ja asiakaspalvelusihteeristä huolimatta.

Ongelmaksi havaittiin tuotteiden ja palvelumaksujen periminen omilla tuotekoodillaan. Palvelumaksujen osalta oli käytössä vähimmäismaksu sekä työaikaan perustuva maksu. Vähimmäismaksu perittiin, jos palvelutilanne kesti 15 min tai hieman yli. Työaikaveloitusta käytettiin, jos palveluaika kesti 30 minuuttia tai yli.

Palvelumaksujen perintään vaikutti melko paljon asiakaspalvelusihteerin oma tulkinta perittävästä palvelumaksusta. Tärkein havainto kuitenkin oli, ettei asiakas aina tiennyt palvelua ostaessaan, mitä se tulee kokonaisuudessaan maksamaan. Vuoden 2020 alusta Maanmittauslaitos halusi hinnaston muutoksella varmistaa palvelumaksujen tasapuolista perimistä. Uudessa hinnastossa palvelumaksut ovat pääosin sisällytettynä tuotteen hintaan.

Hinnastomuutoksen takia palvelumaksujen seuranta muuttui merkittävästi, joten varsinaisia tavoitteita ei palvelumaksujen osalta voitu asettaa. Palvelumaksujen kertymää kuitenkin seurataan henkilötasolla, muistutuksena palvelumaksujen perimisestä edelleen.

4.6 Kirjaamisasiat ja puhelinpalvelu

Asiakaspalvelussa laitetaan vireille tiskipalveluun tuotuja lainhuuto-, kiinnitys- sekä erityisten oikeuksien hakemuksia. Asiakaspalvelusihteerin kirjaa kirjaamisasioiden vireille laiton sille tarkoitetulle työaikakoodille.

Kirjaamisasioissa seurataan vireille laitettujen kirjaamisasioiden määrää sekä siihen käytettyä työaika. Lisäksi lasketaan näiden lukujen perusteella tehokkuusluku, mikä kertoo, kuinka paljon keskimäärin asioita laitetaan vireille yhden työpäivän aikana. Seurannalla saadaan selville myös palvelupistekohtaiset vireille laiton määrät. Tulosta hyödynnetään myös eri kanavista tulevien hakemusten määrää ja suhdetta tarkasteltaessa.

Maanmittauslaitoksen puhelinpalvelu on jaettu suomenkieliseen ja ruotsinkieliseen puhelinpalveluun. Molempien palveluiden osalta seurataan samoja asioita. Asiakaspalvelusihteerin voi osallistua joko yhteen palveluun tai molempien palveluiden hoitamiseen.

Puhelinpalvelussa seurataan hoidettujen puheluiden määrää, puheluiden kestoja, jälkikäsitteilyn aikaa sekä tehokkuutta. Tehokkuusluku kertoo, kuinka monta puhelua asiakaspalvelusihteeri hoitaa yhden päivän aikana.

Isoin merkitys mitattavien asioiden seurannalla on puhelinpalvelun resurssitarpeen selvittämiseen. Maanmittauslaitoksen puhelinpalvelun vastausprosentiksi on määritetty 75 %. Tulosten perusteella voidaan laskea puhelinpalveluihin tarvittava henkilömäärä, jolla tavoitteeksi asetettu vastausprosentti saavutetaan. Henkilökohtaisella tasolla tuloksista nähdään, miten henkilö hoitaa puhelinpalvelua verrattuna siihen, miten puhelinpalvelua keskimäärin yleisesti hoidetaan.

4.7 Tikettien määrä ja ratkaisuaika

Asiakaspalvelusihteerit kirjaavat kaikki asiakaskontaktit tiketöintijärjestelmään. Yhdestä uudesta asiakaskontaktista muodostetaan yksi uusi tiketti. Tikettimäärästä seurataan ratkaistujen ja luotujen tikettien määrää palvelukanavittain.

Ratkaistujen ja luotujen tikettien määrästä saadaan laskettua ratkaistujen ja luotujen tikettien suhdeluku. Asiakaspalvelusihteeri luo tiketin itse tiskipalvelussa ja puhelinpalvelussa. Luotujen tikettien määrä muodostuu pääsääntöisesti näiden kahden palvelukanavan luotujen tikettien määrästä.

