

Niina Yli-Olli

Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uusi toimintamalli

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Maanmittaustekniikan koulutusohjelma

Insinöörityö

13.5.2013

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika | Niina Yli-Olli Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uusi toimintamalli 32 sivua + 4 liitettä 13.5.2013 |
| Tutkinto | insinööri (AMK) |
| Koulutusohjelma | maanmittaustekniikka |
| Ohjaaja(t) | tietopalvelupäällikkö Pasi Reunanen lehtori Jaakko Sirkjärvi |
| <p>Tämän insinöörityön aihe on Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uusi toimintamalli. Insinöörityö tehtiin yhteistyössä Maanmittauslaitoksen kanssa ja toteutettiin osana Pöllö-projektia.</p> <p>Työn tavoitteena oli kerätä ja analysoida aineistoa asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimista varten. Selvitettäviä asioita olivat muun muassa Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston eri prosessien näkemykset asiakaspalvelun uuden toimintamallin rakentamisesta ja vaikutuksista. Työssä selvitettiin asiakaspalvelun toimintaa eri organisaatioissa sekä perehdyttiin Maanmittauslaitoksen toimintaan, organisaatioon ja johtamisjärjestelmään.</p> <p>Tiedonkeruutavaksi valittiin kysely. Kyselyaineisto kerättiin haastattelujen, videohaastattelujen ja sähköpostilla lähetettävien kyselylomakkeiden avulla. Kyselyn kohteiksi valittiin Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston eri prosessit sekä Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalvelut, joissa uusi toimintamalli oli jo käytössä. Näkökulmaa toimintamallin laatimiseen haettiin myös tutustumalla Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskukseen.</p> <p>Lähteinä käytettiin Maanmittauslaitoksen sisäistä aineistoa, Maanmittauslaitoksen henkilökunnan haastatteluja sekä kirjallisuutta.</p> <p>Tuloksena saatiin aineisto asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimista varten.</p> | |
| Avainsanat | Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimisto, Pöllö-projekti, toimintamalli, kysely |

| | |
|--|--|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Niina Yli-Olli New Operation Model for Customer Service of Pirkanmaa– Satakunta District Survey Office 32 pages + 4 appendices 13 May 2013 |
| Degree | Bachelor of Engineering |
| Degree Programme | Land Surveying |
| Instructor(s) | Pasi Reunanen, Head of Information Services Jaakko Sirkjärvi, Senior Lecturer |
| <p>Topic of this thesis is a new operational model for customer service of Pirkanmaa–Satakunta District Survey Office. The thesis was made in cooperation with National Land Survey and was carried out as part of the Pöllö-project.</p> <p>The aim of this thesis was to collect and analyze material for the creation of new customer service operational model. Cases to resolve included different views of process about the creation of a new operational model for customer service and its effects in the Pirkanmaa–Satakunta District Survey Office. This thesis investigated customer service activities of different organizations as well as familiarized with the operational, organizational and management system of National Land Survey.</p> <p>The data collection method was a survey. Survey data was collected through interviews, video interviews and with questionnaires sent by e-mail. The survey targets were different selected processes in the Pirkanmaa–Satakunta District Survey Office, as well as customer service in Southern Finland and Lapland Land Survey Office, where the new model was already in use. Perspective approach to the preparation also included familiarization with Centre for Economic Development, Transport and the Environment Customer Service Centre.</p> <p>Internal material of National Land Survey, personnel interviews and literature were used as sources.</p> <p>The result was documentation for creation of a new operational model for customer service.</p> | |
| Keywords | Pirkanmaa–Satakunta District Survey Office, Pöllö-project, operation model, survey |

Sisällys

Lyhenteet

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Maanmittauslaitos | 2 |
| 2.1 | Velvollisuudet ja palvelut | 2 |
| 2.2 | Organisaatio | 2 |
| 2.3 | Maanmittaustoimistot | 3 |
| 2.4 | Valtakunnalliset tuotanto- ja palveluyksiköt | 5 |
| 2.5 | Johtamisjärjestelmä | 5 |
| 2.5.1 | Keskushallinto | 5 |
| 2.5.2 | Maanmittauslaitoksen johtoryhmä | 6 |
| 2.5.3 | Tulosohjaus | 6 |
| 3 | Maanmittauslaitoksen prosessit | 7 |
| 3.1 | Prosessijohtaminen | 7 |
| 3.2 | Ydin- ja tukiprosessit | 8 |
| 3.3 | Tietopalvelut-prosessi | 10 |
| 3.3.1 | Prosessin mittarit | 12 |
| 3.3.2 | Prosessin kehittäminen | 12 |
| 4 | Ongelman esittely | 13 |
| 5 | Kysely | 15 |
| 5.1 | Kyselyn kohde | 15 |
| 5.1.1 | Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalvelu | 15 |
| 5.1.2 | ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus | 16 |
| 5.1.3 | PISAn prosessipäälliköt | 16 |
| 5.1.4 | PISAn tiiminvetäjät ja tiimit | 16 |
| 5.1.5 | PISAn tuuraajat | 17 |
| 5.2 | Kyselylomake | 17 |
| 6 | Tulokset | 18 |
| 6.1 | Etelä-Suomen maanmittaustoimisto | 18 |
| 6.2 | Lapin maanmittaustoimisto | 19 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.3 | ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus | 20 |
| 6.4 | PISAn prosessipäälliköt | 21 |
| 6.5 | PISAn tiiminvetäjät ja tiimi | 22 |
| 6.6 | PISAn tuuraajat | 24 |
| 7 | Päätelmät | 25 |
| 8 | Ideointia | 28 |
| 9 | Yhteenveto | 29 |
| | Lähteet | 32 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Kysely prosessipäälliköille | |
| | Liite 2. Kysely tiiminvetäjille ja tiimille | |
| | Liite 3. Kysely tuuraajille | |
| | Liite 4. Kysely Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistoille | |

Lyhenteet

Pöllö-projekti

Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisprojekti.

| | |
|--------|--|
| ARK | Maanmittauslaitoksen arkistokeskus |
| ARTO | arviointitoimitusprosessi |
| ELY | Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus |
| ESUOMI | Etelä-Suomen maanmittaustoimisto |
| HAL | Maanmittauslaitoksen hallintopalvelukeskus |
| ILMA | Maanmittauslaitoksen ilmakuvakeskus |
| KEKE | Maanmittauslaitoksen kehittämiskeskus |
| LAPPI | Lapin maanmittaustoimisto |
| PETO | perustoimitusprosessi |
| PISA | Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimisto |
| TIETO | Tietopalvelut-prosessi |
| TIPA | Maanmittauslaitoksen tietopalvelukeskus |

1 Johdanto

Maanmittaustoimistojen asiakaspalveluissa toimitaan Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelun toimintamallin mukaisesti. Maanmittauslaitoksen tehtävät on jaettu prosessi-kohtaisesti ja asiakaspalvelu tapahtuu Tietopalvelut-prosessissa. Asiakaspalvelun toiminnalla on suuri vaikutus myös muiden prosessien toimintaan.

Tämä insinöörityö tehtiin osana Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisprojektia, Pöllö-projektia. Projektin tavoitteena on laatia uusi toimintamalli kevään 2013 aikana ja ottaa se käyttöön syksyllä 2013. Työn tarkoituksena on kerätä ja analysoida aineistoa asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimiseksi. Aineistoa kerättiin kyselyiden avulla 19.2.2013–22.3.2013.

Työssä selvitetään Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston eri prosessien näkemyksiä ja ideoita asiakaspalvelun uuden toimintamallin rakentamisesta. Selvitetään myös, miten Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistoissa uusi toimintamalli on otettu käyttöön ja miten Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen toimintamalli on rakennettu. Työssä perehdytään Maanmittauslaitoksen toimintaan, organisaatioon ja johtamisjärjestelmään. Työstä ilmenee myös asiakaspalvelun toimintaan liittyviä, kyselyaineiston pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Kyselyn kohteiksi valittiin Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston prosessipäälliköt, tiiminvetäjät, tiimit ja asiakaspalvelun tuuraajat sekä Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalveluiden edustajat ja ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen edustaja. Kyselyt toteutettiin haastattelujen, videohaastattelujen ja sähköpostilla lähetettävien kyselylomakkeiden avulla.

Työn oleellisin osuus on kyselyn tulokset ja kyselyn pohjalta tehdyt johtopäätökset ja ideat asiakaspalvelun toiminnan kehittämiseksi.

2 Maanmittauslaitos

2.1 Velvollisuudet ja palvelut

Maanmittauslaitoksen tuottaa tietoa maasta. Maanmittauslaitos huolehtii kiinteistönmuodostus- ja tilusjärjestelytoiminnasta, kiinteistöjä koskevien rekisterien pitämisestä, kirjaamisasioista sekä lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin pitämisestä. Se huolehtii myös yleisistä kartastotiedoista, maastotietoja ja ilmakuvia koskevien tietojärjestelmien pitämisestä. Maanmittauslaitos tukee paikkatietoinfrastruktuurin ylläpitämistä ja kehittämistä, edistää tarkoituksenmukaista kartoitusta ja kartantuotantoa, myy, julkaisee ja jakaa karttatietoja, harjoittaa kiinteistöarviointia ja huolehtii alansa kehittämisestä. [1; 2.]

Maanmittauslaitoksella on visio ”Maanmittauslaitos luotettavasti verkossa ja lähelläsi. Tarjoamme luotettavaa tietoa ja palvelua maasta ja kiinteistöistä asiakkaiden ja yhteiskunnan kehittyviin tarpeisiin”. Visio kuvaa tavoitetilaa lähitulevaisuudessa. Maanmittauslaitos pyrkii edistämään sähköisen asiainnin verkkopalveluja, jotka muodostuvat verkkoviestinnästä ja sähköisen asiainnin verkkopalveluista. Maanmittauslaitos tarjoaa verkkopalveluita kansalaisille, ammattikäyttöön sekä viranomais- ja yrityskäyttöön. Kansalaisille tarkoitettulla Karttapaiikka- palvelussa pääsee tutustumaan esimerkiksi maastokarttoihin, ilmakuviin ja taustakarttoihin. Ammattikäyttöön tarkoitettulla Ammattilaisen Karttapaiikalla voi tarkastella esimerkiksi kiinteistörekisterin tietoja, maastokarttoja ja kiintopistetietoja. Viranomais- ja yrityskäyttöön tarkoitettulla KTJ- selaintietopalvelussa voi selata valtakunnallisen kiinteistötietojärjestelmän tietoja. [3, s. 6; 4.]

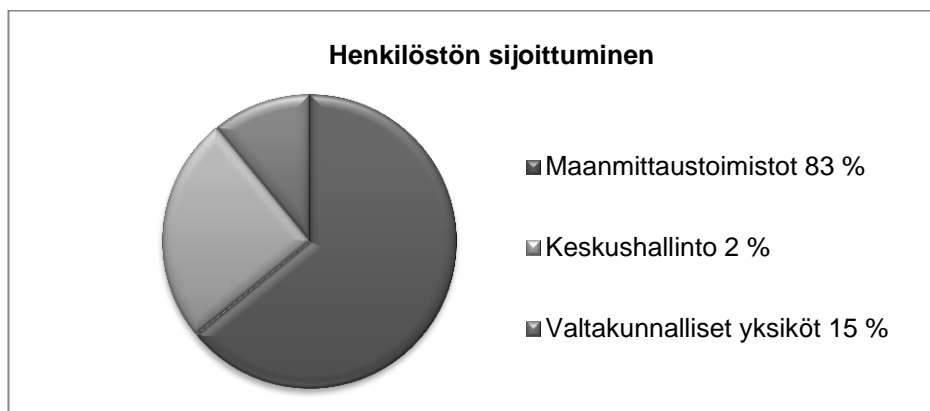
2.2 Organisaatio

Maanmittauslaitos toimii maa- ja metsätalousministeriön alaisuudessa. Maanmittauslaitoksessa on keskushallinto, jonka alaisena toimii 12 maanmittaustoimistoa 35:ssä eri toimipisteessä sekä 6 valtakunnallista tuotanto- ja palveluyksikköä. Kuvassa 1 on esitetty Maanmittauslaitoksen organisaatio. Organisaatio perustuu siihen, että Maanmittauslaitoksen ydintehtävät hoidetaan hajautetusti maanmittaustoimistoissa ja muut organisaatioyksiköt tukevat tätä tehtävää. [5, s. 2; 6; 7, s. 2.]



Kuva 1. Maanmittauslaitoksen organisaatio [5].

Maanmittauslaitoksen vakinaisessa palveluksessa vuonna 2012 oli yhteensä n. 1900 henkilöä. Henkilöstön sijoittuminen on esitetty kuvassa 2, josta ilmenee, että henkilöstöstä 83 % työskentelee maanmittaustoimistoissa, 2 % keskushallinnossa ja 15 % valtakunnallisissa yksiköissä. [6.]



Kuva 2. Henkilöstön sijoittuminen.

