



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäinen asiakkuus

- Case: Valtakunnallinen tullineuvonta

Kupari, Leena

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisäinen asiakkuus
- Case: Valtakunnallinen tullineuvonta

Leena Kupari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Kupari, Leena

Sisäinen asiakkuus Case: Valtakunnallinen tullineuvonta

Vuosi

2012

Sivumäärä

43

Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen asiakkuus Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välillä. Tutkimuksen avulla selvitettiin mikä sisäisen asiakkuuden tila tällä hetkellä on ja voidaanko sisäistä toimintamallia kehittää ja tehostaa. Lisäksi selvitettiin mahdolliset haasteet yhteistyössä tai yksiköiden välisissä suhteissa ja tuotiin ilmi ne tarpeet, joita parempi yhteistyö ja -ymmärrys mahdollisesti vaativat. Lopuksi tehtiin kehittämissuhteita siten, että tutkimuksen tulokset palvelevat sekä toimeksiantajaa että muutakin organisaatiota.

Monille organisaatioille - kuten Tullilaitoksellekin - tieto on tärkein menestystekijä. Taito tuottaa ja jakaa tietoa tuloksellisesti on kriittinen tekijä organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille. Tullin erityisasiantuntijat ovat substanssialueensa parhaita asiantuntijoita, joilla on hallussaan oman erityisalansa osalta myös mittava hiljaisen eli henkilökohtaisen ja kokemusperäisen tiedon määrä. Heidän tietojaan ja palveluitaan tarvitsee lukuisa joukko sisäisiä asiakkaita Tullin organisaatiossa. Sisäisiä asiakkaita toinen toisilleen ovat sekä tullineuvojat että erityisasiantuntijat sillä he käyttävät toistensa palveluita omassa työssään tiedon jakamiseen ja sen hyödyntämiseen. Hyvin ja tehokkaasti hoidetun sisäisen asiakkuuden avulla saavutetaan parempi vuorovaikutteisuus ja yhteinen ymmärrys organisaatiossa jolloin sekä organisaation ulko- että sisäpuolelta hankitun tiedon leviäminen on tuloksellisempaa.

Työn teoreettisessa osiossa tarkastellaan sisäistä asiakkuutta sekä yleisesti että julkishallinnon organisaation näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan organisaatorakenteen ja sisäisen viestinnän merkitystä sisäisen asiakkuuden laatuun.

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin sisäistä asiakkuutta Tullin erityisasiantuntijoiden ja tullineuvonnan välillä sellaisten teemojen kuin palvelu ja laatu, organisaatio, sisäinen viestintä ja vuorovaikutussuhteet kautta. Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 70 mitä voidaan pitää hyvänä. Kyselytutkimuksen lisäksi tehtiin haastattelut tullineuvojille. Haastattelujen avulla kartoitettiin neuvojien kokemuksia ja näkökulmaa samoista teemoista. Myös kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen omalta osaltaan. Lopputuloksena saatiin useita varteenotettavia kehitysehdotuksia, jotka perustuvat käytännön kokemuksiin yhteistyön tekemisestä.

Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutukseen liittyviä suurempia ongelmia ei ollut ja asiantuntijat arvostavat toistensa työtä ja ammattitaitoa sekä pitivät neuvontatyötä tärkeänä. Erityisasiantuntijat mielsivät pääsääntöisesti tullineuvojien kysymysten laadun oikeaksi ja tasokkaaksi. Organisaation toimivuus sai jonkin verran kritiikkiä mikä johtunee rakennemuutoksen keskeneräisyydestä ja sitä koskevan sisäisen viestinnän suppeudesta. Suurin osa opinnäytetyön myötä löydetyistä kehitysideoista liittyikin tavalla tai toisella tiedon saatavuuteen tai sen jakeluun. Tulosten perusteella on ennen kaikkea nähtävissä akuutti tarve ajantasaiselle kontaktistalle valtakunnallisista asiantuntijoista toimenkuvineen ja erityisaloinen sekä yhteystietoineen.

Asiasanat: sisäinen asiakkuus, julkishallinto, palvelu, vuorovaikutus, sisäinen viestintä

Kupari, Leena

Internal customership in the case of the National Customs Information Service

Year	2012	Pages	41
------	------	-------	----

The topic of this thesis is the internal customership between the National Customs Information Service and the specialists of Customs. The purpose of the research was to investigate the current status of customership, and whether there is a possibility to develop the internal customership model and make it more effective. A further objective was to discover the possible challenges in cooperation or mutual understanding in the relations between the units and also expose the needs for better cooperation and understanding that may be required. In conclusion suggestions are offered and it is hoped the results of the research will serve the principal as well as the rest organization.

For many organizations, such as the Customs, the ability to produce and distribute information effectively is critical to the organisation's success and competitiveness. The specialists in the Customs are the best experts on their own substance area and they have a large amount of personal and empirical data in their possession relating to their specific field. A great number of internal customers require their knowledge in the Customs organisation. Customs advisers and specialists are internal customers for each other because they use each other's services in their work for sharing information and for utilisation. Through well managed and effective internal customership information can be acquired both outside and inside the organisation and be distributed within the organisation which is based on a shared understanding and consensus. In the theoretical framework of the thesis the objective was to study the internal customership between the specialists of the Customs and Customs information Service in general and also from the perspective of the public organisation. Furthermore, the relevance of organisational structure and internal communication on the quality of internal customership was examined.

The survey mapped the internal customership between the Customs Information Service and the specialists of Customs through such themes as service and quality, the organisation, internal communications and interactions. The survey response rate was 70 which can be considered good. In addition to the survey there was an interview study of Customs advisers. The interviews were used to identify the advisers' experience and perspectives on the same themes. All of the interviewees were interested in participating in the study for their part. The result was several worthy development proposals, which are based on practical experience of the cooperation.

According to the research result there were no significant problems and the specialists appreciate each other's work and skills. The quality of the advisers' questions was perceived to be generally correct and of high quality. The organisation's performance received some criticism which probably results from the unfinished structural changes and the restricted internal communications relative to it. Most of the developmental ideas of the thesis connect in one way or another to the availability or distribution of information. On the basis of the results, it is clear, that there is a demand for an up-to-date contact list of the national specialists, including job descriptions and specialist areas, as well as contact information.

Keywords: internal customership, public administration, service, interaction, internal communications

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusaiheen muodostuminen	7
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Sisäinen ja ulkoinen asiakas	8
2.1	Palvelutoiminta ja viranomaistoiminta	10
2.2	Palvelukulttuurin kehittäminen: esteet ja mahdollisuudet	12
2.3	Sisäisen asiakkuuden merkitys	12
2.4	Sisäinen viestintä	13
2.4.1	Ajantasaisen tiedon merkitys	14
2.4.2	Asiantuntija viestijänä	15
2.4.3	Muutosviestintä	15
3	Tutkimuskohteen esittely	16
3.1	Tullilaitoksen tehtävät ja organisaatio	16
3.2	Tullilaitoksen rakenneuudistus	17
3.3	Valtakunnallinen tullineuvonta	18
4	Tutkimuksen toteutus	21
4.1	Kyselytutkimus	21
4.2	Haastattelututkimus	22
4.3	Tutkimusmenetelmät	23
4.3.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	23
4.3.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	23
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Palvelu ja laatu	24
5.2	Organisaatio	26
5.3	Vuorovaikutus ja sisäinen viestintä	27
5.4	Avoimet vastaukset	28
6	Kehittämissuhteet	28
7	Johtopäätökset ja pohdintaa	30
	Lähteet	32
	Kuviot	33
	Liitteet	35

1 Johdanto

Monen julkishallinnon organisaation - kuten Tullilaitoksenkin - toiminta-ajatus perustuu lakiin, asetukseen tai jonkin hallinnollisen elimen tekemään päätökseen. Organisaation on tietenkin otettava nämä huomioon, mutta se voi kuitenkin tietyissä rajoissa päättää, millä tavalla se pyrkii toteuttamaan sille annetut tehtävät. Toiminta-ajatus luo perustan palveluajatukselle. Palveluajatus on palvelutoiminnan kehittämisen lähtökohta. Jos sitä ei ole olemassa, palveluun vaikuttavia muita tekijöitä ei voida suunnitella tavoitteellisesti eikä tehokkaasti hyvän palvelun kokonaislaadun aikaansaamiseksi. (Grönroos 1987, 12.)

Joskus väitetään, että kansalaisten oikeusturva vaarantuu, jos palveluperiaatetta noudatetaan julkisella sektorilla. Ajatus, että oikeusturva olisi jollakin tavalla ristiriidassa hyvän palvelun kanssa, ei missään nimessä pidä paikkansa. Oikeusturvaa voidaan jopa parantaa joustavalla toiminnalla turhia viivytyksiä välttäen ja ystävällisellä suhtautumisella palvelujen käyttäjiin. (Grönroos 1987, 9.)