Palvelukanavakohtaiset ratkaistujen tikettien määrät kertovat asiakaspalvelusihteerin työn painopisteen. Painopisteen perusteella voidaan sanoa, onko tekeminen painottunut tasaisesti kaikkiin palvelukanaviin vai onko nähtävissä kanavakohtaista erikoistumista.

Asiakaspalvelussa käsitellään tiski- ja puhelinpalvelusta tulleiden tikettien lisäksi sähköpostilla ja verkkolomakkeella tulleita kontakteja eli tikettejä. Tiketöintijärjestelmässä nämä tiketit menevät asiakaspalvelu -jonoon, josta jokainen asiakaspalvelusihteeri voi käydä ottamassa itsellensä tikettejä käsittelyyn ja ratkaistavaksi. Ratkaistujen ja luotujen tikettien suhdeluvulla seurataan, kuinka paljon asiakaspalvelusihteeri osallistuu valtakunnallisen työjonon käsittelyyn.

Ratkaistujen ja luotujen tikettien suhdeluvun ollessa alle 1 osoittaa, että asiakaspalvelusihteeri on siirtänyt tikettejä muiden ratkaistavaksi esim. tukipalveluihin tai toisille asiakaspalvelusihteereille. Suhdeluvun ollessa yksi tai hyvin lähellä yhtä, se karkealla tasolla kertoo, että asiakaspalvelusihteeri on ratkaisut kaikki itse luomansa tiketit, mutta ei ole osallistunut valtakunnallisen asiakaspalvelu jonon käsittelyyn.

Ratkaistujen ja luotujen tikettien suhdeluvun ollessa yli yhden se kertoo, että henkilö on ratkaissut, omien luotujen tikettien lisäksi, tikettejä myös valtakunnallisesta asiakaspalvelu jonosta.

Asiakaspalvelusihteerin tavoitearvoksi on asetettu luku, joka on käytännössä kyseisten palvelukanavien kokonaismääristä laskettu suhdeluku. Tavoitearvo, esim. 1.3, kuvastaa, että asiakaspalveluun tulee kontakteja sähköpostin ja verkkolomakkeen kautta n. 30 % ja vastaavasti 70 % kontakteista tulee tiski-, puhelin- ja chat-palvelun kautta. Tässäkin tapauksessa tavoitteen asettelu perustuu toteutuneisiin lukuihin ja siten tavoiteluku on kaikkien asiakaspalvelusihteerien mahdollista saavuttaa.

CHAT-palvelun kontakteista ei luoda tikettijärjestelmään omaa tikettiä, koska Maanmittauslaitos on linjannut, että CHAT-palvelussa annetaan ainoastaan vieranomaisneuvontaa ja tämän vuoksi asiakkaan tunnistamiselle ei ole tarvetta. CHAT-palvelu on linjattu nopean palvelun kanavaksi, joten tilaukset ja selvityspyynnöt ohjataan asiakaspalveluun muita kanavia pitkin.

CHAT-palveluun tulleiden kontaktien määrää seurataan kokonaisuutena sekä henkilötasolla. Kontaktimäärät luetaan henkilötasolla samanarvoiseksi kuin ratkaistut tiketit.

Ratkaistujen tikettien yhteismäärää on suhteutettu myös asiakaspalvelusihteerin asiakaspalvelulle kirjaamaan työaikaan. Tällä suhdeluvulla saadaan selville, kuinka monta tikettiä asiakaspalvelusihteeri keskimäärin ratkaisee yhdessä työpäivässä.

Tikettimäärien ja siitä johdettujen suhdelukujen seuranta ovat toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeitä mittareita. Tikettimääristä voidaan todeta mm. muutoksia asiakkaiden eri palvelukanavien käytössä, asiakaspalvelusihteerin toimintatavoissa sekä mahdollisia osaamiskapeikkoja.

Sujuvan asiakaspalvelun kannalta yksi tärkeimmistä kulmakivistä on ratkaistujen tikettien läpimenoaika. Läpimenoaika alkaa siitä, kun asiakas on ottanut yhteyttä Maanmittauslaitokseen ja päättyy, kunnes hänen kontaktinsa on vastattu.

Asiakaspalvelun läpimenoaikatavoite on: 95 % tiketeistä ratkaistaan 1-3 arkipäivän aikana. Tavoitteen toteutumista seurataan myös henkilökohtaisella tasolla. Seurannalla halutaan varmistaa nopea reagointi asiakkaiden yhteydenottoihin sekä asioiden sujuva eteneminen.