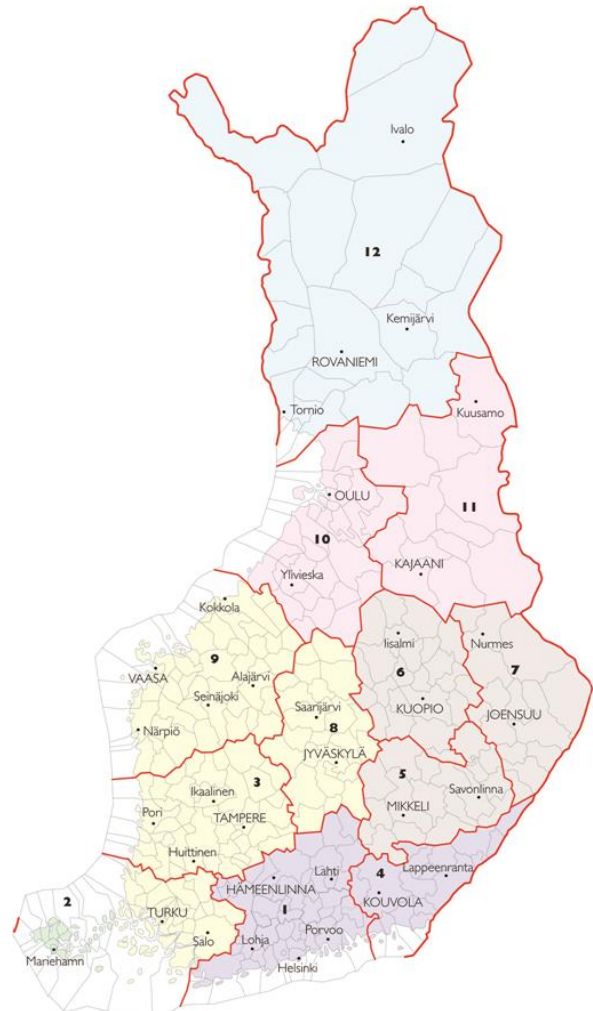
2.3 Maanmittaustoimistot

Maanmittauslaitoksen alueellinen tulosyksikkö on maanmittaustoimisto. Kuvan 3 osoittamalla tavalla Maanmittauslaitoksen toimipisteitä on 35 eri paikkakunnalla jakautuneena 12 maanmittaustoimiston alueelle. Maanmittaustoimistojen tehtävistä säädetään

Maanmittauslaitoksesta annetussa asetuksessa ja määrätään yksityiskohtaisemmin pääjohtajan antamissa erillismääräyksissä. Maanmittaustoimistoa johtaa ja sen toiminnasta vastaa maanmittausjohtaja, joka toimii pääjohtajan kanssa sovittujen tavoitteiden ja toimintapuitteitten mukaisesti. [5, s. 2.]

Maanmittaustoimistot vastaavat kaikista Maanmittauslaitoksen palveluista toimialueellaan. Maanmittaustoimisto huolehtii kiinteistöjä koskevista kirjaamisasioista sekä lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin pitämisestä. Se huolehtii myös kiinteistörekisterin, kiinteistöjen kauppahintarekisterin ja kaupanvahvistajarekisterin pitämisestä sekä kaupanvahvistajien määräyksistä. [5, s. 2.]

- | | |
|----|---------------------|
| 1 | Etelä-Suomi |
| 2 | Varsinais-Suomi |
| 3 | Pirkanmaa-Satakunta |
| 4 | Kaakkois-Suomi |
| 5 | Etelä-Savo |
| 6 | Pohjois-Savo |
| 7 | Pohjois-Karjala |
| 8 | Keski-Suomi |
| 9 | Pohjanmaa |
| 10 | Pohjois-Pohjanmaa |
| 11 | Kainuun-Koillismaa |
| 12 | Lappi |



Kuva 3. Maanmittaustoimistot [6].

2.4 Valtakunnalliset tuotanto- ja palveluyksiköt

Maanmittauslaitoksen valtakunnallinen tuotanto- ja palveluyksikkö on tulosityksikkö, joka tuottaa asiantuntija- ja kehittämispalveluja sekä suorittaa tuotantotehtäviä tilauksesta keskushallinnolle, muille laitoksen toimintayksiköille ja asiakkaille. Tuotanto- ja palveluyksiköt kehittävät, tutkivat ja koordinoivat toimintaa sekä valtakunnallisia palveluita. [2]

Tuotanto- ja palveluyksiköitä ovat kehittämiskeskus (KEKE), tietopalvelukeskus (TIPA), arkistokeskus (ARK), atk-keskus (ATK), hallintopalvelukeskus (HAL) sekä ilmakuvakeskus (ILMA) [5, s. 3].

2.5 Johtamisjärjestelmä

Maanmittauslaitosta johtaa pääjohtaja. Maanmittauslaitoksen johtaminen perustuu Maanmittauslaitoksesta annettuun lakiin (505/1991) ja asetukseen (1631/1993), laitoksen ja toimintayksiköiden työjärjestyksiin sekä pääjohtajan antamiin erillismääräyksiin. Pääjohtaja johtaa Maanmittauslaitosta ja vastaa sen toiminnasta maa- ja metsätalousministeriön asettamien linjojen ja tavoitteiden mukaisesti. Prosessinomistajat ohjaavat keskushallinnossa ydin- ja tukiprosessien toimintaa. Pääjohtajan alaisina toimivat maanmittaustoimistojen johtajat, valtakunnallisten yksiköiden johtajat sekä keskushallinto. [5, s. 3; 7, s. 2.]

2.5.1 Keskushallinto

Keskushallinnon johtajiston muodostavat pääjohtaja, maanmittausneuvokset, kehitysjohtaja sekä talous-, henkilöstö- ja tietohallintojohtaja. Keskushallinnon tehtävä on johtaa ja kehittää Maanmittauslaitoksen toimintaa ja maanmittaushallintoa sekä vastata laitoksen yhtenäisyydestä ja yleisestä hallinnosta. [5, s. 2.]

Keskushallinto vastaa tulosohjauksesta sekä strategisesta suunnittelusta, lainsäädännöstä, oikeusasioista, Maanmittauslaitoksen oikeussääntöjen sekä muiden määräysten ja ohjeiden antamisesta. Se vastaa myös kartastopolitiikasta, kiinteistö- sekä kirjaamisjärjestelmän toimivuudesta, kiinteistöinsinöörien toiminnanohjauksesta, johtamisen ja henkilöstön kehittämisestä, henkilöstö- ja työmarkkinapolitiikasta sekä kansainvälisestä

yhteistyöstä, tietohallinnosta, viestinnästä, markkinoinnista, sisäisestä tarkastuksesta ja standardeista. [5, s. 2.]

2.5.2 Maanmittauslaitoksen johtoryhmä

Johtoryhmä toimii pääjohtajan apuna. Pääjohtajan lisäksi johtoryhmään kuuluvat maanmittausneuvokset, henkilöstöjohtaja, kehitysjohtaja, talousjohtaja ja tietohallintojohtaja, kaksi maanmittaustoimistojen edustajaa, kaksi valtakunnallisen tuotanto- ja palveluyksikön edustajaa, viestintäpäällikkö sekä henkilöstön edustaja. Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä on määrätty johtoryhmän tehtävät ja kokoonpano. [5, s. 3.]

Pääjohtaja päättää johtoryhmän käsiteltäviksi otettavista asioista. Johtoryhmä valmistelee ja käsittelee johtamiseen, tulostavoitteiden, asettamiseen ja seurantaan kuuluvia sekä muita periaatteellisesti tärkeitä asioita. [5, s. 3.]

2.5.3 Tulosohtaus

Tulosohtaus on ohtausmalli, joka perustuu sopimukseen. Sen tavoitteena on tasapainon löytäminen käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavissa olevien tulosten välille. Tulosohtaus tarkoittaa niitä päätöksenteko- ja sopimusprosesseja, joilla valtioneuvosto, ministeriöt sekä laitosten ja virastojen johto pyrkivät varmistamaan valtiohallinnon toimimisen mahdollisimman tuloksellisesti. Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä on määritelty tulosohtausprosessi. [8; 7, s. 6.]

Tulosohtauksen keskeinen asiakirja on valtion talousarvio. Talousarviossa esitettyjen alustavien tulostavoitteiden pohjalta ministeriöt neuvottelevat laitosten ja virastojen kanssa ja sopivat budjettivuoden tulostavoitteista ja voimavaroista, joita niiden toteuttaminen edellyttää [8].

Yksikön vuotuisen tulossopimuksen tekevät pääjohtaja ja yksikön johtaja. Tulossopimuksen sisältö määrytyy voimassa olevan toimintastrategian mukaan. Kaikilla organisaation tasoilla Maanmittauslaitoksessa on tulossopimusmenettely ja tulosohtausmekanismi. Yksiköt jakavat tulossopimuksensa prosesseittain ja tiimeittäin tiimisopimuksiksi. Se varmistaa, että henkilöstö tietää tavoitteet toimii niiden saavuttamiseksi. [7, s. 7.]

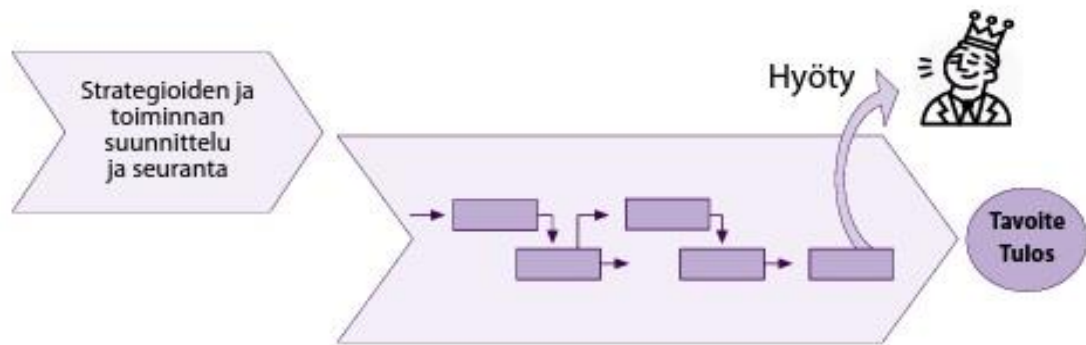
Keskushallinto ja toimintayksiköt seuraavat tulostavoitteiden toteutumista kuukausittain seurantajärjestelmien avulla. Toimintayksiköt raportoivat tavoitteiden toteutumisesta ja talouden tilasta keskushallinnolle elokuun väliraportilla ja vuosiraportilla. [7, s. 6.]

3 Maanmittauslaitoksen prosessit

3.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on yksi lähestymistapa vastata kysymykseen, miten organisaatiossa pystytään hyödyntämään ihmisten luova potentiaali parempien palveluiden ja tuotteiden luomiseksi ja tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. Lähtökohtana on ajatus, että kun asiakkaalle luodaan riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. Prosessiajattelussa perususkomus on, että olemassa on tietynlainen toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Toimintojen ketjua voidaan kutsua prosessiksi. Kuva 4 kuvaa prosessiajattelun toimintojen ketjua. [9, s. 6–7]

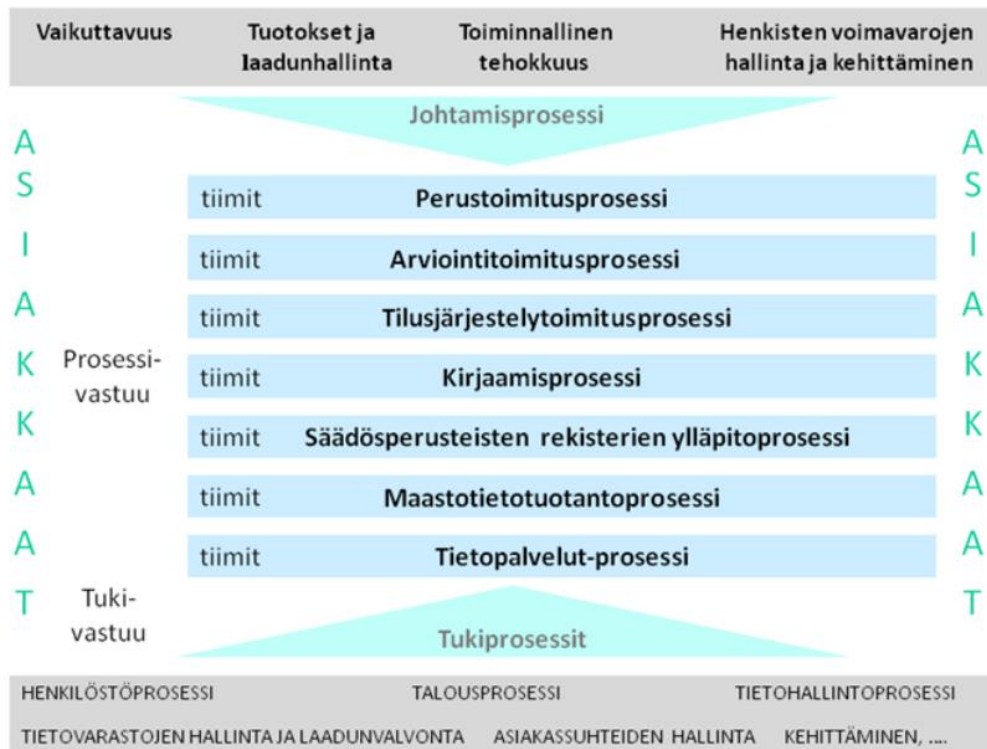
Prosessijohtamisessa organisaation toiminta ymmärretään arvoa luovana prosessien verkkona. Organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja jatkuva parantaminen asiakkaalle paremman arvon luomiseksi luonnehtii ajattelutapaa. Prosessijohtamisella on yhtäläisiä tavoitteita yleisen johtamisen kanssa, kuten hyvä taloudellinen tulos, asiakkaan tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Prosessijohtaminen eroaa yleisestä johtamisesta siinä, että kustannustehokkuuden ohella pidetään tärkeänä nopeutta ja joustavuutta, korostetaan yhteistyötä läpi organisaation ja tiimien kehittämistä. [9, s. 10.]