Palvelujen parantaminen merkitsee henkilöstön työskentelyedellytyksien kehittämistä. Tarvitaan työrutiinien selkeyttämistä, yhteistyön tehostamista eri osastojen ja toimintojen välillä, parempia työvälineitä ja viihtyisämpää työympäristöä, joustavampaa sisäistä tiedonkulkua ja esimiesten kannustusta. Työntekijän on voitava myös itse osallistua tähän kehittämiseen. Kun nämä henkiset ja fyysiset työskentelyedellytykset paranevat, henkilökunnan työmotivaation voidaan olettaa myös parantuvan. Tämä taas vaikuttaa myönteisesti palvelutuotantoon. (Grönroos 1987, 10.)

Palveluperiaate ja asiakkuusajattelu ovat löytäneet tiensä myös julkishallintoon ja mallia on otettu yksityisen sektorin tavasta toimia. Tämä edellyttää joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Valtion hallinnossa budjetti ja kalenterivuosi muodostavat kehykselle raskaat raamit, jolloin nopeiden rakennemuutosten tekeminen on rajoitetumpaa, mutta hidaskin laiva kääntyy aikanaan.

Verkkopalvelut kehittyvät koko ajan. Tiedon ja palvelujen saatavuus on suurelta osin siirtynyt verkkoon. Tullissa uudet sähköiset menettelyt ovat muuttaneet ja tulevat edelleen muuttamaan asiakkaiden toimintatapoja, jolloin erityisesti Tullin neuvontatyön merkitys näissä muutostilanteissa korostuu. Asiakaspalvelu tullipiireissä on lähes lakannut sähköisten menettelyjen myötä, jolloin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu Tullin neuvontapalveluissa entisestään. Tekniikan kehittyminen ja tiedon saatavuuden parantuminen on lisännyt myös kriittisyyttä neuvontapalveluja kohtaan. Neuvontatoimipaikat ovat lisääntyneet ja henkilöstömäärä kasvanut, joka luo johtamiselle uusia haasteita mm. palvelun sujumuuden ja yhdenmukaisuuden osalta. (Jäämaa, H. 2009.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valtakunnallinen tullineuvonta. Valtakunnallinen tullineuvonta kuuluu Tullihallituksen viestintä- ja tietopalveluyksikköön, tietopalveluryhmään.

1.1 Tutkimusaiheen muodostuminen

Tullineuvonnan toiminta-ajatuksena on palvella ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita viestintä- ja tietopalveluasioissa sekä tukea johdon päätöksentekoa ja organisaation tavoitteiden toteuttamista. Tullineuvoja voisi luontevasti kutsua myös tullitietäjiksi, sillä neuvojilta odotetaan tietämystä lähes koko tullin laajasta toimintakentästä. Puhelimen soidessa tullineuvoja ei koskaan voi ennalta tietää mitä asiaa kysytään. Tullineuvojalla on oltava sekä laaja tiedon määrä hallussaan että käsitys siitä mistä tarvittava tieto nopeasti haetaan ja mitä kanavia pitkin tieto kulkee joko sähköisesti tai painettuna. Kysymysten monipuolisuus vaatii neuvojilta lisäksi jatkuvaa kouluttautumista ja ajan tasalla olemista.

Aika ajoin asiakas tarvitsee erityisen tarkkaa tai täydellistä vastausta, jonka antamiseen tarvitaan esimerkiksi lain tulkintaa. Tullineuvojat ovat itsekin asiantuntijoita, mutta tarvitsevat säännöllisesti apua tullin erityisasiantuntijoilta, joilla on syvempi asiantuntemus jostakin erityisalasta. Näin tullineuvojat ovat erityisasiantuntijoihin sisäisessä asiakassuhteessa.

Olen työskennellyt tullineuvonnassa vuosina 2009 - 2010, joten tunnen työn vaatimukset ja haasteet. Tältä pohjalta näin mielenkiintoisena mahdollisuutena tehdä tutkimusta sisäisestä asiakkuudesta tullineuvonnan näkökulmasta ja olin yhteydessä tullineuvonnan esimieheen pohtiessani tutkimukseni aihetta. Keskustelin Tullineuvonnan esimiehen kanssa muutamaa otteeseen asiasta minkä jälkeen sovittiin, että tutkisin sisäisen asiakkuuden tilaa Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välillä sekä kuinka sitä voitaisiin kehittää. Kuten Grönroos (1987, 12) toteaa: " Jos organisaatio ei pysty kehittämään työtapaansa sellaisiksi, että se pystyy tukemaan ja palvelemaan asiakaspalvelussa työskenteleviä, eivät nämä voi tarjota ulkoisille asiakkailleen hyvää palvelua."

1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, mitä kehitystarpeita tullineuvonnan ja erityisasiantuntijoiden väliseen sisäiseen asiakkuuteen liittyy ja toisaalta löytää menetelmiä, miten yhteistyösuhdetta voidaan kehittää yhteistyössä neuvonnan ja erityisasiantuntijoiden ja heidän yksiköidensä välillä.

Tutkimusongelmana on selvittää, onko yhteistyössä Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välillä ongelmia. Tutkimuksen alaongelmat ovat seuraavat:

- mitä kehitystarpeita sisäiseen asiakkuuteen liittyy?
- millä keinoilla löydettyihin tarpeisiin voidaan vastata?

Opinnäytetyö on rajattu siten, että sisäiseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi on valittu palvelun, laadun, organisaation, vuorovaikutussuhteiden ja sisäisen viestinnän toimivuus. Nämä ovat pitkälti samoja teemoja, joilla asiakastyytyväisyyttä ulkoisten asiakkaidenkin kohdalla tutkitaan.

Tässä työssä erityisasiantuntijoilla tarkoitetaan Tullin omia asiantuntijoita, joilla on omasta erityisalastaan laaja-alaiset valmiudet ja kattava kokemus. Tullineuvojat ovat asiantuntijoita, joilla on rajallisemmat valmiudet kattaen kuitenkin lähes koko tullialan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö kattaa teoriaosuuden, kuvaukset Tullilaitoksesta ja sen yksikön Valtakunnallisen tullineuvonnan toiminnasta, kysely- ja haastattelututkimuksen, analyysit sekä kehitysehdotukset. Tämän työn pohjalta toimeksiantajalla on mahdollisuus harkita kehitysehdotusten toteuttamisen mielekkyyttä. Kehitysehdotusten toteuttaminen ei kuitenkaan sisälly tämän opinnäytetyön kokonaisuuteen.

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia kyselytutkimuksella, joka lähetettiin Tullin erityisasiantuntijoille sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan. Lisäksi tehtiin ryhmä- ja puhe- linhaastattelut tullineuvojille. Näin pyritään löytämään potentiaalisia kehityskohteita sekä analysoimaan mahdollisia ratkaisuja niiden tukemiseksi, tehostamiseksi tai parantamiseksi.

2 Sisäinen ja ulkoinen asiakas

Asiakkaita on perinteisesti pidetty yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Näitä ulkoisia asiakkaita on palveltava niin, että heidän tarpeensa täytetään ja että he ovat yrityksen panokseen tyytyväisiä. Käyttäjän ja palveluntarjoajan välisiä suhteita esiintyy kuitenkin myös organisaation sisällä samaten kuin verkostokumppaneiden kesken. Asiakaspalveluhenkilökunta ja yrityksen asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea muilta yrityksen työntekijöiltä ja toimintoilta palvellakseen ulkoisia asiakkaita.

Jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaitten kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimin-

toja. Sisäisiä palvelutoimintoja on usein enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii. Usein sisäisissä palvelutoiminoissa työskentelevien on kuitenkin vaikea tajuta oman työsuorituksensa merkitystä. He eivät näe koskaan "oikeita" asiakkaita ja kokevat helposti, että he palvelevat vain työtovereitaan ja ettei heidän palvelunsa vaikuta ulkoiseen työpanokseen millään lailla.

Yksi keino hoitaa "jotakuta muuta" (kuin lopullista asiakasta) palvelevien asenneongelmia on ottaa käyttöön sisäisten asiakkaiden käsite. Käsite tuo asiakassuhteen organisaation sisälle. Sisäisiä palvelutoimintoja voi olla yksi tai useita. Nämä toiminnot ovat muiden sisäisen palveluntarjoajien sisäisiä asiakkaita; ne ovat myös palveluntarjoajia toisille sisäisille asiakkaille. Palveluprosessin lopullisena tuotoksena on lopullisen ulkoisen asiakkaan saama ja kokemaa ulkoinen palvelu.