4.8 Tavoitteiden asettaminen

Asiakaspalvelusihteerin työstä mitataan tällä hetkellä kaiken kaikkiaan 33 eri lukua. Varsinaiset tavoitearvot on asetettu seuraavista aiheista

- ratkaistujen tikettien yhteismäärä
- ratkaistujen ja luotujen tikettien suhdeluku
- ratkaistujen tikettien suhde teholliseen työaikaan
- puhelinpalvelun tehokkuus
- ratkaisuaika
- tuottavuusluku.

Tavoitearvot on asetettu tasolle, jonka jokaisen asiakaspalvelusihteerin pitäisi keskimäärin saavuttaa. Keskimääräinen luku on laskennallisesti määritetty mediaani luku. Tuottavuusluvun määrittäminen avataan Asiakaspalvelusihteerin tuloksellisuuden arviointi -luvussa.

Asiakaspalvelusihteeri saa noin viikkoa ennen tuloskeskustelua kaikki luvut itselleen. Henkilökohtaisista tuloksista muodostetaan myös tiimin ja vastualueiden tulos. Myös tämä tieto annetaan asiakaspalvelusihteerille samassa yhteydessä henkilökohtaisten lukujen kanssa. Tällöin henkilön on helppo verrata omaa tulostaan esim. tiimin ja/tai vastualueiden tuloksiin.

5 ASIAKASPALVELUSIHTTEERIN TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI

5.1 Arvosana, Gaussin käyrä ja tuottavuusluku

Asiakaspalvelusihteerin tulosten seurantajakso sisältää tiedot syyskuun alusta seuraavan vuoden elokuun loppuun. Seurantajakso perustuu Maanmittauslaitoksen vuosikellon mukaiseen rytmiiin. Asiakaspalvelusihteerin tulokset kerätään Johdon informaatiojärjestelmästä JOHlsta tältä ajanjaksolta. JOHI kerää tiedot primäärilähteistä ja koostaa niistä henkilö-, tiimi- ja vastuualueitasojen mukaiset tulokset.

Seurattavien kohteiden tulosten perusteella annetaan jokaiselle henkilölle arvosana. Arvosana suhteutetaan asetettuun tavoitteeseen, mediaanilukuun, siten, että Gaussin käyrä toteutuu. Arvosana ja Gaussin käyrä eivät ota huomioon asetettua tavoitetta. Asetettua tavoitetta ei oteta huomioon siksi, että tavoite on saatettu asettaa väärin tai toiminnassa tehty muutos on vaikuttanut kaikkien tulokseen. Arvosanan ja Gaussin käyrän avulla saadaan riittävällä tarkkuudella esille toiminnallisia eroja henkilöiden välille.

Arvosanojen avulla määritellään jokaiselle asiakaspalvelusihteerille tuottavuusluku, joka on myös yksi tavoitteeksi asetettu mittari. Tuottavuusluku lasketaan kaikkien arvosanojen keskiarvona. Tuottavuusluvun laskennassa on mahdollista käyttää myös painoarvoja, jos jokin seurattava kohde on toiminnan kannalta tärkeämpi kuin toinen kohde. Vuonna 2020 tuottavuusluvun määrittelyssä on painotettu kaikkia seurattavia kohteita samanarvoisina.

5.2 Tuloskeskustelut ja tuloskeskustelujen materiaali

Asiakaspalvelusihteerit on sijoitettu neljälle eri vastuualueelle ja jokaisella vastuualueella on oma lähiesimies. Vastuualueilla tehdään samanlaista työtä, joten kaikkien asiakaspalvelusihteereiden seuranta tapahtuu yhtäaikaaisesti lähiesimiesten tiiviissä yhteistyössä. Näin toimien halutaan varmistaa mahdollisimman tasapuolinen ja oikeudenmukainen lopputulos.

Tuloskeskustelut käydään vuosikellon mukaisesti syyskuun - marraskuun välisenä aikana. Keskustelut pyritään ensisijaisesti käymään paikan päällä asiakaspalvelusihteerin palvelupisteessä. Virtuaalitapaamista käytetään poikkeustilanteissa, joista sovitaan erikseen. Kokemuksen ja palautteiden kautta voidaan todeta, että paikan päällä käyty keskustelu antaa luotettavan ja aidon tunteen molemmille osapuolille.