Kuva 4. Prosessiajattelun toimintojen ketju [9].

3.2 Ydin- ja tukiprosessit

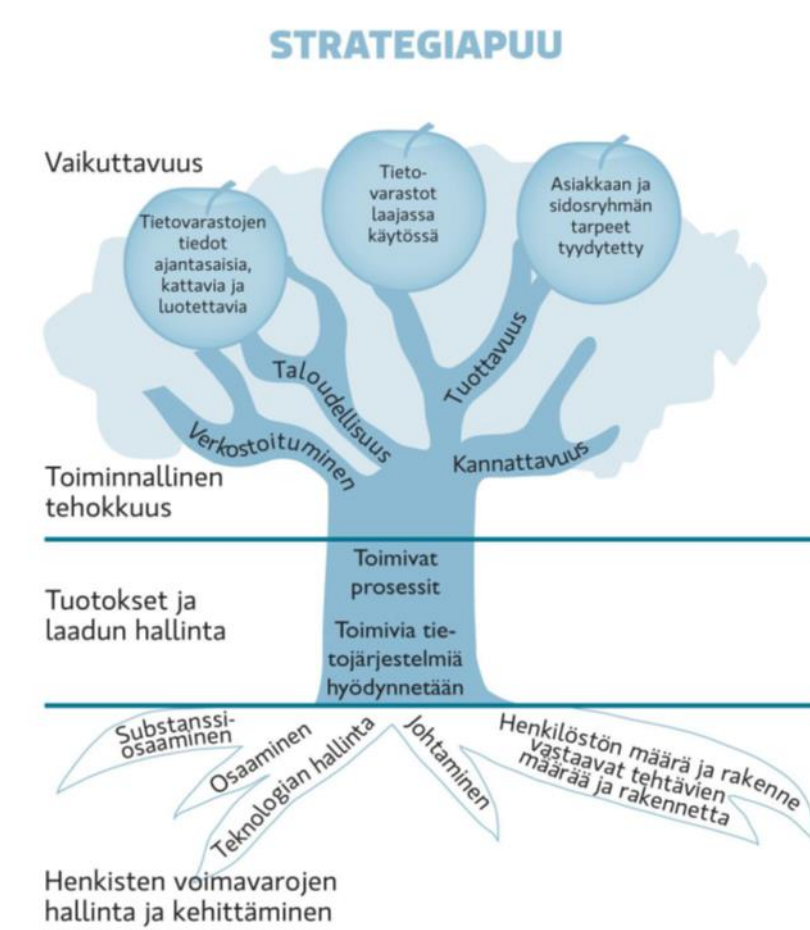
Maanmittauslaitoksen toiminta on organisoitu asiakaslähtöisesti määriteltyjen ydinprosessien pohjalta. Tavoitteena on yhtenäinen laatu, tuottavuuden jatkuva paraneminen sekä hyvä asiakaspalvelu. Seitsemästä ydinprosessista kuusi ovat sellaisia, jotka rakentavat ja ylläpitävät Maanmittauslaitoksen hallinnoimia tietovarastoja. Ohjaus- ja toimintajärjestelmä perustuu ydin- ja tukiprosesseihin kuvan 5 prosessikartan osoittamalla tavalla. [7, s. 8–10.]



Kuva 5. Prosessikartta [7].

Tärkeimmät tuotantotehtävät Maanmittauslaitoksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta hoidetaan ydinprosesseissa. Ydinprosessien toimintaa ohjaavat laitostasoiset strategiset tavoitteet: vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tulokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Strategiset tavoitteet on kuvattu kuvan 6 strategiapuussa. Ydinprosessien omistajia ovat pääjohtajan nimeämät keskushallinnon henkilöt. Heidän tehtävänä on laitostasoinen prosessin kehittäminen, prosessin määrittely, prosessien ohjaaminen, seuranta, arviointi ja kehittäminen, prosessikäsikirjan laatiminen ja ylläpito. Tehtävänä on myös prosessimittareiden kehittäminen, prosessiin liittyvien asiakaspalautteiden ja kehittämisideoiden käsittely sekä vastuu palveluista, tuotteista, tietovarastoista ja tietojärjestelmistä. Prosessinomistajia näissä asioissa avustavat prosessitiimit [10, s. 4–5.]

Ydin- ja tukiprosesseissa työskentelevä henkilöstö organisoidaan tiimeiksi yksikön omien tarpeiden ja olosuhteiden perusteella. Prosessitiimillä on vastuu prosessin toimintatavasta. Tiimit toimivat johtajan tai prosessivastaavien alaisuudessa ja tiimillä on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjän ei tarvitse olla tiimin esimies, vaan hän on asiantuntijaroolissa, johon liittyy koordinointi- ja viestintätehtäviä. [7, s. 6]



Kuva 6. Maanmittauslaitoksen strategiapuu [10].

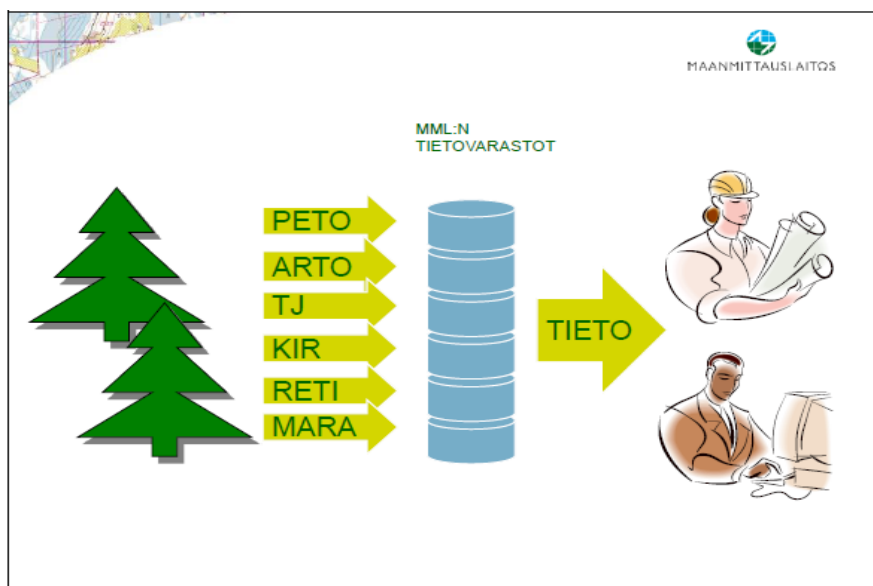
Tukiprosesseilla tarkoitetaan hallinnon prosesseja, joilla tuetaan ja tehdään mahdolliseksi tuotantotehtävien laillinen, tarkoituksenmukainen ja taloudellinen toteutus. Hallinnon prosesseja ovat henkilöstö-, talous-, tieto- ja yleishallinto. Tukitehtäviä ovat myös tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, joilla tavoitellaan ajanmukaisia, asiakaslähtöisiä ja luotettavia palveluita ja tuotteita. [7, s. 9.]

3.3 Tietopalvelut-prosessi

Tietopalvelut-prosessi on yksi Maanmittauslaitoksen seitsemästä ydinprosessista. Sen tehtävänä on tietotuotteiden ja -palveluiden määrittely, hinnoittelu, luovutusperiaatteiden määrittely ja luovuttaminen asiakkaille. Asiakaspalvelu tapahtuu siis Tietopalvelut-prosessissa. Tietopalvelut on toteutettu monikanavaisesti. Fyysisten asiakaspalvelupisteiden lisäksi asiakkaiden mahdollisia asiointikanavia ovat puhelin, sähköposti,

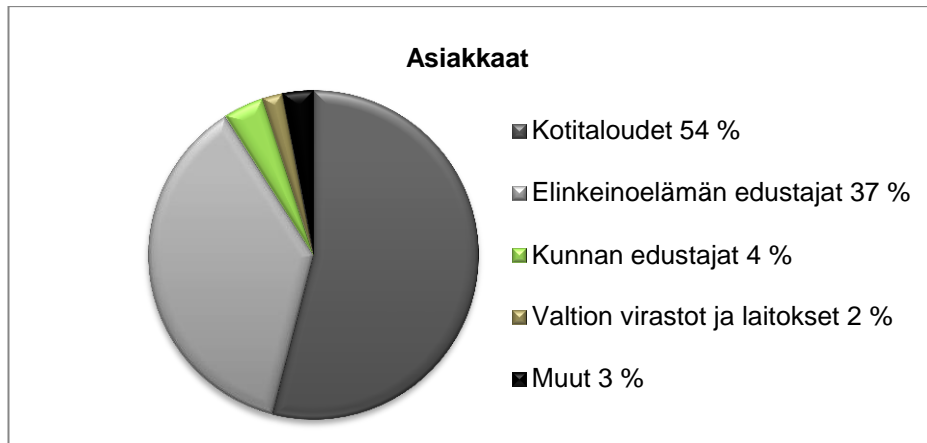
kirje, faksi ja verkkopalvelut. Tietopalveluiden saatavuutta säätelee voimassa oleva lainsäädäntö, joka rajoittaa tietojen luovutusta mutta myös velvoittaa huolehtimaan Maanmittauslaitoksen hallussa olevien tietojen jakelusta. [10, s. 1; 3, s. 3.]

Tietopalvelut-prosessin keskeinen tavoite on saada Maanmittauslaitoksen keräämät, yhteiskunnan toiminnan kannalta tärkeät tietovarastot mahdollisimman laajaan käyttöön huomioiden käyttäjien tarpeet, tietojen luotettavuuden, käytettävyyden, edullisuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden. Tavoitteeseen pyrittäessä, tulee huomioida myös kannattavuusvaatimukset, laillisuus, yleisesti käytettävissä olevat kanavat sekä tieto- ja verkkopalvelustrategiat. Kuvassa 7 on esitetty Tietopalvelut-prosessin suhde muihin ydinprosesseihin sekä Maanmittauslaitoksen tietovarastoihin. [10, s. 2–3.]



Kuva 7. Tietopalvelut-prosessin suhde muihin ydinprosesseihin.

Maanmittauslaitoksen jokaisessa toimipisteessä on asiakaspalvelupiste, jossa palvelee kaikkia maanmittaustoimiston asiakkaita. Kaikissa asiakaspalvelupisteissä tarjotaan samat palvelut ja tuotteet. Asiakasta voidaan palvella monessa asiassa riippumatta kiinteistön sijaintialueesta. Tietopalvelut-prosessin palveluperiaatteena on, että asiakas saa ensimmäisellä käynnillä asiansa käsittelyn käynnistetyksi sekä riittävät tiedot asian etenemisestä. Asiakaspalvelupisteissä asioivista asiakkaista noin 54 % on kotitalouksia, 37 % elinkeinoelämän edustajia, 4 % kunnan edustajia, 2 % valtion virastoja tai laitoksia ja 3 % muita. Kuva 8 selvittää asiakaspalvelussa asioivien asiakkaiden jakaumaa. [3, s. 3–5.]



Kuva 8. Asiakaspalvelussa asioivat asiakkaat.

Asiakaspalvelun tuotteet ja palvelut jakautuvat maksullisiin julkisoikeudellisiin tuotteisiin, tietopalvelu- ja tilaustuotteisiin sekä maksuttomaan viranomaisneuvontaan. Viranomaisneuvonta käsittää muun muassa yleisen neuvonnan, kiinteistötietojärjestelmän maksuttoman tietopalvelun, maksuttoman arkistotietopalvelun, ohjaamisen toiselle viranomaiselle sekä hakemusten, valitusten ja kanteluiden vastaanottamisen. [3, s. 4.]