Kun henkilöstö tajuaa sisäisten asiakassuhteiden olemassaolon ja merkityksen, sen asenteita on paljon helpompi muuttaa. Sisäisten asiakkaiden käsite tuo täysin uuden ulottuvuuden organisaation sisällä suoritettaviin tehtäviin. Työntekijät oivaltavat, ettei "tyytyväinen asiakas" tarkoita pelkästään yrityksen ulkopuolisia yksilöitä tai organisaatioita.

Joskus sisäiset asiakassuhteet ovat hyvin suoraviivaisia. Usein ne kuitenkin ovat varsin mutkikkaita: osapuolet palvelevat toinen toistaan, tai yhden toiminnon tuotos riippuu kahden tai useamman muun toiminnon tarjoamasta sisäisestä palvelusta. Tällaisia sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita odotetaan palveltavan. Laadun tuottaminen ei siis ole vain niiden toimintojen tehtävänä, jotka ovat ulkoisten asiakkaiden näkyvissä. Toimituksen koettu laatu riippuu aivan yhtä paljon varastosta kuin itse toimituksesta. Sen vuoksi vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla.

Usein asiakkaan kanssa on välittömästi tekemisissä kaksi tai useampaa toimintoa. Silloin on välttämätöntä, että nämä rinnakkaiset prosessit on koordinoitu yhdeksi palveluprosessiksi ja että asiakas kokee ne yhdeksi prosessiksi. Muuten palvelun laatu välttämättä kärsii. Jos kukaan ei ole vastuussa asiakkaasta tällaisissa tilanteissa, häntä juoksetetaan helposti ihmisen luota toisen luo. Organisaatio ei ota vastuuta palvelusta, ja asiakkaan on pakko ottaa vastuu siitä, että hän saa palvelua. Se on huonoa laatua.

Palvelun tuotantoprosessi koostuu monesta toisistaan riippuvasta alaprosessista. Ulkoinen asiakas on kosketuksissa vain muutaman alijärjestelmän kanssa. Näkyvyysraja erottaa asiakkaan välittömästi näkemät ja kokemat osat niistä osista, jotka vaikuttavat vain epäsuorasti koettuun palvelun laatuun. Tästä koituu joskus organisaation sisäisiä psykologisia ongelmia. Sisäisten palveluntarjoajien ja sisäisten asiakkaiden välisistä riippuvuuksista ei useinkaan puhuta tarpeeksi, joten tämä on ymmärrettävää. Lähes kaikilla työntekijöillä on asiakkaita, vaikka

monet asiakkaista ovat organisaation sisällä. Palvelujärjestelmää kehitettäessä voi käyttää lukuisia strategioita. Näkyvällä puolella oleva järjestelmän osa saattaa koostua vain yhdestä tai parista ihmisestä. Asiakkaat ovat tekemisissä vain heidän kanssaan, ja suurin osa palvelun tuotantoprosessista hoidetaan sisäisesti. Pääasia on, että palvelun tuotantoprosessi suunnitellaan niin, että koettu palvelun laatu tulee mahdollisimman hyväksi. Asiakkaiden päivittäisten toimintojen ja prosessien, tarpeiden ja toiveiden tulisi viitoittaa tietä näkyvyysrajan sijaintia koskeville strategisille päätöksille. (Grönroos 2009, 413 - 416.)

Kirjassaan "Hyvään palveluun, Palvelun kehittäminen julkishallinnossa", Grönroos toteaa, että näitä asiakassuhteita esiintyy kaikissa työyhteisöissä. Julkishallinnon toteuttavan tason yksiköt ovat lisäksi usein riippuvaisia hallintotason yksiköiden päätöksistä. Esimerkiksi ministeriöiden ja keskusvirastojen tulee nähdä toteuttava taso sisäisenä asiakkaanaan. Sama koskee poliittista tasoa. Jos tämä ymmärretään, saavat palveluorganisaatiot tarvitsemansa tuen voidakseen työskennellä palveluperiaatteen mukaisesti. (Grönroos 1987, 43 - 44.)

Jokaisen palveluja tuottavan organisaation toimintaa ohjaa palveluajatus, jonka perustana on organisaation toiminta-ajatus. Ellei organisaatiolla ole mitään selvästi määriteltyä palveluajatus, on olemassa suuri vaara, että eri osastot ja toiminnot kehittyvät eri suuntiin ja että niillä on eri tavoitteet. Tuloksena on organisaatio, joka muodostuu useista eri osaorganisaatioista. Kaikilla osaorganisaatioilla on omat arvostuksensa eivätkä ne toimi yhteistyössä tuottaakseen ne palvelut, joita varten kaikki organisaation osapuolet itse asiassa ovat olemassa.

Ennen kuin aletaan määritellä palveluajatus, on analysoitava, mitä asiakkaat tarvitsevat ja minkälaisia palveluja he haluavat. Palveluajatus on organisaation tahdonilmaisu, josta käy ilmi organisaation halu ratkaista tiettyjen asiakkaiden ongelmat tietyllä tavalla. Voidaan myös sanoa, että palveluajatuksen tulee sisältää tiedot siitä, mitä organisaatio aikoo tehdä tietylle asiakasryhmälle, miten tämä saadaan aikaan ja mitä resursseja käytetään. Palveluajatus on täten organisaation toiminnan ja resurssien kehittämisen perusta. (Grönroos 1987, 49.)

2.1 Palvelutoiminta ja viranomaistoiminta

Julkisten organisaatioiden toiminta-ajatus perustuu lakiin tai asetuksiin. Toiminta-ajatus on täsmennettävä palveluajatuksessa. Organisaation, joka haluaa noudattaa palveluperiaatetta, täytyy muotoilla palveluajatuksensa niin, että se luo edellytykset kehittää hyvää palvelua ja että asiakkaan kokema palvelun kokonaisuus muodostuu riittävän korkeatasoiseksi. Monille viranomaisille tulee ongelmia, jos niiden edellytetään noudattavan sekä viranomaistoimintaa (hallintotoimintaa) että palvelutoimintaa.

Viranomaistoiminta tarkoittaa sitä, että viranomaisen noudattamat hallinnolliset periaatteet ja toimintamenetelmät takaavat kansalaisten oikeusturvan. Palvelutoiminnan tarkoituksena on ensisijaisesti tarjota kansalaisille palveluja. Viranomaistoiminnan katsotaan monesti olevan ristiriidassa palvelutoiminnan kanssa. Mutta viranomaistoiminnassa voidaan noudattaa palveluperiaatetta aivan samoin kuin palvelutoiminnassakin ilman että kansalaisten oikeusturva vaarantuu. On kysymys erilaisesta ajattelutavasta. Jos viranomaistoiminnan palveluajatus muotoillaan palveluperiaatetta noudattavaksi, voi viranomaisen antaa asiakkailleen aivan yhtä hyvää palvelua kuin mikä muu organisaatio tahansa. Tarpeettomat, asiaa hidastavat toiminnot poistetaan ja tiedon kulkua parannetaan.

Viranomaistoiminta, joka perustuu lakiin ja asetuksiin, määrää siis palvelun teknisen laadun, ts. sen mitä asiakkaalla on oikeus saada ja tähän sisältyy oikeusturvanäkökulma. Palvelun toiminnallista laatua, eli sitä, miten palvelu toteutetaan, viranomaistoiminta ei juurikaan rajoita. Organisaatio voi hyvin kehittää toimintansa palveluperiaatteen mukaisesti. (Grönroos 1987, 50 - 51.)

Leena Oulasvirta on väitöskirjassaan "Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa" todennut, että tapa, jolla palvelun laatua julkisissa organisaatioissa on tarkoituksenmukaista arvioida, määräytyy julkisen hallinnon erityispiirteiden mukaan. Nämä piirteet vaikuttavat julkisen hallinnon toimintaympäristöön sovellettuun palvelun ja laadun määritelmään. Erityisesti määritelmään vaikuttavat julkisten organisaatioiden toiminnan yhteisöllähtöisyys, palvelujen laatua koskevien tavoitteiden puutteellisuus ja palveluiden useat intressitahot. Tutkimuksessa julkisen organisaation tuottaman palvelun laatu on määritelty siten, että palvelun ja siihen liittyvän asiointiprosessin laadun tulee kaikkien ominaisuuksien suhteen täyttää palvelun käyttäjien ja eri intressitahojen yhteen sovitettut vaatimukset. (Oulasvirta 2007, 6.)

Julkisessa hallinnossa palvelun laadun intressitahoja ovat palvelujen käyttäjien lisäksi poliittiset päätöksentekijät ja kansalaiset, palvelua tuottavan organisaation johto sekä palvelua tuottava henkilöstö ja moniportaisissa organisaatioissa organisaation eri tasot. Näiden tahojen asettamat vaatimukset palvelun laadulle, mahdollisuudet arvioida palvelua ja intressit arviointitiedon hyödyntämiseen poikkeavat ainakin osin toisistaan. (Oulasvirta 2007, 6.)