Esimies varaa henkilön kalenterista 1,5 tuntia tuloskeskustelulle. Keskustelulle varattu aika vaihtelee Maanmittauslaitoksen sisällä tehtävän ja seurattavien tulosten määrän vuoksi. Asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvan mukaisesti he ovat ulospäinsuuntautuneita henkilöitä, jotka osaavat tuoda rakentavasti ja matalalla kynnyksellä esille työhönsä vaikuttavia tekijöitä sekä kehitysideoita.

Asiakaspalvelusihteerin saa tuloskeskusteluissa käytävän materiaalin n. viikkoa ennen varattua aikaa itselleen. Materiaali sisältää henkilön seurattavien kohteiden tulokset sekä vertailuarvot tiimien, vastualueiden sekä toiminta yhteensä -osalta. Vertailuarvojen kautta asiakaspalvelusihteerin pystyy vertailemaan omaa tulostaan suhteessa oman tiimin, -vastualueen sekä koko toiminnan tulokseen. Tuloksista näkee myös, miten oma tiimi on pärjännyt suhteessa muihin tiimeihin sekä kuinka oma vastualue on pärjännyt suhteessa muihin vastualueisiin. Tärkein vertailtava asia kuitenkin on, kuinka henkilö on kehittynyt hänen aikaisempiin tuloksiinsa nähden.

Materiaali sisältää tulosten lisäksi myös pisteytyksen henkilön tuloksellisuudesta, osaamisesta ja toimintatavasta. Pisteytyksen perusteella muodostetaan henkilölle hänen henkilökohtainen palkanosansa.

Asiakaspalvelusihteerin saa materiaalin sähköisesti itselleen KIEKU-portaalin Osaava palvelun kautta. Keskustelujen yhteydessä materiaalia voidaan täydentää tai poistaa sen mukaan, mitä asioita keskusteluissa tulee esille. Keskustelun päätteeksi materiaali hyväksytään molemmin puolin sähköisillä allekirjoituksilla.

5.3 Tuloksellisuuden arviointi

Tuloksellisuuden arvioinnissa esimiehellä on käytössään seurattavien kohteiden lukuarvot, niiden perusteella laskettu arvosana sekä arvosanojen perusteella laskettu tuottavuusluku. Tuloksellisuuden arviointi ei muodostu pelkästään saavutetuista lukuarvoista. Arvioinnissa on otettava huomioon myös henkilön osaaminen ja toimintatavat, jotka ovat mahdollistaneet tai hidastaneet tehokasta työskentelyä. Esimieheltä tämä vaatii henkilön työn sisällön ja toimintatapojen hyvää tuntemusta.

Työn sisällöllä tarkoitetaan tehtäviä, joita henkilö on mahdollisesti tehnyt normaalin asiakaspalvelun lisäksi. Tällaisia töitä ovat esim. osallistuminen sisäisiin projekteihin, tukipalveluihin, asiakaspalvelussa käytettävien ohjelmien kehittämiseen sekä yhteisten asioiden hoitamiseen.

Tuloskeskustelun yksi tärkeimmistä asioista on keskustella tulokseen vaikuttaneista seikoista. Henkilökohtaisesti hyvään tulokseen vaikuttaneita asioita pyritään vahvistamaan sekä jakamaan muiden henkilöiden hyödynnettäviksi. Jos tavoitteiden saavuttamisessa on ollut haasteita, niin tilanteeseen vaikuttaneet asiat pyritään selvittämään ja niihin kiinnitetään jatkossa huomiota. Tulokseen vaikuttaa eniten henkilön oma tekeminen, mutta myös esimiehen tuki, työvälineet sekä työympäristö.

Tiivistettynä voidaan todeta tuloksellisuuden arvioinnin perustuvan henkilön tuloksiin ja tulokseen mahdollistaneisiin asioihin, mitkä tuloskeskustelussa yhteisymmärryksessä todetaan.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, vastaako asiakaspalvelusihteerien suoriutuvuuden arviointi nykyistä toimenkuvaa kattavasti ja mittaavatko asetetut tavoitteet ja mittarit työn suoriutuvuuden kannalta oikeita asioita.