3.3.1 Prosessin mittarit

Tietopalvelut-prosessin mittarit perustuvat laitostason ratkaisuun. Maanmittauslaitoksen tulokortista on valittu mittarit, jotka voidaan käyttää prosessin tilan kuvaamiseen ja joista saa kerättyä tietoa myös prosessitasolla. Tietopalvelut-prosessin mittareita ovat toiminnallinen tehokkuus, vaikuttavuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. [10, s. 7.]

3.3.2 Prosessin kehittäminen

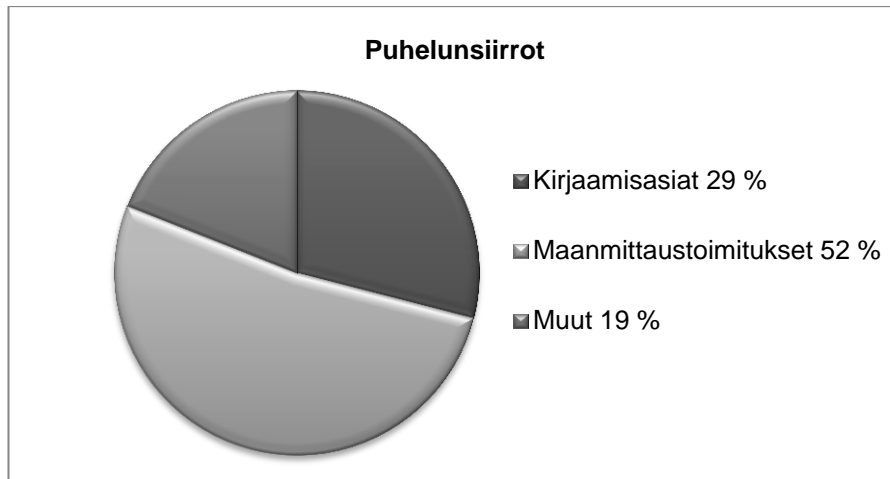
Prosessin toimintaa seurataan katselmuksissa, auditoinneissa sekä asiakas- ja käyttäjäpalautteen perusteella. Prosessitiimissä käsitellään Tietopalvelut-prosessia koskevat kehittämis ehdotukset ja tarvittaessa muutokset siirretään prosessin kuvauksiin. Asiakaspalaute käsitellään prosessitiimissä ja sen mahdollisesti edellyttämät muutokset tehdään osaprosesseihin. Prosessimittareista saatua tietoa seurataan ja mittaristoa kehitetään kuvaamaan prosessin toimintaa paremmin. [10, s. 8.]

4 Ongelman esittely

Maanmittaustoimistojen asiakaspalveluissa toimitaan Maanmittauslaitoksen asiakaspalvelun toimintamallin mukaisesti. Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimistossa Tampereella, Porissa, Huittisissa ja Ikaalisissa otetaan käyttöön asiakaspalvelun uusi toimintamalli, jonka käyttöönotosta on sovittu keskushallinnon ja toimiston välisessä tulossopimuksessa. Käyttöönoton etenemisestä raportoidaan vuosiraportissa sekä väli-raportissa elokuussa 2013.

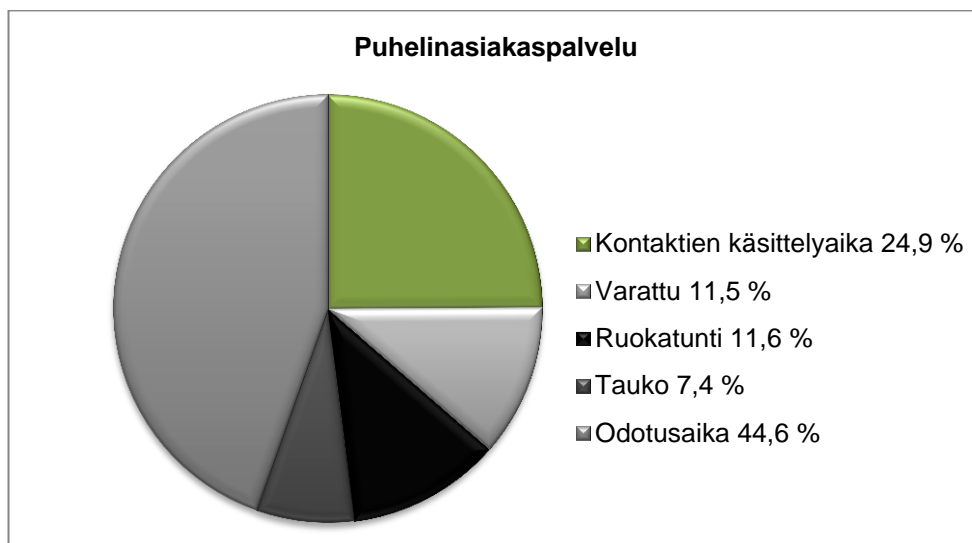
Uuden toimintamallin mukaan asiakkaan ongelma ja tarve selvitetään ja hoidetaan loppuun asti asiakaspalvelussa. Vain vireillä olevien asioiden osalta pyynnöt toimitetaan muihin prosesseihin. Tavoitteena on asiakaspalvelutilanteiden itsenäinen hoitaminen, ilman välittömästi käytettävissä olevaa asiantuntijatukea. Uuden toimintamallin myötä pyritään myös rauhoittamaan tuotannon resurssit entistä tehokkaammin oman prosessinsa ydintoimintaan. Uusi toimintamalli mahdollisesti pidentää vastausaikaa asiakkaalle, mutta asiakkaan ongelma tulee hoidettua kerralla kunnolla. Uuden toimintamallin laatiminen nimettiin Pöllö-projektiksi.

Nykyisen toimintamallin mukaan asiakaspalvelusihteeri voi kutsua päivystävän asiantuntijan asiakaspalveluun avuksi selvittämään asiakkaan ongelmaa. Kirjaamisasioille ja toimitustuotantoon liittyville asioille on järjestetty oma asiantuntijatukensa, ja jokaisessa toimipisteessä päivystävät toimitustuotannon ja kirjaamisasioiden asiantuntijat. Tällä hetkellä asiantuntijatuki on järjestetty tiimeittäin vuoroviikoin. Päivystyskalenteriin merkityt asiantuntijat auttavat asiakaspalvelussa, puhelinasiakaspalvelussa ja sähköpostin välityksellä tulleissa asiakkaiden kysymyksissä, joissa asiakaspalvelusihteeri ei osaa neuvoa asiakasta. Asiakkaan puhelu ja sähköposti voidaan siirtää asiantuntijalle tai asiantuntija voidaan pyytää asiakaspalveluun selvittämään asiakkaan ongelmaa. Kuvasta 9 käyvät ilmi asiakaspalvelusta siirretyt puhelut aihealueittain.



Kuva 9. Puhelunsiirtojen aiheet

Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimistoon tulee yhteensä yli 20 000 puhelua vuodessa. Se on noin 12 % kaikkien toimistojen yhteenlasketusta puhelumäärästä. Puhelun pituuden keskiarvo on 3 minuuttia 46 sekuntia. Kuvasta 10 ilmenee tiivistettynä PISAn puhelinasiakaspalvelun ajankäyttö.



Kuva 10. Puhelinasiakaspalvelun ajankäyttö.

Pöllö-projektin alkuvaiheessa kartoitettiin ja arvioitiin asiakaspalvelusihteerien näkökulmasta uudesta toimintamallista aiheutuvia riskejä, jotka tulisi ottaa huomioon uutta toimintamallia laadittaessa. Esille nostettiin muun muassa asiakaspalvelusihteerin työn kuormittavuuden kasvaminen, asiakkaan tiedonsaantiajan piteneminen, asiantuntijatu-

en saaminen, asiakkaan tarpeen selvittäminen ja tiedonsiirto asiantuntijalle, asiakaspalvelusihteerin osaamisen riittävyys ja sekä tuuraajien saatavuus.

5 Kysely

Asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisvaiheessa haluttiin selvittää PISAn eri prosessien näkemyksiä asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä uuden toimintamallin rakentamisesta ja tutustua niiden maanmittaustoimistojen asiakaspalveluiden toimintaan, joissa uusi asiakaspalvelun toimintamalli on jo käytössä. Haluttiin tutustua myös eri organisaation asiakaspalvelun toimintaan ja saatiin mahdollisuus tutustua ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskukseen Pirkanmaan ELY-keskuksessa Tampereella. Tiedonkeruutavaksi valittiin kysely kyselylomakkeiden, haastattelujen ja videohaastattelujen muodossa.

Kyselyn kohteeksi valittiin Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston prosessipäälliköt, tiiminvetäjät, tiimit sekä asiakaspalvelun tuuraajat. Kyselyn kysymykset valittiin huomioiden eri kohderyhmien yhteydet asiakaspalveluun. Kyselyn kohteeksi valittiin myös Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalvelut sekä Pirkanmaan ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus. Kyselyt laadittiin asiakaspalveluiden edustajien etukäteen lähettämien asiakaspalvelun toimintamallien kirjallisten esitysten pohjalta sekä niiden kysymysten pohjalta, joita Pöllö-projektin palaverissa nousi esille. Kysymysten tuli olla selkeitä, mutta myös aitoa pohdintaa herättäviä, jotta vastaukset olisivat laadukkaita

5.1 Kyselyn kohde

5.1.1 Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalvelu

Kyselyn kohteena olivat Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalveluiden edustajat, Pasilan ja Hämeenlinnan ja Rovaniemen toimipisteistä. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, miten kyseisissä toimistoissa asiantuntijatuki on järjestetty, miten tuuraajat on otettu huomioon toimintamallin jalkauttamisessa ja miten pitkälle asiakkaiden asioita hoidetaan asiakaspalvelussa. Haluttiin selvittää myös, onko uuden toimintamallin myötä jouduttu lisäämään asiakaspalvelun resursseja, miten asiakkaat ovat suhtautuneet muuttuneeseen käytäntöön ja mitkä ovat olleet suurimmat haasteet uu-

den toimintamallin käyttöönotossa. Lisäksi selvitystä haluttiin tuotannon yhteydenpito-tavoista asiakkaaseen ja siitä, kokevatko toimitusinsinöörit työlääksi selittää asiakkaalle antamansa vastauksen myös asiakaspalvelusihteerille. Kyselyaineisto kerättiin video-haastattelujen välityksellä 19.–20.2.2013. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukä-teen, jotta vastauksia pystyttäisiin valmistelemaan etukäteen. Molempien maanmittaus-toimistojen asiakaspalveluiden edustajien kanssa varattiin oma videohaastattelu-aika.

5.1.2 ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus

Tutustuimme myös ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskukseen, jotta saatai-siin näkemystä siitä, miten asiakaspalvelu toimii ja miten asiantuntijatuki on rakennettu eri organisaatiossa. Toisen organisaation asiantuntijatuki voi toimia hyvinkin eri tavalla, ja tutustuminen saattaa tuoda mukanaan uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseksi. Tästä syystä koettiin tärkeäksi päästä tutustumaan ELY-keskuksen asiakaspalvelun toimintaan. Asiakaspalvelukeskuksen edustaja esitteli asiakaspalvelun toimintaa ja kysymyksiä esitettiin esityksen pohjalta. Varsinaista kyselylomaketta ei laadittu vierai-lua varten. Vierailun ajankohta Pirkanmaan ELY-keskuksen asiakaspalvelukeskukseen oli 11.3.2013.

5.1.3 PISAn prosessipäälliköt

Kyselyn kohteeksi valittiin Pirkanmaa–Satakunnan maanmittaustoimiston prosessipääl-liköt. Kyselyn avulla haluttiin selvittää prosessipäälliköiden näkemys asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta. Haluttiin selvittää, miten prosessipäälliköt odottavat uuden asiakaspalvelun toimintamallin näkyvän prosessin toiminnassa ja miten asiantuntijatuki tulisi parhaiten järjestää heidän oman prosessin kannalta. Haettiin näkemystä myös siitä, miten prosessipäälliköt olettavat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan nä-kökulmasta katsottuna. Kyselyaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, jotka lähetettiin pro-sessipäälliköille sähköpostin välityksellä. Kysely toteutettiin 13.–22.3.2013.

5.1.4 PISAn tiiminvetäjät ja tiimit

Kysely kohdistettiin myös Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston tiiminvetäjille ja tiimeille. Kyselyn avulla haluttiin selvittää heidän näkökulmansa asiakaspalvelun toi-mintamallin muutoksesta. Kyselyn avulla haluttiin selvittää lisäksi näkemys siitä, miten

asiantuntijatuki tulisi heidän tiimensä kannalta parhaiten järjestää jatkossa ja miten he olettavat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta. Haluttiin selvittää myös, miten usein ja minkä asian vuoksi tiimin jäseniä on pyydetty asiakaspalvelun avuksi koskien muuta, kuin vireillä olevaa asiaa. Lisäksi haluttiin selvittää, koetaanko työlääksi selittää asiakkaalle annettu vastaus myös asiakaspalvelusihteerille, miten tuotannosta ollaan mieluiten yhteydessä asiakkaaseen ja koetaanko asiakaspalvelusihteerin tutkima liitteeksi skannattu arkistoaineisto hyödylliseksi. Kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä lähetettävillä kyselylomakkeilla 13.–22.3.2013.