Tullilaitoksessa palveluajatus pohjautuu lakeihin ja asetuksiin, Tullin arvoihin ja strategioihin. Asiakasstrategiaa Tullissa toteutetaan käytännössä asiakashallinnan avulla. Asiakashallinnalla tarkoitetaan niiden toimenpiteiden ja keinojen kokonaisuutta, jolla asioinnin sujuvuutta ja oikeellisuutta hallitaan asiakkaan palvelutarpeiden ja riskien pohjalta. Asiakashallinnan osat alueet ovat asiakasryhmittely, palvelut ja -prosessit sekä asiakastiedon ja laadun hallinta.

(Tullin asiakasstrategia 2004, 4). Sisäistä asiakkuutta ei ole erikseen huomioitu Tullin palvelujatuksessa.

2.2 Palvelukulttuurin kehittäminen: esteet ja mahdollisuudet

Yrityskulttuurin muuttamisessa ja palvelukulttuurin luomisessa on valtavasti tehtävää, ja tulosten näkymistä joutuu odottamaan pitkään. Alkuun pääsy tuottaa usein suuria vaikeuksia. Prosessin aloittamisessa on kynnyks, ja kynnyks on edessä jatkossakin. Ennekuin tämä kynnyks on ylitetty, ei voida nähdä suuria muutoksia sisäisissä normeissa ja arvojärjestelmissä. Kun prosessi on edennyt riittävän kauas, se pääsee yleensä vauhtiin - edellyttäen, että varsinkin ylin johto kannustaa ja tukee sitä jatkuvasti. Palvelukulttuuria on myös pidettävä yllä sitten kun siihen on päästy. Muuten on vaarana, että kiinnostus palvelua ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemista kohtaan alkaa karista.

Alkuun pääsy ei koskaan ole helppoa, mutta prosessia edistäviä suotuisia olosuhteita ovat: ympäristön paineet, kuten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuminen, uudet organisaatiostrategiat, jotka poikkeavat riittävästi vanhoista strategioista, uudet rakenteelliset järjestelyt, kuten johdon vaihtuminen tai organisaatorakenteen riittävä muutos. Kaikki näistä edellytyksistä voivat tietysti toteutua samanaikaisesti, mikä helpottaa prosessia. Kun ajat ovat hyvät ja ongelmat näyttävät siintävän kaukana tulevaisuudessa tai kun valtaosa organisaatiosta ei näe ongelmia lainkaan, yrityskulttuurin muutosta on vaikea käynnistää. Kulttuuria muuttaessa on kuitenkin tärkeää säilyttää jotain vanhasta ja rakentaa uutta sen varaan. Menneisyyden kunnioittaminen ja siitä oppiminen eivät välttämättä jarruta prosessia. On luultavasti järkevää edetä hitaasti, asettaa välitavoitteita ja toteuttaa muutoksia vähitellen. Joskus siihen ei kuitenkaan ole aikaa. Useimmiten aikaa kuitenkin on, ja muutos edellyttää ihmisten ajattelutavan muutosta. Prosessi on suunniteltava ja toteutettava samalla tavalla kuin mikä tahansa merkittävä organisatorinen tehtävä. (Grönroos 2009, 492 - 493.)

2.3 Sisäisen asiakkuuden merkitys

Asiakkaan ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen on organisaation olemassaolon peruskysymys. Liian usein tuijotamme vain ulkoisen asiakkaan vaatimuksiin ja odotuksiin. Koko toiminnan onnistumisen kannalta on yhtä tärkeää kohdistaa huomio myös sisäisiin asiakkaisiin. Asiakaskysymykset liittyvät keskeisesti myös yrityksen toimintaketjuun tai toiselta nimeltään prosessiin ja prosessien kautta edelleen toiminnan johtamiseen.

Onnistunut johtamisjärjestelmä perustuu organisaation toimintaketjujen eli prosessien perinpohjaiseen ymmärtämiseen ja kokonaisuuden johtamiseen. Laadun tekemisen kannalta on

oleellista, koko toimintoketjun kitkattoman sujumisen ohella, myös se, että optimoidaan kokonaisuutta, ei sen osia.

Kun toimintaketjumme sisäiset asiakkuudet sekä prosessit ovat kunnossa saavat loppuasiakkaat laadukkaita, heidän tarpeitaan ja odotuksiaan palvelevia tuotteita ja palveluja. Sisäiseen asiakkuuteen liittyy keskeisesti organisaation toimintoketju. Kun tunnistamme toimintoketjumme ja sen luonnolliset rajapinnat tunnistamme samalla sisäisten asiakkuuksien rajapinnat. (Karjalainen 2006.)

Asiakkaan pitää luottaa siihen, että johto ja muut yrityksessä työskentelevät toimivat laadukkaasti yrityksen arvojen ja palvelulupausten mukaisesti. Valitettavan usein yrityksen toiminnot saattavat olla irrallaan toisistaan. Eri puolilla organisaatiota sen eri osastoilla saatetaan kehittää asioita, joista ei olla yhteisesti tietoisia. Organisaatorakenne saattaa olla epäedullinen asiakaspalvelulähtöisyyden muodostumiselle, jos esimerkiksi sen hierarkialähtöisyys ei tue viestinnän avointa kulkua. (Valvio 2010, 63.)

Sisäisestä asiakkuudesta huolehtimalla yritys saavuttaa toiminnan tehostumista, kulujen pienenemistä ja esimerkiksi ilmapiirin paranemista. Pahimmat ilmapiiriongelmat sijaitsevat usein juuri osastojen tai työvaiheiden välillä, jos yhteistyön onnistumiselle ei ole mahdollisuuksia. (Kookas 2010.)

2.4 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän kanavana tai pikemminkin foorumina verkko on lyömätön. Se skaalautuu yhden käyttäjän naputtelemasta viestistä kymmenientuhansien ihmisten pulinaksi, jolla kuitenkin on selkeä rakenne ja päämäärät. Mikäli intranet laaditaan oikein ja käyttäjäkeskeisesti, se mullistaa yritysten sisäisiä viestintärakenteita. Käyttäjän tulee tuntee intranet omaksi työkalukseksi tai työkaluvalikoimaksi, joka taipuu hänen tahtonsa mukaisesti toimittamaan arkipäivän töissä tehokkaasti tehtävänsä.

Sisäisen viestinnän organisoiminen hajautetusti on menestyksen edellytys. Se tarkoittaa sitä, että tieto voidaan jalostaa ja julkaista siellä, missä se on relevanttia ja palvelee parhaiten yrityksen käytännön toimintaa. Monesti sisäisen viestinnän pullonkaulaksi muodostuvat liian hierarkkiset tekniset järjestelmät, jotka estävät tiedon tuottajia itse julkaisemasta tietoa - tai tekevät sen niin hankalaksi, ettei käytännössä aika riitä järjestelmän opetteluun ja sen kummallisuuden tehokkaaseen hallintaan. Erilaisten verkkoylläpitäjien määrä onkin huolestuttavasti kasvanut, kun pitäisi lisätä henkilöstön julkaisuvalmiuksia ja -kykyjä kouluttamalla erityisesti asiantuntijoita ja johtoa itse jalostamaan digitaalisesti julkaistavaa informaatiotaan. (Juholin 2009, 265 - 266.)

Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihdantaa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen. Tästä käytetään myös käsitteitä arkiviestintä, työviestintä tai perustoimintojen tuki. Viestintä tukee ja mahdollistaa työskentelyn ja viestinnässä epäonnistuminen myös näkyy nopeasti ja konkreettisesti.

Hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että tehtävät tulevat hoidetuiksi, tuotteet tai palvelut tuotetuiksi ja toimitetuksi asiakkaille ja että palaute toimii. Siihen liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Tieto- ja asiantuntijatyössä päivittäisviestintä on tiedon- ja kokemusten vaihdantaa, johtopäätösten ja päätösten tekemistä kollegojen ja kumppanien kanssa, projekteissa ja verkostoissa. Jokaisella on oma roolinsa ja vastuunsa. On oltava hereillä ja tuotava työyhteisön tietoon omat havainnot ja kokemukset.

Päivittäisviestinnän sujuvuutta lisää avoimuus ja yhteishenki, kun taas salailu ja kilpailuhenkisyys vaikeuttavat sitä. Päivittäisviestintää on joskus vaikea erottaa työnjohtamisesta, ja ero onkin kuin veteen piirretty viiva. Kun esimies antaa työohjeita ja -määräyksiä tai toimeksiantoja, ne ovat sekä johtamista että viestintää. Yhteisöviestinnän piiriin tämä niveltyy siksi, että viestintätavalla ja -tyylillä on merkitystä työsuoritukseen ja tuloksiin. Tieto- ja asiantuntijatyössä johtaminen ei ole käskemistä vaan edellytysten luomista sille, että tiimit ja yksilöt voivat johtaa itse itseään. (Juholin 2009, 42 - 43.)