Suoriutuvuuden arvioinnilla ja siihen liittyvillä tavoitteiden ja mittareiden asettamisella on suuri vaikutus organisaation toiminnanohjaamiseen, esimiestyön onnistumiseen sekä työntekijöiden motivoimiseen. Asetettujen tavoitteiden ja mittarien tulee tukea työntekijöiden tehtävänkuvaa, jotta ne mahdollistavat tasapuolisen ja oikeudenmukaisen suoriutuvuuden mittaamisen.

Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusihteerin tuloksellisuuden arvioimiseksi on laadittu mittareita, joiden perusteella on saatu 33 erilaista arvoa, jotka perustuvat asiakaspalvelusihteerin toimintaan ja niistä saataviin lukuihin. Verrattaessa mittareita asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvaa ja osaamisvaatimukseen, voidaan todeta, että nykyiset mittarit mittaavat lähes kaiken mitä asiakaspalvelusihteerin työstä voidaan järjestelmien kautta saatavien tietojen perusteella mitata.

Asiakaspalvelusihteerien tavoitteiden asettaminen perustuu toteutuneisiin lukuihin sekä tiedossa oleviin muutoksiin. Tavoitteet on asetettu henkilökohtaiselle tasolle siten, että se vastaa asiakaspalvelusihteerin mediaani suoriutumista.

Maanmittauslaitoksen tavoitteita on asetettu neljälle eri tasolle: Maanmittauslaitos-, tulosityksikkö-, tiimi- ja henkilötaso. Eri tasoille asetetut tavoitteet tukevat hyvin Maanmittauslaitoksen strategian toteutumista. Tavoitteiden asettaminen eri tasoille auttaa toiminnan kehittämistä haluttuun suuntaan sekä vähentää toiminnassa tapahtuvia vääristymiä.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuspäällikkö Antti Kauhasen näkemykset organisaatioiden suoriutuvuuden arvioinnin sekä tavoitteiden ja mittareiden nykytilasta kertoo siitä, että Maanmittauslaitoksessa tehdään oikeita asioita tässä asiassa. Kauhasen kertoman mukaan tällä hetkellä taloustieteen palkitsemisen tutkimuskohteiden painopiste on nimenomaan suoriutuvuuden arvioinnissa sekä

tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa ja niiden vaikuttavuudessa palkitsemisjärjestelmiin. Tutkimus ja kokemukseni osoittaa, että tämä kuvaa myös Maanmittauslaitoksen tilannetta ja tavoitetta kehittää näitä asioita.

Tutkimuksella on vaikuttavuutta asiakaspalvelusihteerin palkan henkiosan oikeudenmukaisesta määräytymisestä ja siihen liittyvistä taustoista. Oikeudenmukainen työn suorituksen arviointi tukee ja kannustaa asiakaspalvelusihteerä hänen työssään. Asiakaspalvelusihteerin tehtävänkuvan mukaiset tavoitteet ja mittarit vaikuttavat myös esimiestyöhön. Lähiesimies ei enää työskentele samalla paikakakunnalla, jossa työtä tehdään. Oikeat tavoitteet ja mittarit auttavat omalta osaltaan esimiestä näkemään ja ymmärtämään asiakaspalvelutoiminnan tilan. Tämä mahdollistaa täsmällisen ja oikea-aikaisen reagoinnin tarvittaville suunnanmuutoksille.

6.2 Jatkokehittäminen

Tutkimuksessa olen todennut, että Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelusihteerin suoriutuvuuden arviointi sekä tavoitteet ja mittarit ovat hyvällä tasolla. Kehittämistä kuitenkin riittää ja sitä pitää aina tehdä, koska työympäristö ja siihen vaikuttavat asiat muuttuvat koko ajan.

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen kannattaa muuttaa asiakaspalvelusihteerien mediaanilukujen sijaan henkilökohtaisiksi tavoitearvoiksi. Tavoitearvojen henkilökohtaisuus auttaa asiakaspalvelusihteerä hahmottamaan oman tilanteensa kehittämistarpeensa. Esimiehen kannalta haasteena on pitää tavoitearvot saavutettavissa olevina. Asiakaspalvelusihteerien yhteenlaskettavat tavoitearvot eivät voi ylittää realistista toteumaa.

Asiakaspalvelusihteerin työssä mitataan yli 30 tekijää. Kokonaisuuden seurannan kannalta se voi olla järkevää, mutta yksittäisen asiakaspalvelusihteerin kannalta seurattavia asioita on liikaa. Samoin yksittäisten lukuarvojen esittäminen ei varsinaisesti kerro toiminnan tehokkuudesta vielä mitään.