5.1.5 PISAn tuuraajat

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös asiakaspalvelussa tuuraavien henkilöiden näkemyksiä asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä asiantuntijatuen rakentamisesta jatkossa. Haluttiin selvittää tuuraajien näkemyksiä myös siitä, mitä tulee ottaa huomioon, kun asiantuntijatuki tulee nykyisestä muuttumaan ja miten he olettavat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Lisäksi haluttiin selvittää miten tuuraajat huomioivat työssään uuden toimintamallin tavan hoitaa asiat alusta loppuun saakka itse, kun tuuraajan täytyy olla yhteydessä asiakkaaseen mahdollisesti tuurauspäivän jälkeenkin. Kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä lähetettävillä kyselylomakkeilla 13.–22.3.2013.

5.2 Kyselylomake

Kyselyaineisto kerättiin sähköpostitse lähetettävien kyselylomakkeiden avulla, jotka vastaajat itse täyttivät sekä videohaastatteluina, joissa haastattelija esittää kysymykset ja myös kirjaa vastaukset. Kyselylomakkeiden laatimisessa tärkeää oli laatia kysymykset niin, että vastaajan täytyy paneutua kysymykseen ja antamaansa vastaukseen. Kysymysten muotoilulla pyrittiin myös siihen, että tulokset olisivat laadukkaita ja mahdollisimman yksiselitteisiä. Kyselyn laatimisessa tuli huomioida, että kyselyn selostus sekä kysymykset olisivat riittävän informatiivisia, mutta myös yksinkertaisia, jotta vastaaminen olisi helppoa. Kyselylomakkeet ovat liitteissä 1, 2, 3 ja 4.

6 Tulokset

6.1 Etelä-Suomen maanmittaustoimisto

Etelä-Suomen maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uusi toimintamalli on ollut käytössä vuodesta 2010. Toimintamalli on käytössä samanlaisena kaikissa toimipisteissä: Hämeenlinnassa, Lahdessa, Lohjalla, Pasilassa ja Porvoossa. Toimintamallin mukaisesti asiakkaan ongelma selvitetään mahdollisimman pitkälle asiakaspalvelussa. Asiakaspalveluhenkilöstö palvelee asiakkaat siihen saakka, kuin osaamisen kannalta on mahdollista. Asioiden hoitamisesta eteenpäin on laadittu tarkat ohjeet asiakaspalvelun kirjalliseen toimintamalliin, eli ohjeet siitä, mitä, mihin asti ja miten asiakkaiden asioita selvitetään asiakaspalvelussa.

Toimitustuotannon asiantuntijatuki on järjestetty KR-tiimin puolesta roolisähköpostin välityksellä toimivaksi. KR-tiimistä on nimetty päivystäjiksi neljä henkilöä sekä PETO-tiimistä yksi henkilö, joka vastaa ruotsinkielisiin kysymyksiin. Päivystäville asiantuntijoille ei yhdistetä asiakkaiden puheluita eikä päivystäjiä pyydetä asiakaspalveluun selvittämään asiakkaan asiaa. Asiantuntijatukea tarvitsevan kysymyksen kohdalla asiakkaan kysymys ohjataan sähköpostiin, jota päivystäjät lukevat ja asiantuntija on jatkossa yhteydessä asiakkaaseen. Toimitustuotantoon liittyviä kyselyitä asiakaspalveluun tulee harvemmin, koska asiakkaat ovat usein yhteydessä suoraan toimitusinsinööriin. Kirjaamisasioihin liittyvät hakemukset ja hakemuksen liitteet tarkistetaan asiakaspalvelussa päällisin puolin ja asiakasta pyydetään jättämään maanmittaustoimistoon käsittelyn ajaksi kaikki asiaan mahdollisesti liittyvät asiakirjat. Kirjaamissihteeri ottaa yhteyttä asiakkaaseen myöhemmin, jos hakemusta tarvitsee täydentää. Kirjaamisasioiden osalta asiantuntijatuki on järjestetty niin, että päivystäjänä toimii kaikkien toimipisteiden yhteinen kirjaamissihteeri, jolle asiakkaan kysymys ja yhteystiedot lähetetään kirjaamisasioiden omaan roolisähköpostiin, jota päivystäjä lukee. Vähäisempien ja helpompien kysymysten osalta voidaan ottaa myös välipuhelu päivystäjälle, jotta asia saadaan välittömästi selvitettyä. Jos asiakkaan asia ei selviä keskustelun tai asiakaspalvelussa käynnin aikana, kerrotaan asiakkaalle, että asia selvitetään ja häneen otetaan yhteyttä viiden päivän sisällä.

Kyselyn avulla selvitettiin myös puhelinasiakaspalvelun toimintaa. Asiakaspalveluissa kaikki asiakaspalvelusihteerit ovat kirjautuneena puhelinpalvelujärjestelmään ja vas-

taavat silloin, kun on aikaa, mutta kaksi henkilöä on taustalla vastaamassa pelkästään puheluihin.

Uuden toimintamallin myötä asiakaspalvelun resursseja ei ole lisätty, ja sen kerrottiin näkyvän todellisena kiireenä erityisesti keväällä. Asiakaspalvelusihteerien tuuraus on järjestetty tuotannosta nimettyjen tuuraajien avulla sekä palkkaamalla opiskelijoita töihin ympäri vuoden. Tuuraajille on pidetty oman toimipisteen henkilökunnan toimesta koulutuksia, joissa opetetaan asiakaspalvelutyöhön tarvittavat perusasiat. Tulee tilanteita, jolloin pelkästään tuuraajat työskentelevät asiakaspalvelussa. Silloin tuuraajilta ei kuitenkaan odoteta samaa tasoa asiakaspalvelun hoitamisessa kuin vakituisilta henkilöiltä. Jos asiakkaan kysymykseen ei osata antaa vastausta, kirjataan kysymys ja asiakkaan yhteystiedot ylös ja luvataan palata asiaan myöhemmin.

Uuden toimintamallin käyttöönotossa suurin haaste asiakaspalvelusihteereiden mielestä on ollut resurssien riittävyys. Osa henkilökunnasta on kokenut joutuvansa työskentelemään liian tiukan aikataulun kanssa. Työ on joskus koettu liian vaativaksi, koska opittavaksi on tullut paljon uutta asiaa lyhyessä ajassa. Myös tyytymättömyys palkkaan on noussut esille, koska henkilökunnalta edellytetään uuden toimintamallin myötä enemmän tietämystä asioista. Osa on kokenut uuden toimintamallin myötä työnsä mielekkäämmäksi, koska oma osaaminen on lisääntynyt. Asiakkailta ei ole tullut negatiivista palautetta toimintamallin muutoksesta.

6.2 Lapin maanmittaustoimisto

Lapin maanmittaustoimistossa nykyinen toimintamalli on ollut käytössä jo pitkään, joten osaan kyselyssä esitettyihin kysymyksiin ei osattu vastata.

Asiakaspalvelun toimintamalli on käytössä samanlaisena jokaisessa toimipisteessä: Rovaniemellä, Torniossa, Kemijärvellä ja Ivalossa. Asiakkaiden yhteydenottopyynnot toimitetaan tuotannon henkilöstölle sähköpostilla, josta käyvät ilmi asiakkaan yhteystiedot ja ongelma lyhyesti kuvattuna. Puheluita ei yhdistetä tuotannon henkilöstölle eikä asiakaspalveluun kutsuta tuotannon henkilöstöä. Ainoastaan vireillä olevien asioiden osalta yhteydenottopyynnot välitetään asian käsittelijälle.

Asiakaspalvelussa hoidettavien asioiden raja on vedetty niin, että viranomaisneuvontaa kyllä annetaan, mutta yksityiskohtaisempiin asioihin ei mennä. Kirjaamisasioissa vastaanotetaan hakemus ja sen liitteet, tarkistetaan päällisin puolin ja kerrotaan asiakkaalle kirjaamissihteerin olevan yhteydessä häneen, jos hakemukseen tarvitaan täydennystä.

Kirjaamisasioiden osalta asiantuntijatuki on järjestetty niin, että päivystävälle kirjaamissihteerille voidaan yhdistää puheluita, jos asiakaspalvelusihteerin ei vastata asiakkaan kysymykseen. Toimitustuotannon asiantuntijatuki toimii kahden henkilön voimin. Heiltä käydään henkilökohtaisesti kysymässä neuvoa, yhdistetään puheluita tai lähetetään kysymys sähköpostitse. Asiantuntija on jatkossa yhteydessä asiakkaaseen. Asiantuntijan vastaus asiakkaalle ei tule automaattisesti asiakaspalvelusihteerin tietoon, mutta vastaus mielellään selitetään, jos sitä kysytään. Tuotannosta ollaan yhteydessä asiakkaaseen mieluiten puhelimitse.

Asiakaspalvelusihteerien tuuraajia ovat nimetyt henkilöt toimitustuotannosta. Tuuraajille ei ole järjestetty erikseen koulutusta, vaan oppi on tullut TIETO-tiimin kautta työtä tehdessä. Kun tulee tilanteita, jolloin asiakaspalvelussa työskentelee vain tuuraajia, ilmoitetaan päivystäjille, että puheluiden siirtoja saattaa tulla enemmän kyseisen tilanteen vuoksi. Asiakkaan kysymys voidaan myös kirjata muistiin ja kertoa asiakkaalle, että asiaan palataan myöhemmin.

6.3 ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus

Liikenteen asiakaspalvelukeskus on ELY-keskuksen ja Liikenneviraston yhteinen valtakunnallinen puhelinpalvelu, joka on ollut käytössä noin kuusi vuotta. Asiakaspalvelukeskuksesta saa opastusta tiestöä ja liikennettä koskevissa kysymyksissä sekä asioiden vireillepanosta. Asiakaspalvelussa työskentelee vakituisesti 14 henkilöä. Jokaiseen ELY-keskukseen on nimetty asiakaspalvelukeskuksen yhteyshenkilö, jonka kautta tieto kulkee sekä tietyt asiantuntijat asiakaspalvelukeskuksen tueksi.

Asiakaspalvelukeskuksen toimintamallin mukaan asiantuntijatukeen ei yhdistetä puheluita, vaan asiakaspalvelun tukena toimii tietojärjestelmä, työpöytä, jota asiantuntijat ylläpitävät. Järjestelmän ylläpito on keskitetty yhden ELY-keskuksen tehtäväksi. Työpöydältä tieto saadaan otsikoitujen aihealueiden alta. Järjestelmään on lisätty asiak-

kaiden usein kysymiä kysymyksiä ja niihin valmiiksi laadittuja vastauksia, toimintamalleja eri tilanteisiin, tietoa luvista, hakemuksista ja hinnoista. Sama tieto on työpöydällä myös ruotsinkielisenä. Jos työpöydältä ei saada vastausta asiakkaan kysymykseen, asiakaspalvelusihteeri lupaa selvittää ja palata asiaan myöhemmin. Asiantuntijalta kysytään neuvoa ongelman ratkaisemiseksi ja vastataan sitten takaisin asiakkaalle. Tiettyyn hankkeeseen liittyvissä kysymyksissä hankkeen asiantuntijalle jätetään soittopyyntö. Vireillä olevien asioiden osalta asiakaspalvelukeskuksesta kerrotaan asiakkaalle vain ohjeajat asian käsittelyssä.

Asiakaspalvelukeskukseen tulevista puheluista 80 % hoidetaan omatoimisesti ja tavoitteena on hoitaa 80 % puheluista alle 20 sekunnissa. Puheluiden kesto on keskimäärin 3,5 minuuttia. Puhelinvuorot on jaettu 1–2 tunnin jaksoihin, joita voi olla useampi päivän aikana. Yhtäaikaaisesti puheluihin vastaa 2–3 henkilöä. Puhelinjärjestelmän tehtävänhallintajärjestelmässä yhteydenotot luokitellaan. Tehtävänhallinnassa on myös valmiita vastauksia usein kysyttyihin kysymyksiin sekä valmiita vastauspohjia asiakkaille. Puhelinjärjestelmän raportit saadaan luokitellusta aineistosta.

ELY-keskuksessa on käytössä myös asiakaspalautejärjestelmä, joka toimii asiakaspalvelukeskuksen asialuokittelun pohjalta. Asiakaspalautejärjestelmän kautta henkilökunta pystyy seuraamaan asiakkailta tulleita palautteita. Asiantuntija voi esimerkiksi tilata järjestelmästä johonkin tiettyyn hankkeeseen kohdistuvat palautteet, joista tulee ilmoitus, kun uusi palaute on saapunut. Järjestelmän avulla asiakkaan palaute ei jää vain asiakaspalvelukeskuksen tietoon.