2.4.1 Ajantasaisen tiedon merkitys

Vanha tiedotusmalli lähtee oletuksesta, että johto tietää, mitä henkilöstön tarvitsee tietää ja milloin. Samoin johto myös kokee tietävänsä, missä muodossa ja millaisin sanamuodoin asioita tulee julkistaa. Joistakin asioista yksinkertaisesti vaietaan. Perinteistä tiedottamista kyllä harjoitetaan edelleenkin. Esimerkiksi listayhtiöiden on noudatettava kurinalaisia käytäntöjä, eikä henkilöstölle voi kertoa kaikista asioista ennen muita sidosryhmiä. Tämä kuitenkin koskee vain talousinformaatiota, jonka ulkopuolelle jää paljon asioita. On suuri kiusaus lyödä salaisen-leima sellaisiin asioihin, joihin se ei kuulu.

Ajantasainen tieto on tärkeä resurssi ensinnäkin työn tekemisen kannalta. Ellei ole tosiaikais-ta tietoa, tapahtuu väärinymmärryksiä tai vääriä tulkintoja, virheitä, myöhästymistä ja huonoa laatua. On oltava itse aktiivinen kysymään muilta, tarkistamaan ja etsimään tietoa. On myös välitettävä tietoa, tiedonmurusia ja ideoita muille. Vastavuoroisuuden nimissä samaa voi odottaa muilta. Tämänkaltainen suuntautuminen tehostaa työtä. Itse ei tarvitse tietää kaikkea, apua saa muilta, kun myös itse on valmis auttamaan. Ajantasaistiedon vaihdanta on myös koko organisaation asia. Tietoa on oltava saataville, ja tämän tuottaminen on aina jon-

kun vastuulla. Kun tietoa on saatavilla, jokaisen vastuu on hakea ja etsiä tarvitsemansa tieto. (Juholin 2009, 145 - 146.)

2.4.2 Asiantuntija viestijänä

Nykytyöyhteisöissä työskentelee yhä enemmän asiantuntijoita, ja monet organisaatiot ovat kokonaisuudessaan asiantuntijoista muodostuvia. Uusi työelämä haastaa myös asiantuntijat, jotka eivät voi enää tuudittautua siihen, että viestintä kuuluu esimiehille, johdolle ja viestinnän ammattilaisille. Asiantuntijoilla on monenlaisia viestintärooleja. Nykyisin ei siis enää kysytä, kuuluuko asiantuntijanrooliin viestintä. Ilman muuta se kuuluu, sillä ellei asiantuntija viesti, hänen työskentelymahdollisuutensa kapenevat ja käyvät pitkän päälle mahdottomiksi.

Asiantuntijat omaksuvat luonnostaan itselleen erilaisia viestintärooleja, koska he ovat luonteeltaan ja osaamiseltaan erilaisia. Lisäksi viestimiseen vaikuttavat heidän suhtautumisensa ja sitoutumisensa työyhteisöönsä, toimialaansa ja omaan työhönsä. Viime kädessä omaan erityisalaan kuuluva viestintä kuuluu asiantuntijalle itselleen, vaikka apua ja neuvontaa olisikin käytettävissä. Asiantuntija on substanssialueensa paras asiantuntija ja uskottavin viestijä omalla alueellaan. Esimerkiksi viestinnän ammattilaisilta ei voida edellyttää samanlaista asiantuntijuutta. Vain asiantuntija pystyy antamaan oikeat merkitykset oikeisiin tilanteisiin. (Juholin 2008, 222.)

2.4.3 Muutosviestintä

Kun muutoksista aletaan keskustella organisaatiossa, on tärkeää tunnistaa tai selvittää, millainen organisaation valmius on kohdata muutos. Suhtautumista voidaan tarkastella tai jopa ennakoida yrityskulttuurin avulla; staattinen organisaatio on yleensä vastahakoisempi muutoksille kuin jatkuvaan muutokseen totunut dynaaminen organisaatio. Oman työn tai aseman muuttuminen, saati vaarantuminen, herättää aina tiedontarvetta, johon organisaatiolla pitäisi olla kykyä vastata. Viestinnän keskeisiä tavoitteita ovat seuraavat: 1) henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön, 2) henkilöstöllä on kaiken aikaa tietoa siitä, miten hyvin tavoitteissa on onnistuttu, 3) työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia foorumeita, joilla muutoksen päivittäisiä kysymyksiä voidaan käsitellä rakentavassa mielessä, 4) organisaatio pystyy hyödyntämään hyvän keskusteluyhteyden kautta henkilöstön asiantuntemuksen niin hyvin kuin se on mahdollista. Oman työn merkityksen näkeminen on tärkeää jokaiselle. Henkilöstö, joka näkee yhteyden oman työnsä ja organisaationsa menestyksen välillä, on tyytyväisempi ja tuottavampi kuin henkilö, joka ei näitä yhteyksiä tunnista. Kun asiasällöt koetaan tosiksi, viestintä koetaan hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin. (Juholin 2009, 322 - 333.)

Asiakaspalvelun laadukkuus on elintärkeää organisaation menestymisen kannalta. Nykypäivän asiakas odottaa asiakaspalvelulta paljon, mikä asettaa organisaatiolle ja sen asiakaspalvelijoille suuren haasteen. Organisaatio voi ja sen pitää tukea työntekijöitään asiakaspalvelussa onnistumisessa. Sisäisen asiakaspalvelun laadukkuus - tai laaduttomuus - näkyy suoraan ulkoisille asiakkaille tarjottavassa palvelussa. Sisäisen yhteistyön ja viestinnän kehittäminen on konkreettinen toimenpide, jolla varmistetaan asiakaspalvelijoiden motivoituminen ja jaksaminen työssään. (Anondo 2010.)

3 Tutkimuskohteen esittely

Suomen tullit ovat osa Euroopan unionin tullijärjestelmää. Tullilaitos on valtiovarainministeriön tulosohjaama valtion keskusvirasto. Tulli toimii yhteistyössä elinkeinoelämän sekä kotimaisten ja ulkomaisten viranomaisten kanssa. (www.tulli.fi).

3.1 Tullilaitoksen tehtävät ja organisaatio

Tulli on sekä palvelu- että lainvalvontaorganisaatio, jonka toiminta-ajatus kantaa ulkomaan kauppaan ja tavaroiden valmistukseen liittyvät tullit, verot ja maksut, edistää yhteiskunnan sisäistä turvallisuutta muiden turvallisuusviranomaisten kanssa sekä suojaa kuluttajaa ja ympäristöä vastaamalla maahan tuotavien elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden valvonnasta valvomalla vienti- ja tuontirajoituksia.

Tullin keskushallinnon muodostaa Tullihallitus ja valtakunnallisen aluehallinnon muodostavat viisi tullipiiriä sekä Tullilaboratorio. (www.tulli.fi).

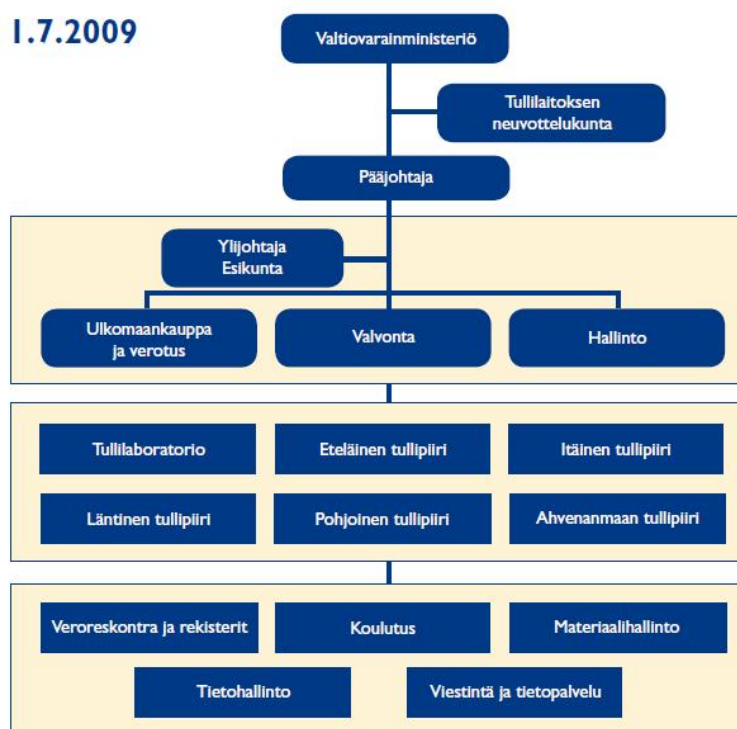
Tullin organisaatio 1.7.2009

Tulosohjaus ja strategiat

Strategioiden valmistelu, toiminnan ohjaus ja kehittäminen

Täytäntöönpano

Laitoksen yhteiset palveluyksiköt



Kuvio 1: Tullin organisaatiokaavio 1.7.2009 (www.tulli.fi)

Tullihallitus vastaa keskushallinnosta ja Tullilaboratorio sekä tullipiirit ovat hallinnollisesti Tullihallituksen alaisia, mutta ne käyttävät itsenäistä päätösvaltaa asioissa, jotka eivät ole Tullihallituksen ratkaistavia.