Asiakaspalvelusihteerien tavoitearvoja tulee olla esim. n. 5 kappaletta suhteutettuna toiseen lukuun esim. käytettyihin työpäiviin. Tällöin tavoitteet, mitä työssä

vaaditaan, ovat asiakaspalvelusihteerin paremmin hahmotettavissa. Tavoitearvosta saadaan myös enemmän hyötyä toiminnan tehokkuuden arviointiin. Tavoitearvot tulee asettaa siten, että ne ovat mahdollisimman lähellä asiakaspalvelusihteerin tekemää työtä.

Asiakaspalvelusihteerit ovat useasti nostaneet esille toiveen mitata asiakasvastauksien laatua sekä ratkaistujen asioiden vaativuutta. Vastauksien laadun ja vaativuuden mittaaminen on erittäin haastavaa. Ratkaisuna voisi olla ratkaistujen asioiden otantatutkimus, jonka avulla asiaa saataisiin kehitettyä.

Tavoitteiden ja mittareiden toteumaa katsotaan henkilötasolla kerran vuodessa tuloskeskustelun yhteydessä. Toiminnan ohjaamisen kannalta on tärkeää, että henkilö saisi useamman kerran vuodessa tilannekatsauksen tuloksistaan, jotta tarvittavia korjausliikkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan tehdä. Tämä vaatii seurantaraporttien kehittämistä siten, että tavoitearvojen kerääminen eri järjestelmistä on lähes reaaliaikaista ja luotettavaa.

Tärkeintä tavoitteiden asettamisessa on, että jokainen ymmärtää, mistä tavoitteet muodostuvat ja mihin tavoitteilla halutaan vaikuttaa. Tavoitteiden ja mittareiden läpinäkyvyyttä tulee lisätä kaikin keinoin mm. viestinnällä sekä tavoitekeskusteluilla.

6.3 Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ollut varsinaisesti tutkia palkkausjärjestelmän toimivuutta suoriutuvuuden arvioinnissa. Palkkausjärjestelmän toimivuus vaikuttaa kuitenkin erittäin paljon suoriutuvuuden arviointiin ja varsinkin arvioinnin oikeudenmukaisuuden toteutumiseen.

Palkkausjärjestelmän vaikutusta tavoitteiden ja mittareiden läpinäkyvyyden näkökulmasta voisi lisätä mm. osoittamalla konkreettisesti, miten tavoitteiden toteutuminen ja erityisesti ylittäminen vaikuttaa esim. asiakaspalvelusihteerin henkilökohtaiseen palkanosaan ja sitä kautta kokonaispalkkaan.

Maanmittauslaitoksen PALMA-palkkausjärjestelmä tulisi nykyaikaista, jotta se toteuttaisi nykyistä paremmin sille asetetut tavoitteet ja vaatimukset.

LÄHTEET

Maanmittauslaitos. Tietoa Maanmittauslaitoksesta. Viitattu 12.10.2020
<https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>.

– 2017. Palma-käsikirja. Viitattu 11.8.2020 <http://ashadm01/dmlink/showdocument.aspx?doc=252340>. Ei julkinen.

– 2020a. PALMA-palkkausjärjestelmä. Viitattu 11.8.2020
<http://mmlintra.nls.fi/node/97995>. Ei julkinen.

– 2020b. Syksyn arviointikeskustelut. Viitattu 10.9.2020
<http://mmlintra.nls.fi/node/192589>. Ei julkinen.

– 2020c. Tietopalvelumenettelyn käsikirja. Viitattu 12.10.2020
<https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2020/05/Tietopalvelumenettelyn-kasikirja-052020.pdf>.

Maanmittauslaitoksen työjärjestys 18.12.2019 1290/2019.

Mandatum Life. 2018. Palkittu-podcast. Yksipuoliset tulostittarit sahaavat organisaation omaa oksaa. Viitattu 12.10.2020 <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/yksipuoliset-tulostittarit-sahaavat-organisaation-omaa-oksa/>.

Valtiovarainministeriö. a. Osastot. Viitattu 11.8.2020 <https://vm.fi/osastot>.

Valtiovarainministeriö. b. Valtion palkkausjärjestelmä. Viitattu 11.8.2020
<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>.