6.4 PISAn prosessipäälliköt

Prosessipäälliköille tehdystä kyselystä selvisi odotukset asiakaspalvelun uuden toimintamallin vaikutuksista oman prosessin toimintaan. Kaikki prosessipäälliköt odottavat uuden toimintamallin vapauttavan tuotannon resurssit entistä tehokkaammin oman prosessinsa ydintoimintaan. Vain todellista asiantuntijatukea tarvitsevat asiat päätyvät valmisteltuina asiantuntijatukeen. Myös asiakaspalautteiden odotetaan vähenevän liittyen asiakkaiden vajavaiseen neuvontaan. Uudelta toimintamallilta odotetaan myös selvennystä viranomaisneuvonnan rajaamisessa, selkeää toimintamallia asiantuntijatu- en järjestämisestä ja selvennystä kirjaamisasioihin liittyvästä neuvonnan tarpeesta. Odotuksena on myös, että uuden toimintamallin myötä asiakaspalvelussa työskentelee

riittävästi ammattitaitoisia työntekijöitä ja että asiakaspalvelusihteeri hoitaa jatkoselvitukset asiakkaille. Uuden toimintamallin toivotaan huomioivan asiakaspalvelussa työskentelevien tuuraajien haasteet selviytyä työstään. Tuurauspäivien ollessa luokkaa 20 päivää vuodessa tuuraajille ei tulisi antaa laajoja jatkoselvitystä vaativia tehtäviä oman työnsä lisäksi.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että prosessipäälliköiden keskuudessa on erilaisia mielipiteitä asiantuntijatuen järjestämisestä jatkossa. Ehdotettiin asiakkaiden kysymysten ohjausta prosessikohtaiseen roolisähköpostiin, johon päivystäjä vastaa sekä, ajanvarauksella toimivaa asiantuntijatukea. Toimitustuotannon asiantuntijatuen järjestämistä ehdotettiin niin, että 1–2 henkilöä päivystäisi kaikkien toimipisteiden yhteisenä asiantuntijatukena. Kirjaamisasioiden asiantuntijatuen järjestämiseen ehdotettiin myös toimistokohtaista asiantuntijatukea nykyisen toimipistekohtaisen asiantuntijatuen sijaan. Yksi henkilö päivystäisi puhelimitse kaikkien toimipisteiden yhteisenä asiantuntijatukena. Edellä mainitun ehdotuksen lisäksi tai kokonaan sen sijaan voitaisiin järjestää säännöllisesti, esimerkiksi viikoittain, kirjaamisasioiden kyselytunnit asiakaspalvelusihteereille.

Asiakkaan näkökulmasta ajateltuna uuden toimintamallin odotetaan antavan varman ja palvelunäkökulmasta katsottuna ammattitaidolla hoidetun kuvan, kun asiakasta ei siirretä eri henkilöille. Oletettiin myös, että asian eteneminen nopeutuu asiakkaan näkökulmasta. Uuden toimintamallin myötä on mahdollista, että asiakas kokee saavansa asian etenemisestä liian vähän tietoa, jos käsittelyyn liittyviä yksityiskohtia ei kerrota. Uuden toimintamallin myötä toivotaan asiakkaiden oppivan ymmärtämään, että he joutuvat mahdollisesti täydentämään hakemustaan, koska asiakaspalvelusihteeri katsoo asiakaspalveluun jätetyn hakemuksen päällisin, ennen kuin ne lähtevät eteenpäin käsiteltäviksi. Kirjaamissihteerit sitten paneutuvat hakemusten käsittelyyn tarkemmin.

6.5 PISAn tiiminvetäjät ja tiimi

Tiiminvetäjille ja tiimille kohdistetun kyselyn tuloksista kävi ilmi hyvin eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä asiantuntijatuen rakentamisesta jatkossa. Ehdotettiin omaa asiantuntijaportaan järjestämistä, toimipisteiden yhteistä puhelimitse päivystävää asiantuntijaa ja kysymyksen ohjaamista siihen prosessiin, jonka toimintaan kysymys liittyy. Ehdotettiin myös päivittäin tiettyä päivystysaikaa, jolloin asiantuntijatuki vastaisi ennalta koottuihin kysymyksiin. Osa oli tyytyväisiä

nykyiseen mallin, asiantuntijatuen järjestämiseen ei tarvittaisi muutosta. Asiantuntijatuen järjestämisestä ehdotettiin asiantuntijalle ohjattavaa maksullista puhelinpalvelua, koska asiakkaiden puhelut ovat usein pitkiä selvityksiä vaativia, mutta kynnys velkomiseen puhelimitse annetusta asiantuntijatuesta koetaan suureksi.

Vastaajissa oli henkilöitä, jotka ajattelivat uuden toimintamallin herättävän asiakkaan näkökulmasta katsottuna turhautumista, koska asiakasta voidaan palvella monesta eri toimipisteestä. Vastauksen saamiseen kuluu enemmän aikaa ja sen ajateltiin aiheuttavan myös turhautumista. Lisäksi oltiin sitä mieltä, ettei uudella toimintamallilla ole suurta vaikutusta nykyiseen tilanteeseen. Ajateltiin myös, että palvelu heikkenee uuden toimintamallin myötä, koska asiakas ei saa tarvitsemaansa palvelua silloin, kun sitä eniten tarvitsee. Uuden toimintamallin oletetaan kuitenkin parantavan asiakaspalvelun toimintaa, koska kysymyksiin ehditään perehtyä paremmin. Uusi toimintamalli voitaisiin kokea toimivaksi, kunhan asiakkaat ensin tottuvat uuteen toimintatapaan.

Muutamit kyselyyn vastanneista kertoivat saavansa usein puhelunsiirtoja tai pyyntöjä asiakaspalveluun koskien muuta kuin vireillä olevaa asiaa. Talvella pyyntöjä koettiin tulevan harvemmin. Puheluita siirretään usein tieoikeuksiin, rajoihin, yhteisiin alueisiin, yhteisomistuksen purkuun, yhteismetsiin, vesijätön lunastuksiin ja jokamiehen oikeuksiin liittyvissä asioissa. Asiantuntijatukea on tarvittu myös yksityisteiden ja vireille tulevien arviointitoimitusten osalta, maastotietokannan kohteiden kuvautumiseen ja kohteen sijaintiin liittyvissä asioissa. Lisäksi toimitusinsinöörin aikaisemmissa toimituksissa olleiden henkilöiden kyselyitä siirretään kyseisille toimitusinsinööreille. Puheluiden siirtoja kerrottiin tulleen myös asioista, joissa kyse on ollut usein vain asiakirjojen tutkimisesta tai karttakopion lähettämisestä, jonka asiakaspalvelusihteeri olisi voinut hoitaa. Kirjaamisasioissa siirrettyjen puheluiden ja asiakaspalvelussa käyntien yleisiä aiheita ovat olleet rasisotodistuksella tai lainhuutotodistuksella olevat merkinnät, kuolinpesiin liittyvät kysymykset sekä erityisiin oikeuksiin ja kauppakirjoihin liittyvät kysymykset. Suurin osa vastanneista kuitenkin koki, että asiakaspalvelusihteerien apuna asiakaspalvelussa tarvitsee käydä melko harvoin.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi eriäviä mielipiteitä asiakkaalle annetun vastauksen selittämisestä asiakaspalvelusihteerille. Osa vastanneista koki vastauksen selittämisen asiakaspalvelusihteerille työläänä, mutta suurin osa oli sitä mieltä, ettei vastauksen selittäminen olisi liian työlästä. Asiakaspalvelusihteerien osaamisen ajateltiin karttuvan, kun asiakkaalle annettu vastaus tulisi myös heidän tietoisuuteen. Ratkaisuksi ehdotettiin

asiakkaalle lähetetyn vastauksen välittämistä myös asiakaspalvelusihteerille, jolloin vastaus tulisi asiakaspalvelusihteerin tietoon vaivattomasti.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella suurin osa asiantuntijoista on yhteydessä asiakkaaseen mieluiten puhelimitse, jolloin asiakkaan mahdolliset lisäkysymykset saadaan samalla hoidettua. Koettiin, että suullisen vastauksen antaminen on helpompaa ja vastauksen antamiseen kuluu vähemmän aikaa kuin kirjallisen vastauksen antamiseen. Asiakkaaseen kerrottiin olevan yhteydessä sähköpostitse silloin, kun asiakasta ei saada puhelimitse kiinni. Kirjallisia kannanottoja haluttiin välttää, koska kirjallinen vastaus vaatii enemmän huolellisuutta ja perusteellisuutta, jotta tahattomille ja tahallisille väärinkäsityksille ei jäisi tilaa. Osa vastanneista kertoi lähestyvänsä asiakasta samalla tavalla kuin asiakas lähestyy asiantuntijaa. Vähäistä kannatusta sai pääasiassa sähköpostitse tapahtuva yhteydenpito, jolloin käydystä keskustelusta jää dokumentti.

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki asiakaspalvelusihteerin tutkiman, liitteeksi skannatun arkistoaineiston hyödylliseksi, koska tällä tavoin säästyään päällekkäiseltä työltä ja nopeutetaan asian käsittelyä. Osa vastaajista koki aineistosta olevan hyötyä vain silloin, kun arkistotutkimus on tehty hyvin, koska puutteellinen arkistoaineisto on kuitenkin tutkittava uudelleen alusta alkaen.

6.6 PISAn tuuraajat

Tuuraajille tehdystä kyselystä ilmeni, että monet tuuraajista pitivät tarpeellisena nykyisen toimintamallin tasoista asiantuntijatukea jatkossakin, koska koettiin, ettei kaikkia asiakaspalveluun liittyviä osa-alueita osata hoitaa. Kaikki kyselyyn vastanneista kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta uuden toimintamallin myötä. Koulutusta kaivattiin lisää erityisesti kirjaamisasioiden osalta, mutta myös laskutukseen haluttiin koulutusta. Uuden toimintamallin ei toivottu tuovan mukanaan työläitä selvityksiä tuuraajien tehtäväksi, koska tuurauksen päätyttyä olisi pystyttävä keskittymään omien työtehtävien hoitamiseen. Ehdotettiin vakituisen asiakaspalveluhenkilökunnan hoitavan selvitykset, jotka vaativat enemmän työtä, koska he omaavat hyvän ammattitaidon selvitykset kuluivat heidän työnsä Osa vastanneista koki toimintamallin muutoksen lisäävän stressiä ja tuuraamisen jatkossa epämiellyttäväksi tehtäväksi. Uuden toimintamallin toivottiin huomioivan ammattitaitoisen henkilöstön riittävyyden asiakaspalvelussa. Toivottiin myös, että asiakaspalvelusihteerien ja tuuraajien tietoon tulisi selkeä raja siitä, mihin

asti asioita hoidetaan asiakaspalvelussa, ja että asiakaspalvelun työntekijöiden koulutamiseen ja perehdyttämiseen varattaisiin riittävästi aikaa. Uuden toimintamallin myötä muutoksen toivottiin näkyvän asiakaspalveluhenkilökunnan ja tuuraajien palkassa, koska työntekijöiden osaaminen kasvaa.

Asioiden hoitaminen loppuun asti koettiin joissain tilanteissa vaikeaksi, koska keskeneräisen asian hoitaminen loppuun on pois oman työn tekemisestä ja osa tuuraajista työskentelee oman työnsä puolesta maastossa. Ymmärrettiin, että keskeneräinen asia hoidetaan loppuun, mutta siihen kuluva aika ei saisi olla pois omasta työajasta.

Asiakaspalvelun uuden toimintamallin uskotaan aiheuttavan asiakkaiden keskuudessa närkästystä, koska asiaa ei saadakaan heti selvitystä, kuten nykyiseen tapaan. Uuden toimintamallin myötä asiakkaat kokevat todennäköisesti, että heitä pompotellaan.

7 Päätelmät

Kyselyistä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että Tietopalvelut-prosessin toiminnalla on suuri vaikutus myös muiden prosessien toimintaan. Hyvä ja toimiva asiakaspalvelu on Maanmittauslaitoksen imago-kysymys. Kysely oli toimiva tapa tuoda muiden prosessien näkökulmat esiin asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisvaiheessa.

Asiakaspalvelun uudelta toimintamallilta odotetaan prosessien omien resurssien vapauttamista paremmin oman prosessin toimintaan, asiakaspalvelun resurssien riittävyyden huomioimista, asiakastytytyväisyyden kasvua, selvennystä viranomaisneuvonnan rajaamiseen sekä selkeää toimintamallia asiantuntijatuen järjestämisestä. Uuden toimintamallin odotetaan myös karsivan asiantuntijatuesta ne asiakkaiden yhteydenotot, jotka asiakaspalvelusihteerit pystyvät hoitamaan.