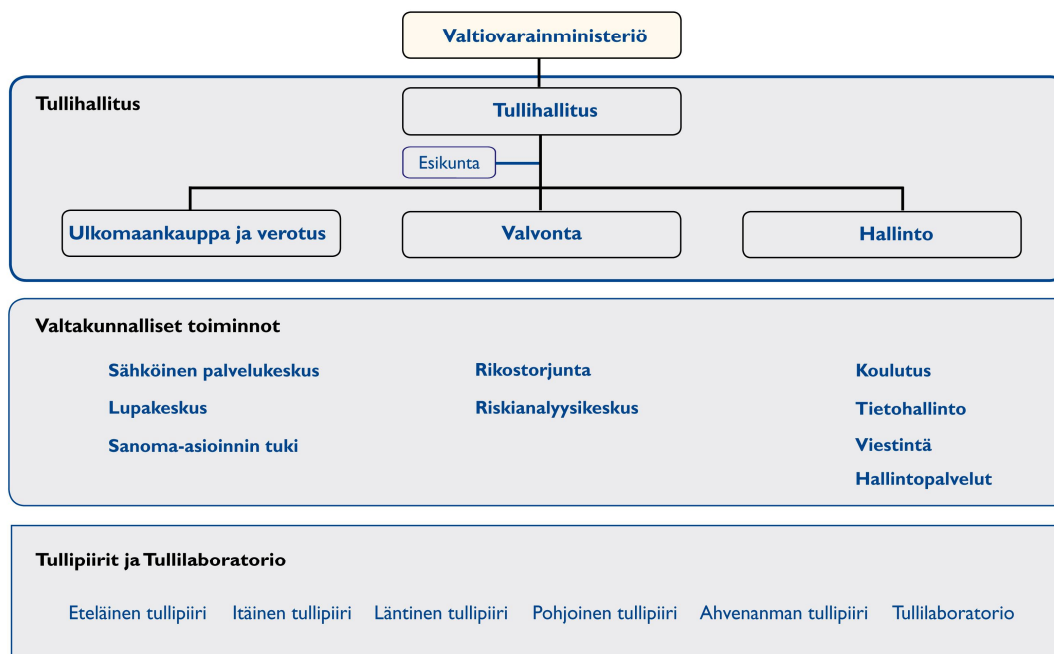
Tullilaboratorio ja tullipiirit toimivat itsenäisinä tulosyksikköinä. Tullissa työskenteli vuoden 2010 lopussa yhteensä 2 370 henkilöä, joista Tullihallituksessa työskenteli 415, Tullilaboratoriossa 69, tullipiireistä Eteläisessä 712, Itäisessä 578, Läntisessä 324, Pohjoisessa 231 ja Ahvenanmaalla 41 henkilöä. (Tullin henkilöstötilinpäätös, 2010.)

3.2 Tullilaitoksen rakenneuudistus

Tullin organisaatio uudistetaan vastaamaan nykyistä paremmin toimintaympäristön ja toimintamallien muutoksiin. Tullissa on siirrytty pääosin sähköiseen ilmoittamiseen tulliselvityksessä ja samaan aikaan on perustettu liikkuvia ryhmiä tullivalvontaan. Nykyinen Tullihallitus ja tullipiirit lakkautetaan ja tilalle muodostetaan Tulli-niminen virasto. Tullin tehtävät järjestetään kolmen osaston (ulkomaankauppa- ja verotusosaston, valvonta-osaston ja hallinto-osaston) ja niihin kuuluvien valtakunnallisten toimintojen sekä tulliyksiköt-nimisen yksikön hoidettaviksi. Valtakunnallisia toimintoja ovat operatiiviset tehtäväkokonaisuudet, jotka on toiminnan valtakunnallisen luonteen vuoksi mahdollista järjestää yhden johdon alaisuuteen. Tulliyksiköihin

sijoittuvat paikkasidonnaiset operatiiviset ajoneuvo-, matkustaja-, tavaravalvontaan ja -selvitykseen sekä asiakaspalveluun liittyvät tehtävät. (www.tulli.fi)

Tullilaitoksen organisaatio 1.1.2012



Kuvio 3: Tullin organisaatiokaavio 1.1.2013 (www.tulli.fi)

Valtioneuvosto on toimittanut lakiesityksen Tullin uudesta hallinnosta eduskunnan käsiteltäväksi. Lain ja on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2013 jolloin myös uuden organisaation on tarkoitus astua voimaan.

3.3 Valtakunnallinen tullineuvonta

Valtakunnallinen tullineuvonta kuuluu Tullihallituksen hallinto-osastoon, viestintäyksikköön. Yksikön toiminta-ajatuksena on palvella ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita viestintä- ja tietopalveluasioissa sekä tukea johdon päätöksentekoa ja organisaation tavoitteiden toteuttamista. Tietopalveluryhmän tehtävänä on sisäisten- ja ulkoisten tietoresurssien hallinta sekä tietopalvelutuotteiden ja -palveluiden kehittäminen, suunnittelu, asiointi- ja asiakas-palveluiden kehittäminen sekä asiakaspalvelun antaminen.

Valtakunnallinen tullineuvonta palvelee laaja-alaisena asiantuntijana ilman ennakkotiedon sitovuutta vastaten tullilaitoksen ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tullitoimintaa koskeviin toimeksiantoihin. Neuvonnasta saatujen vastausten perusteella asiakas saa tarvittavat tiedot

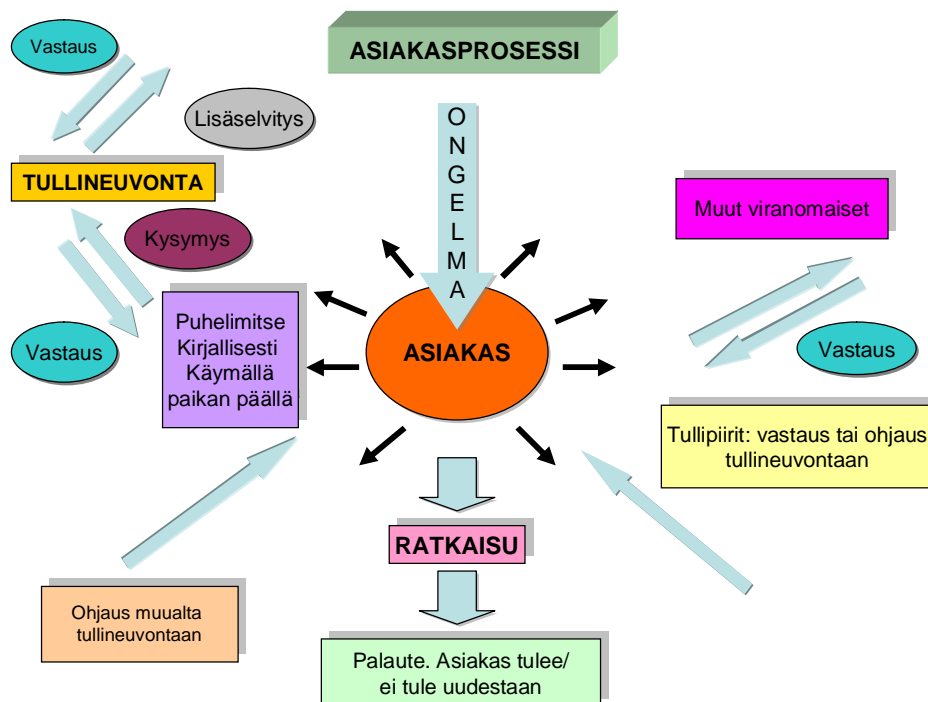
tehdäkseen mm. taloudellisia ratkaisuja. Tullineuvontatyö on asiantuntijatyötä, jossa tehdään itsenäisiä ratkaisuja myös tulkinnanvaraisissa kysymyksissä.