Asiantuntijatuen järjestämisestä jatkossa on paljon näkemyseroja eri prosessien välillä, mutta myös saman prosessin sisällä on erimielisyyksiä. Vastauksista pystyi päättämään, että erityisesti KIR-prosessissa on pohdittu asiakaspalvelun asiantuntijatuen järjestämistä jatkossa jo aikaisemminkin. Ajateltiin, että asiantuntijatuki tulisi järjestää jatkossa toimistokohtaisesti nykyisen toimipistekohtaisen asiantuntijatuen sijaan. Päivystäjään oltaisiin yhteydessä pääasiassa puhelimitse tai sähköpostin välityksellä.

Myös kyselytuntiperiaatteella ja ajanvarauksella toimivan asiantuntijatuen ajateltiin toimivan. Enemmistö vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin eivätkä kokeneet sen uudistamista tarpeelliseksi. Johtopäätöksenä voisi ajatella, että suurin osa vastaajista kokee toimintamallin uudistamisen huonona asiana tämänhetkisessä tilanteessa, onko silti ajateltu nykyisen toimintamallin toimivuutta tulevina vuosina? Maanmittauslaitoksen pienissä toimipisteissä nykyinen toimintamalli saattaa olla hyvin toimiva, mutta toimiiko se tulevaisuudessa, kun pienien toimipisteiden asiakaspalveluja ei mahdollisesti ole tai organisaatiomuutoksen jälkeen, kun Maanmittauslaitos on enää vain yksi suuri toimisto?

Suurin osa kyselyyn vastanneista kokee, ettei asiakaspalvelusihteerin apuna asiakaspalvelussa tarvitse käydä kovin usein. Vastanneiden joukossa on kuitenkin muutamia toimitusinsinöörejä, jotka kertoivat käyvänsä asiakaspalvelun apuna melko usein. Asiantuntijatukea vaativia asioita ovat olleet useimmin arviointi- ja perustoimitusprosessiin liittyvät asiat, kuten yksityistiet, yhteiset alueet, vesijätön lunastukset, rajankäynnit, viireille tulevat arviointitoimitukset sekä maastotietokannan kohteiden kuvautuminen ja kohteen sijainti.

Tuotannosta ollaan asiakkaaseen yhteydessä mieluiten puhelimitse. Suullisen vastauksen antaminen koetaan helpommaksi ja vähemmän aikaa vieväksi kuin kirjallisen vastauksen antaminen. Suullisen vastauksen antamisella saadaan asiakkaalta heti ymmärtämis palaute ja saman puhelun aikana voidaan selvittää myös mahdolliset lisäkysymykset. Suullisen vastauksen antamisella vältetään paremmin tahattomat sekä tahalliset väärinymmärrykset.

Asiakaspalvelusihteerien työtä pidetään haastavana, mutta heidän koetaan selviytyvän työstään erittäin hyvin. Asiakaspalvelusihteerin kouluttamista pidetään tärkeänä, koska heillä täytyy olla tietämystä monesta asiasta, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan hyvin. Enemmistö muiden prosessien jäsenistä on valmiita siirtämään osaamistaan, tuomalla asiakaspalvelusihteerin tietoon asiakkaalle annetun vastauksen asiantuntijatukea vaatineessa asiassa, esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Tuuraajat kokevat uuden toimintamallin käyttöönoton myötä työnsä haastavammaksi ja ajattelevat tarvitsevänsä lisää koulutusta asiakaspalvelutyöhön. Omien työtehtävien hoitaminen aiheuttaa paljon huolta, kun asiakkaiden laajempaa selvitystä vaativat asiat tulee hoitaa loppuun, vaikka omat työt odottavat tuurausvuoron päätyttyä. Uuden toi-

mintamallin myötä tuurauksen koetaan muuttuvan stressaavammaksi, koska välittömästi käytössä olevaa asiantuntijatukea ei ole enää jatkossa saatavilla. Uuden toimintamallin odotetaan huomioivan asiakaspalvelun resurssit paremmin.

Uuden toimintamallin vaikutuksia pohdittiin myös asiakkaan näkökulmasta. Enemmistö vastanneista ajattelee asiakaspalvelun huonontuvan, koska vastauksen saamiseen kuluu enemmän aikaa. Asiakaspalvelun ajatellaan olevan silloin hyvää ja toimivaa, kun asiakas saa ongelmaansa ratkaisun välittömästi. Asiantuntijan antaman vastauksen asiakas kokee arvokkaammaksi ja painavammaksi kuin asiakaspalvelusihteerin antaman, saman vastauksen. Osa vastanneista kokee asiakaspalvelun toiminnan kuitenkin parantuvan asiakkaan näkökulmasta, kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Vastaus kysymykseen ei ehkä saada heti, mutta asia hoidetaan kerralla oikein, kun siihen ehditään kunnolla perehtyä. Asiakkaan näkökulmasta myös asiakaspalvelun toiminnan oletetaan selkeytyvän, koska asiakkaan ongelmaa ei siirretä enää eri henkilöille.

Etelä-Suomen maanmittaustoimiston asiakaspalvelun toimintamalli on laadittu tarkasti kirjalliseksi ohjeeksi. PISAssa on paljon samoja ajatuksia uuden toimintamallin rakentamisesta. Etelä-Suomen maanmittaustoimiston (ESUOMI) puhelinpalvelua ei koettu toimivaksi, koska kaikki asiakaspalvelusihteerit ovat kirjautuneena puhelinjärjestelmään, vaikka eivät ehdi puheluita vastaanottamaan. PISAn nykyistä puhelinpalvelua pidettiin toimivampana, koska kirjautuneena ovat vain ne henkilöt, jotka oikeasti pystyvät ottamaan puheluita vastaan. Uuden toimintamallin myötä PISAssa tulee vastaan resurssien riittämättömyys puhelinpalvelussa, koska puheluiden kesto ja jälkikirjausaika pitenee sekä sähköpostien kirjoittaminen lisääntyy.

Lapin maanmittaustoimiston (LAPPI) asiakaspalvelun toimintamalli on ESUOMEN toimintamallia väljempi, eikä toimintamallista ole laadittu tarkkaa kirjallista toimintamallia. Lapin asiakaspalveluissa asioivia asiakkaita on vähemmän kuin Etelä-Suomessa, joten asiakaspalvelukin hoituu vapaammalla ja ihmisläheisemmällä tavalla. Lisäksi Lapin maanmittaustoimistossa on käytetty asiantuntijatuen järjestämiseen vähemmän resursseja. Asiantuntijatuen rakentamisessa on tärkeää huomioida riittävät resurssit, jotta se toimisi myös sairastapauksissa ja henkilökunnan muutostilanteissa.

Pirkanmaan ELY-keskuksen ja Liikenneviraston yhteinen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen toimintamalli vaikuttaa hyvin suunnitellulta ja toimivalta. Asiantuntijat ovat aktiivisesti mukana asiakaspalvelukeskuksen toiminnassa ja eteenpäinviemisessä. Asia-

kaspalvelusihteerin taustatukena oleva kattava tietojärjestelmä nopeuttaa asiakaspalvelun toimintaa ja vapauttaa asiantuntijat paremmin oman prosessinsa toimintaan.

Asiakaspalvelun uudesta toimintamallista laaditaan kirjallinen ohje, jonka avulla asiakaspalvelun toimintaa on helppoa esitellä uusille henkilöille. Myös asiakaspalvelun ja muiden prosessien vakituisen henkilöstön on helppoa tarkistaa toimintamallin kirjallisesta versiosta, miten eri tilanteissa toimitaan.

8 Ideointia

Vierailusta ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskukseen jäi hyvä näkökulma siitä, miten vastuuta asiakaspalvelun toiminnasta voisi jakaa ja miten asiakaspalvelun toimintaa voisi jatkossa viedä eteenpäin. Vierailun pohjalta ilmeni myös, millaisia järjestelmiä asiakaspalvelun toiminnan avuksi ja kehittämiseksi voisi hankkia.

Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston asiakaspalvelun toimintamallia voisi jatkossa kehittää ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen toimintamallin suuntaiseksi. Asiakaspalvelusihteerin löytäisi suurimman osan tarvitsemastaan tiedosta, taustatukena toimivasta tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmä toimisi työpöytänä, josta asiakaspalvelusihteerin löytää nopeasti tietoa otsikoitujen aihealueiden takaa. Tietojärjestelmässä tieto olisi sekä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi, jotta asiakkaita pystytettiin palvelemaan mahdollisimman hyvin. Järjestelmässä voisi olla valmiita vastauspohjia, jotka nopeuttavat vastaamista ja tekevät vastauksista yhtenäisempiä. Tietojärjestelmää ylläpitäisivät asiantuntijat, koska silloin myös tuotanto olisi aktiivisesti mukana asiakaspalvelun toiminnassa. Tietojärjestelmä mahdollistaisi tuotannon keskittymisen paremmin oman prosessinsa ydintoimintaan, koska asiantuntijatukea vaativat kysymykset vähenisivät.

Toimintamallin muutos ei tapahdu hetkessä, ja uuteen malliin sopeutumisessa kuluu paljon aikaa. Toimintamallia tulisi kehittää askel kerrallaan, jolloin pystytään huomioimaan asiakaspalvelun toimintaan vaikuttavia asioita, esimerkiksi mahdolliset organisaatiomuutokset.

9 Yhteenveto

Insinööriyössä kerättiin ja analysoitiin aineistoa asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimiseksi Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimistossa. Työssä tutustuttiin Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalveluiden sekä ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen toimintaan. Työssä selvitettiin myös Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston eri prosessien näkemyksiä asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta. Lisäksi perehdyttiin Maanmittauslaitoksen toimintaan, organisaatioon ja johtamisjärjestelmään.

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kysely. Kyselyt toteutettiin haastattelujen, videohaastattelujen ja sähköpostitse lähetettävien kyselylomakkeiden avulla. Kyselyiden avulla selvitettiin, miten Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistoissa asiakaspalvelun uusi toimintamalli on rakennettu sekä miten Pirkanmaan ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskus toimii. Kyselyiden avulla selvitettiin myös Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston eri prosessien näkemyksiä asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta ja rakentamisesta jatkossa. Kysely kohteiksi valittiin Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistojen asiakaspalveluiden edustajat, Pirkanmaan ELY-keskuksen liikenteen asiakaspalvelukeskuksen edustaja, Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston prosessipäälliköt, tiiminvetäjät, tiimit ja asiakaspalvelun tuuraajat.

Kyselyiden tuloksista kävi ilmi, että Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistoissa asiakaspalvelun toimintamallit on rakennettu eri tavoin. Etelä-Suomen maanmittaustoimiston asiakaspalvelun uudesta toimintamallista on laadittu tarkkaan määritelty ohje, josta selviää, miten eri tilanteissa toimitaan. Lapin asiakaspalvelun toimintamalli oli huomattavasti väljempi ja asiakasläheisempi. Toimintamallista ei ole laadittu kirjallista ohjetta. Etelä-Suomen asiakaspalveluissa asioi huomattavasti enemmän asiakkaita, kuin Lapin asiakaspalveluissa ja asiakasmäärät vaikuttavat suoraan asiakaspalveluiden toimintamallin rakentamiseen. Vilkkaassa Etelä-Suomessa asiakaspalvelun toimintaan tarvitaan tarkat ohjeet, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Lapissa asiakkaita on vähemmän, minkä vuoksi toimintamalli voi olla väljempi.

Vierailusta ELY-keskuksen ja Liikenneviraston yhteiseen liikenteen asiakaspalvelukeskukseen kävi ilmi, että asiakaspalvelun toimintamalli on laadittu toimivalla tavalla. Se ottaa asiantuntijat mukaan asiakaspalvelukeskuksen toimintaan ja jakaa vastuuta toiminnan ylläpidossa ja kehittämisessä. Asiakaspalveluhenkilökunnan tukena toimii tieto-

järjestelmä, johon on koottu paljon tietoa tiestöä ja liikennettä koskevista asioista sekä niiden vireillepanosta. Järjestelmästä löytyy myös asiakkaiden yleisimpiä kysymyksiä ja valmiita vastauksia. Tietojärjestelmää ylläpitävät asiantuntijat. Selvisi myös, että asiakaspalvelukeskus hoitaa vuosittain noin 45 000 asiakasyhteydenottoa ja niistä 80 % hoidetaan omatoimisesti asiakaspalvelussa. Myös asiakaspalautteille on käytössä järjestelmä, joka koettiin toimivaksi. Järjestelmän kautta koko henkilökunta pystyy helposti seuraamaan asiakkailta tulevia palautteita.

Pirkanmaan–Satakunnan maanmittaustoimiston prosessipäälliköille tehdyn kyselyn tuloksista ilmeni, että uuden toimintamallin odotetaan parantavan asiakaspalvelun toimintaa, vapauttavan tuotannon resurssit paremmin oman prosessin toimintaan, tuovan selvennystä viranomaisneuvonnan rajaamiseen ja huomioivan asiakaspalvelun resurssit. Asiantuntijatuen järjestämistä ehdotettiin prosessikohtaisella roolisähköpostilla tai ajanvarauksella toimivaksi, toimistokohtaisena, yhden yhteisen asiantuntijan puhelinpäivystyksenä tai asiakaspalvelun ja tuotannon välisenä kyselytuntina toimivaksi. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna uusi toimintamalli nopeuttaa asioiden etenemistä ja antaa ammattitaidolla hoidetun kuvan. Uuden toimintamallin myötä opitaan myös, että vastauksen saaminen saattaa kestää kauemmin ja kirjaamisasioissa hakemusta joutuu mahdollisesti täydentämään, jos asiakirjoja puuttuu.

Tiiminvetäjille ja tiimille tehdyn kyselyn tuloksista kävi ilmi, että asiantuntijatuki tulisi jatkossa järjestää toimipisteiden yhteisenä, puhelimen tai prosessikohtaisen roolisähköpostin välityksellä toimivana. Ehdotettiin myös asiantuntijatuen säilyttämistä ennallaan tai keskittämistä Maanmittauslaitoksen johonkin toimipisteeseen. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna uusi toimintamalli koettiin sekä huonona että hyvänä asiana. Huonona, koska vastausta täytyy odottaa pidempään ja hyvänä, koska vastausten laatu paranee, kun niitä ehditään valmistella enemmän. Suurin osa vastanneista kertoi käyvänsä asiakaspalvelussa harvoin, koskien muuta kuin vireillä olevaa asiaa. Jos asiakaspalveluun pyydetään, asiat koskevat yleensä lunastustoimituksia, tieoikeuksia, räjänkäyntiä, yhteisiä alueita, kiinteistöjen yhdistämistä, erityisiä oikeuksia, kuolinpesiä, rasitus- tai lainhuutotodistuksella olevia merkintöjä. Enemmistö vastaajista ei koe liian työlääksi asiakkaalle annetun vastauksen selittämistä myös asiakaspalvelusihteerille. Tuloksista selvisi myös, että tuotannosta asiakkaaseen ollaan yhteydessä mieluiten puhelimitse ja että asiakaspalvelusihteerin tutkima asiantuntijatukeen tulevan kysymyksen liitteeksi skannattu aineisto koetaan hyödylliseksi.

Tuuraajille tehdyn kyselyn tuloksista kävi ilmi, että uuden toimintamallin myötä tuuraajat kokevat tarvitsevänsä lisää koulutusta ja toivovat, että kouluttamiseen olisi varattu riittävästi aikaa. Tuuraajille ei toivottu jäävän laajoja selvitystöitä tuurauksen jälkeen, koska niihin kuluva aika on pois omista töistä. Toivottiin, että uusi toimintamalli huomioisi myös ammattitaitoisen henkilöstön riittävyyden asiakaspalvelussa. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna uuden toimintamallin uskotaan aiheuttavan asiakkaissa närkästystä, koska vastausta joutuu odottamaan pidempään.

Kysely todettiin toimivaksi tavaksi kerätä aineistoa. Kyselyn tuloksista odotettiin löytyvän käyttökelpoisia ajatuksia ja ehdotuksia asiakaspalvelun uuden toimintamallin ja asiantuntijatuen rakentamisesta. Kyselyn tuloksista selvisi, mitä uudelta toimintamallilta odotetaan, mitä sen käyttöönotossa tulisi huomioida ja miten sen uskotaan vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Selvisi myös, miten tuotannosta ollaan yhteydessä asiakkaaseen, mitä asioita asiakaspalvelussa käynnit ovat yleensä koskeneet ja koetaanko työlääksi asiakkaalle annetun vastauksen selittäminen myös asiakaspalvelusihteerille. Asiantuntijatuen rakentamista olisi toivottu pohdittavan enemmän, koska asiantuntijatuen toiminnalla on suuri vaikutus kaikkien prosessien toimintaan. Selkeää yhtenäistä linjaa asiantuntijatuen rakentamisesta ei kyselyn tuloksista löytynyt.

Lähteet

- 1 Laki Maanmittauslaitoksesta. 1991. Verkkodokumentti. Finlex.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19910505>>. Luettu 19.2.2013.
- 2 Toiminta ja tehtävät. 2013. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 19.2.2013.
- 3 Maanmittauslaitoksen tietopalvelustrategia 2012–2016. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 27.2.2013.
- 4 Maanmittauslaitoksen työjärjestys. 2012. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 11.3.2013.
- 5 Maanmittauslaitos-tietoa maasta. 2012. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 11.3.2013.
- 6 Maanmittauslaitoksen johtamisen käsikirja. 2013. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 13.3.2013.
- 7 Maanmittauslaitoksen johtamisen käsikirja. 2013. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 13.3.2013.
- 8 Tulosohjaus. 2013. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 11.3.2013.
- 9 Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- 10 Tietopalvelut- prosessin käsikirja. 2012. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 12.3.2013.
- 11 Johtamisjärjestelmä. 2012. Verkkodokumentti, sisäisessä käytössä. Maanmittauslaitos. Luettu 11.2.2013.

Kysely prosessipäälliköille

KYSELY

PISAn toimipisteiden asiakaspalveluissa otetaan käyttöön uusi toimintamalli. Uuden toimintamallin mukaisesti asiakkaan ongelma ja tarve selvitetään sekä hoidetaan loppuun asti asiakaspalvelussa, ilman välittömästi käytettävissä olevaa asiantuntijatukea. Vain vireillä olevien asioiden osalta pyynnöt toimitetaan muihin prosesseihin.

Asiakaspalveluun tulee jatkossakin sellaisia kysymyksiä, joihin ei osata heti vastata. Näiden kysymyksien selvittämiseen asiakaspalvelu tarvitsee asiantuntijatukea.

Tämän kyselyn avulla haluamme selvittää näkemyksenne asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä ehdotusta kuinka teidän mielestänne asiantuntijatuki pitäisi jatkossa rakentaa. Vastaamalla kyselyyn, autat asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatisessa.

Lähetä vastauksesi viimeistään perjantaina 22.3. osoitteeseen niina.yli-olli@metropolia.fi

1. Miten odotat uuden asiakaspalvelun toimintamallin näkyvän prosessin toiminnassa (mitä odotat, mitä et toivo tapahtuvan)?
2. Miten asiantuntijatuki tulisi parhaiten järjestää oman prosessin kannalta?
3. Miten oletat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna?

Kysely tiiminvetäjille ja tiimille

KYSELY

PISAn toimipisteiden asiakaspalveluissa otetaan käyttöön uusi toimintamalli. Uuden toimintamallin mukaisesti asiakkaan ongelma ja tarve selvitetään sekä hoidetaan loppuun asti asiakaspalvelussa, ilman välittömästi käytettävissä olevaa asiantuntijatukea. Vain vireillä olevien asioiden osalta pyynnöt toimitetaan muihin prosesseihin.

Asiakaspalveluun tulee jatkossakin sellaisia kysymyksiä, joihin ei osata heti vastata. Näiden kysymyksien selvittämiseen asiakaspalvelu tarvitsee asiantuntijatukea.

Tämän kyselyn avulla haluamme selvittää näkemyksenne asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä ehdotusta kuinka teidän mielestänne asiantuntijatuki pitäisi jatkossa rakentaa. Vastaamalla kyselyyn, autat asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisessa.

Lähetä vastauksesi viimeistään perjantaina 22.3. osoitteeseen niina.yli-olli@metropolia.fi

1. Miten asiantuntijatuki tulisi parhaiten järjestää oman tiimisi kannalta?
2. Miten oletat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna?
Ei suurta muutosta nykyiseen.
3. Onko sinua pyydetty usein asiakaspalveluun tai siirretty asiakaspuhelu koskien muuta, kuin vireillä olevaa asiaa ja mitä asioita ne ovat olleet?
4. Kokisitko työlääksi selittää asiakkaalle antamasi vastauksen myös asiakaspalvelusihteerille?
5. Ollaanko tuotannosta yhteydessä asiakkaaseen mieluiten puhelimitse vai sähköpostilla ja miksi?
6. Asiakaspalveluun on tullut esim. tieoikeuden selvittäminen. Asiakaspalvelusihteerin aloittaa tutkimisen, mutta havaitsee selvityksen aikana, että selvittäminen vaatii asiantuntijatukea. Asiakaspalvelusihteerin laittaa selvittämisen eteenpäin asiantuntijatukeen eli sinulle. Koetko hyödylliseksi liitteeksi skannatun arkistomateriaalin, jonka asiakaspalvelusihteerin on tutkinut (haittaa vai hyötyä)?

Kysely tuuraajille

KYSELY

PISAn toimipisteiden asiakaspalveluissa otetaan käyttöön uusi toimintamalli. Uuden toimintamallin mukaisesti asiakkaan ongelma ja tarve selvitetään sekä hoidetaan loppuun asti asiakaspalvelussa, ilman välittömästi käytettävissä olevaa asiantuntijatukea. Vain vireillä olevien asioiden osalta pyynnöt toimitetaan muihin prosesseihin.

Asiakaspalveluun tulee jatkossakin sellaisia kysymyksiä, joihin ei osata heti vastata. Näiden kysymyksien selvittämiseen asiakaspalvelu tarvitsee asiantuntijatukea.

Tämän kyselyn avulla haluamme selvittää näkemyksenne asiakaspalvelun toimintamallin muutoksesta sekä ehdotusta kuinka teidän mielestänne asiantuntijatuki pitäisi jatkossa rakentaa. Vastaamalla kyselyyn, autat asiakaspalvelun uuden toimintamallin laatimisessa.

Lähetä vastauksesi viimeistään perjantaina 22.3. osoitteeseen niina.yli-olli@metropolia.fi

1. Mitä pitää ottaa huomioon, tuuraajien näkökulmasta, kun asiantuntijatuki tulee nykyisestä muuttumaan?
2. Uudessa toimintamallissa asiat hoidetaan alusta loppuun saakka itse. Mikäli asia ei selviä saman päivän aikana, kun olet tuuraamassa, niin tuuraaja ottaa asiakkaaseen yhteyttä myöhemmin asian selvittyä. Miten huomioit tämän työssäsi?
3. Miten oletat uuden toimintamallin vaikuttavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna?

Kysely Etelä-Suomen ja Lapin maanmittaustoimistoille

Kysymyksiä E SUOMELLE ja LAPILLE asiakaspalvelun toimintamallista

Miten asiantuntijatuki (toimitustuotanto/kirjaamisasiat) on järjestetty niissä tapauksissa, jossa asiakaspalvelu ei osaa vastata kysymykseen?

- Puhelimessa
- Sähköpostilla
- Tiskillä

Miten olette ottaneet tuuraajat huomioon toimintamallin jalkauttamisessa?

- Onko ollut vaikeampaa saada tuuraajia kuin aikaisemmin?
- Miten heidän kouluttamisensa on hoidettu?
- Miten hoidatte ne tilanteet, kun koko tieto-tiimi on esim. palaverissa?

Kävimme läpi tilastoja siirteistä puhelusta viime vuoden aikana PISAn, ESUOMEN ja LAPIN osalta.

PISA: 31%, 5287 kpl. (%-osuus kokonaismäärästä PISAssa)

LAPPI: 26 %, 2064 kpl.

ESUOMI: 6 %, 1598 kpl.

ESUOMESSA näkyy puheluiden kannalta parhaiten uusi toimintamalli.

Kontaktien pituus on ollut pidempi E SUOMESSA ja LAPISSA

- o Selkeä ero on myös jälkikirjauksen ajoissa.

Asiakaskontaktin (ei pelkästään puhelinpalvelussa) käsittelyaika on lisääntynyt. Oletteko joutuneet lisäämään resursseja?

Osataanko asiakaspalvelussa arvioida, kuinka pitkälle asia hoidetaan asiakaspalvelussa ja mitkä asiat jätetään toimituksessa/ratkaisijoiden selvitettäväksi?

Kun toimitusinsinööri on kerran vastannut suoraan asiakkaalle, ottaako asiakas jatkossa yhteyttä suoraan insinöörin sähköpostiin vai asiakaspalveluun?

Otetaanko tuotannosta yhteyttä asiakkaaseen puhelimitse vai sähköpostilla?

Kokevatko toimitusinsinöörit työlääksi selittää vastauksen myös asiakaspalvelusihteerille?

Kuinka asiakkaat ovat suhtautuneet muutuneeseen käytäntöön?

Mitkä ovat olleet asiakaspalvelusihteerin kannalta suurimmat haasteet ("pelot") uuden toimintamallin käyttöönotossa?

ESUOMESSA on laadittu erillinen tilauslomake tausta-asiantuntijalle, minkälainen se on?

Miten käytännössä RETIn KR-tiimin sekä MARAn asiantuntijatuki on järjestetty (ESUOMI)?