Tullineuvojan työ sisältää asiakkaan ongelman kartoittamista ja selvittämistä, viranomaismääräysten, lakien, ohjeiden ja menettelyjen tulkintaa ja soveltamista sekä tarvittaessa asiakkaan ohjausta oikean viranomaisen puoleen. Työssä tarvitaan: jatkuvaa toimintaympäristön muutosten seuranta ja ennakkointia, lainsäädännön, erilaisten tietolähteiden, tullitoimintojen ja muiden viranomaisten palvelutarjonnan hyvää tuntemusta, hyvät tiedot tullitoiminnasta, toimivat verkostot sekä asiakastuntemusta ja asiakaspalvelutaitoja. Tullineuvonta palvelee puhelimitse, sähköpostin ja nettisivustolla olevan kyselylomakkeen välityksellä sekä kirjeitse ja faksilla. Lisäksi on mahdollista saada palvelua henkilökohtaisesti neuvonnan tiloissa. Neuvojat käyvät tarvittaessa luennoimassa ja kouluttamassa myös asiakkaan tiloissa sekä yleis- ja ammattimessuilla.

Tilastotiedot kertovat tullineuvonnan vuoden 2011 suoritteista seuraavaa:

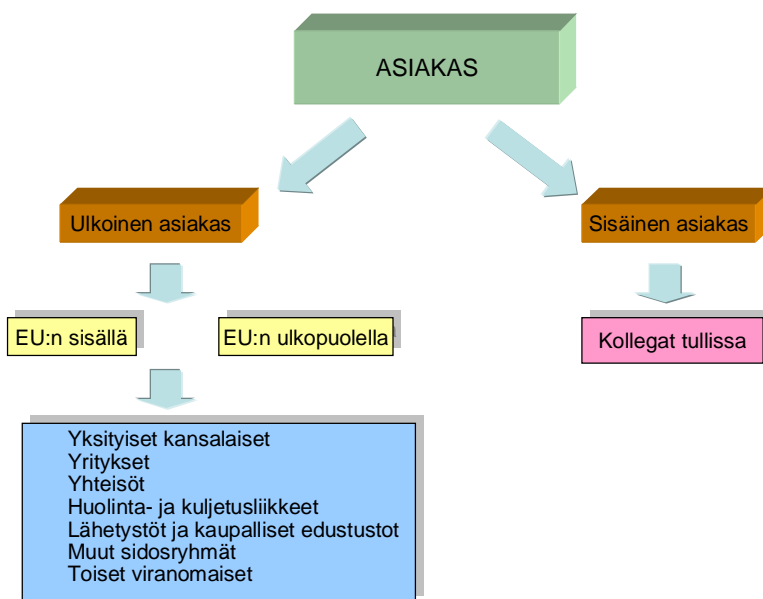
Puhelut	75 000 kpl
Kirjalliset kyselyt	12 100 kpl
Asiakaskäynnit	550 kpl pääasiassa Helsingissä; jonkin verran Joensuussa.

Tullineuvonnassa työskentelee tällä hetkellä 18 henkilöä ja toimipaikkoja on kahdeksalla paikkakunnalla. Neuvontaa annetaan suomeksi, ruotsiksi, englanniksi ja saksaksi. Puhelinpalvelussa on pääsääntöisesti 14 henkilöä. Kirjallisiin tiedusteluihin vastaa kolme henkilöä. Kirjallisiin tiedusteluihin vastaa kolme neuvojaa. Neuvojia työskentelee Helsingissä, Porissa, Kuopiossa, Joensuussa, Vaasassa, Lappeenrannassa, Oulussa ja Torniossa. (Jäämaa, 2011)



Kuvio 2: Tullineuvonnan palveluprosessi (Jäämaa 2009)

Asiakas saa vastauksen ongelmaansa tullineuvonnasta puhelimitse, kirjallisesti tai käymällä paikan päällä. Tullineuvonnan asiakas on pääsääntöisesti yksityishenkilö tai pienyritys, jolla ei ole Tullissa taloudellisesti vaikuttavia lupia. (Jäämaa 2009)



Kuvio 3: Tullineuvonnan palveluprosessi (Jäämaa 2009)

Tullineuvonnassa sisäisen asiakkaan palvelemista pidetään tärkeänä ja vastaaminen talon sisältä tulleeeseen kysymykseen on etusijalla. Tällä periaatteella halutaan taata asiakaspalvelun laatu; myös kysymyksen esittäneellä kollegalla on todennäköisesti asiakas odottamassa vastausta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan sisäisen asiakkuuden tilaa Tullilaitoksessa Valtakunnallisen tullineuvonnan ja tullin erityisasiantuntijoiden näkökulmasta, mikä oli työn tilaajan kannalta oleellinen kysymys. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdolliset haasteet ja kehityskohteet Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välisessä yhteistyössä. Kyselytutkimuksen kohteena oleva erityisasiantuntijoiden joukko valittiin mukaan tullineuvojien omien verkostojen ja kontaktiiltojen kautta.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tutkimuksen toteutus yhteenvetona.



Kuvio 4: Tutkimuksen kulku

Tutkimusongelmaa tarkasteltiin sekä erityisasiantuntijoiden että tullineuvojien näkökulmasta kyselytutkimuksen sekä haastattelujen avulla. Tätä kautta pyrittiin etsimään potentiaalisia kehittämiskohteita sekä tekemään parannusehdotuksia.

4.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa nostettiin esille seuraavat sisäiseen asiakkuuteen liittyvät teemat: palvelu, organisaatio, laatu, organisaatio, sisäinen viestintä ja vuorovaikutussuhteet. Sisäisen asiakastyytyväisyystason määrittämistä pidettiin tarpeellisena, sillä sitä ei

ole aiemmin tutkittu laitoksessa Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden näkökulmasta.

Kysymyslomake käytiin ensin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa minkä jälkeen tehtiin testikysely, josta saadun palautteen perusteella kyselyä vielä muokattiin. Kyselyaineisto koottiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Kysymyslinkki saatekirjeineen lähetettiin viikolla 42 sähköpostitse 89 erityisasiantuntijalle; lähetysaika sattui suosituksi syyslomaviikoksi, joten vastausaika jatkettiin hieman muistutusviestillä. Erityisasiantuntijoista kyselyyn vastasi 62 henkilöä jolloin vastausprosentiksi saatiin 70 %, mitä voidaan pitää hyvänä ja luotettavana määränä.

Kyselylomake koostui viidestä osasta (liite 1). Ensimmäisessä osassa pyydettiin arvioimaan palveluun liittyviä seikkoja kuten yhteydenottojen määrää ja keinoja, osuuko yhteydenotto aina oikeaan asiantuntijaan, vastausaikoja sekä ongelmatilanteiden hallintaa. Toisessa osassa kartoitettiin organisaation toimivuutta tiedustelemalla tukeeko malli sisäistä asiakkuutta sekä työtehtävien jakoa; lisäksi kysyttiin miten toimintaa tulisi muuttaa, jotta se vastaisi paremmin kokonaisuutta. Kolmannessa osassa kysyttiin laatuun liittyviä asioita kuten tunteeeko vastaaja tullineuvonnan tehtävänkuvaa ja toimintatapaa, ovatko neuvojien kysymykset oikeita ja tasokkaita sekä arviota neuvojien ammattitaidosta. Neljännessä osassa kysyttiin vuorovaikutukseen liittyviä asioita, kuten koetaanko neuvontatyö tärkeänä ja arvokkaana sekä kokeeko vastaaja tullineuvonnan palvelemisen puolestaan tärkeänä. Viidennessä osassa pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän laatua. Lopuksi tarjottiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin sisäisestä asiakkuudesta "sana on vapaa" kentässä.

Kyselyssä käytettiin valinta-, asteikko- ja avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehdoissa käytettiin 4 portaista Likert-asteikkoa, joka lajittelee vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaisesti (Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2012). Vastausvaihtoehdot olivat:

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4.2 Haastattelututkimus

Kyselytutkimuksen ollessa käynnissä viikolla 42 tehtiin kaksi ryhmähaastattelua Valtakunnallisen tullineuvonnan Helsingissä sijaitsevassa toimipaikassa sekä puhelin haastattelut muihin toimipaikkoihin. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli kertonut haastateltaville hankkeen taustan ja tarkoituksen ja kaikki henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Haastattelussa käytettiin samoja

teemoja kuin kyselylomakkeessakin, jotka olivat palvelu, laatu, organisaatio, esimiestyö ja sisäinen viestintä. Haastatteluissa oli mahdollista tuoda esiin myös muita ajatuksia teemoihin liittyen. Tavoitteena oli ehkäistä palautteenannon rajoittumista. Haastattelujen järjestys oli satunnainen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi, eli litteroitiin, saman viikon aikana.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista) menetelmää.

4.3.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää käytettiin Tullin erityisasiantuntijoille suunnatussa kyselytutkimuksessa, joka suoritettiin kokonaistutkimuksena. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 190) esittävät kyselytutkimuksen eduiksi muun muassa, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä säästää myös tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja on näin ollen tehokas. Vastaustilanteessa tutkijalla ei ole vaikutusta vastaajaan ja vastaaja pystyy vastaamaan silloin, kun se hänelle parhaiten sopii.

Kyselytutkimuksen haittoiksi Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 190) esittävät muun muassa aineiston mahdolliset analysointivaikeudet sekä aineiston mahdollisen pinnallisuuden. Tutkijan on myös vaikea tietää, miten vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn eli miten huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn on vastattu. Myös kysymysten väärinymmärrystä on vaikea kontrolloida.

4.3.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivista menetelmää käytettiin haastattelututkimukseen, jossa haastateltiin tullineuvojia sekä ryhmähaastatteluissa että puhelimitse. Kvalitatiivinen menetelmä sopii tähän hyvin, koska haastateltavat henkilöt on valittu harkiten ja haastattelun teemat ovat selkeitä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään siis löytämään tutkittavasta kohteesta uusia näkökulmia tai tosiasioita sen sijaan, että yritetään tehdä todeksi totuudellisia väittämiä. Näin ollen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada tutkittavasta kohteesta tai aiheesta mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 200.7)

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tehdyn tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan saatuja tuloksia.

5.1 Palvelu ja laatu

Tullineuvojat käyttävät sekä puhelinta että sähköpostia yhteydenotto välineinä. Molemmat koettiin sopiviksi menettelytavoiksi, välineen paremmuus riippui asian tai kysymyksen laadusta. Yksinkertaisissa ja kiireellisissä asioissa puhelin koettiin hyväksi. Monisyisen ja vaativan kysymyksen kohdalla sähköposti saa suuremman kannatuksen: "Jos asiakas on esittänyt kirjallisesti kysymyksen, ehdottomasti sähköposti ja asiakkaan viesti mukaan, jotta asiaan pystyy vastaavan täsmällisesti." "...sähköposti on paras vaihtoehto siinä mielessä, että voi rauhassa pohtia esitettyä kysymystä. Kysymykset ovat usein sellaisia, ettei välttämättä ole heti antaa valmista vastausta." Toiveena olikin, että kirjalliset kysymykset lähetettäisiin edelleen sellaisenaan: "... jos neuvontaan on tullut asiakkaalta kirjallinen kysymys, niin haluaisin saada aina myös tämän alkuperäisen kysymyksen sähköpostilla nähtäväkseni. Silloin näen itsekin lyhentämättömänä, mitä asiakas on selittänyt ja kysynyt."

Tullineuvojat olivat samoilla linjoilla yhteydenottovälineen suhteen. Neuvojat ottavat yhteyttä erityisasiantuntijoihin yleensä puhelimitse, mutta jos ei henkilöä saada kiinni tai kysymys on monimutkainen, esitetään asia sähköpostitse. Sähköpostivastauksen etuna nähdään, että sen voi jakaa kollegoille ja tieto leviää jolloin saman asian kysymisen riski pienenee.

Kyselyssä haettiin vastausta kysymykseen ottavatko neuvojat yhteyttä aina oikeaan asiantuntijaan. Vastaajista kaksikolmasosa oli samaa mieltä siitä, että yhteydenotto tapahtuu aina oikeaan asiantuntijaan. Kolmasosa asiantuntijoista oli kuitenkin eri mieltä ja käynnissä olevalla organisaation rakennemuutoksella arveltiin olevan vaikutusta muun muassa oikean kontaktin löytämiseen: "... organisaatiomuutoksen myötä ja tehtävien muuttuessa kaikki neuvojat eivät ole välttämättä tiedostaneet uusia rooleja ja tehtäviä vaan ovat yhteydessä 'vanhoihin' verkostoihinsa. Tällä hetkellä kaikkiin asioihin ei ehkä ole selkeitä vastuutahoja oikein määriteltykään".

Myös tullineuvojat kokivat aika ajoin oikean asiantuntijan löytämisen haasteellisena: "aina ei tiedä kenelle ko. asia kuuluu, joillain on arvonlisäpuoli ja joillain on tullauspuoli, pitää rönsyttää edelleen. Usein saattaa moni asiantuntija pohtia samaa asiaa."

Asiantuntijat kokivat poikkeuksetta voivansa vastata neuvojien kysymyksiin ja vastausaikaa oli heidän mielestään riittävästi. Ymmärretään myös se, että neuvontaa täytyy auttaa ja kysymys ohjataan eteenpäin, jos se ei kuulu omaan alueeseen: "...tapauksissa, joissa en ole itse

pystynyt kysymykseen vastaamaan olen ohjannut kysymyksen henkilölle, joka osaa asiaan vastata tai selvittänyt asian itse toisen asiantuntijan avulla.”

Tullineuvojille puolestaan huolenaihetta aiheuttavat tilanteet, jolloin erityisasiantuntijaa ei tavoita puhelimitse eikä sähköpostiin saa kuittausta: ”Joskus kestää viikonkin vastaus jostain vaikeammasta aiheesta, tulee mieleen, että onkohan se saanut ollenkaan sitä kysymystä sähköpostissa.” Vain osa erityisasiantuntijoista käyttää sähköpostissa automaattivastausta, jolla voidaan ilmoittaa poissa virkapaikaltaan. Jos kuittausta tai vastausta ei tule, neuvoja joutuu ottamaan yhteyttä useaan erityisasiantuntijaan vastauksen saamiseksi jolloin samaan kysymykseen saattaa etsiä vastausta monta erityisasiantuntijaa samanaikaisesti. Tämä on aiheuttanut huolen aihetta: ”...tietenkin niin, että neuvoja ei ole ”heittänyt verkkoja vesille”. On nimittäin tullut ilmi, että kysymystä hoitaa 2-3 muuta henkilöä. En vain minä.”

Tullineuvonnalla on käytössään netissä julkaistu vastausaikalupaus, jonka mukaisesti Tullineuvonta vastaa asiakkaiden kirjallisiin kyselyihin 5 työpäivän kuluessa. Lisäksi puhelimitse asioidessaan asiakkaat odottavat lähtökohtaisesti erittäin nopeasti vastausta. Erityisasiantuntijoilta kysyttiin ovatko he tietoisia tästä vastausaikavaateesta ja lähes puolet vastasi, etteivät ole tietoisia siitä.

Asiantuntijoiden mielipiteitä kysyttiin koskien tullineuvojan tehtäväkuvaa, toimintatapaa, kysymysten laatua ja ammattitaitoa.

1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä	1	2	3	4	Vastaajia yhteensä	Keskiarvo
Tunnen tullineuvonnan tehtäväkuvan ja toimintatavan.	10%	70%	16%	4%	62	2,2
Mielestäni neuvojen kysymykset ovat oikeita ja tasokkaita.	39%	58%	3%	0%	62	1,7
Tullineuvojien ammattitaito on hyvä.	50%	44%	6%	0%	62	1,6

Taulukko 1 Kyselyn vastaukset

Taulukosta 1 voidaan nähdä, että vastaajista neljä viidesosaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tuntevat tullineuvonnan tehtäväkuvan ja toimintatavan. Neuvojen ammattitaito koettiin pääsääntöisesti hyväksi ja kysymykset oikeiksi sekä laadukkaiksi. Kyselyssä ilmaistiin myös toiveita kysymysten laatuun liittyen: ”Esittäisin neuvoille, kuten muillekin kysyjille, pyynnön, että kysyttävästä asiasta toimitettaisiin mahdollisimman kattavat tiedot. Tällöin kysymykseen vastaaminen helpottuisi ja asiaan saataisiin ratkaisu sen sijaan, että esi-

teltäisiin teoriassa mahdolliset tilanteet ja ratkaisut. Toisinaan olisi myös toivottavaa, että kysymykset muotoiltaisiin hieman selkeämmin. Yleensä neuvojilta saa selkeitä kysymyksiä ja niin kattavat tiedot kuin siinä tilanteessa on mahdollista.”

Kysymyksiin tulisiko asiantuntijoiden oma-aloitteisesti tiedottaa tullineuvontaa tulkinnallisista asioista, joista he tietävät saavansa yhteydenottoja ja pitäisikö erityisasiantuntijoiden vastuualueita selkeyttää tullineuvonnalle, vastasi kaksi kolmasosaa myöntävästi.

Viimeisessä laadullisessa kysymyksessä tiedusteltiin pitäisikö tullineuvojille järjestää koulutusta asiantuntijoiden erityisaloista ja työn sisällöstä. Tähän lähes puolet vastasi myönteisesti. Ehdotuksia koulutusaiheista olivat muun muassa AEO-koulutus, erilaiset ajankohtaispäivät, toimipaikkavierailut rajatoimipaikoille, asiantuntijaseminaarit ja koulutusta tullineuvojien toiveiden mukaan.

Myös tullineuvojien mielestä erityisasiantuntijoiden vastuualueita olisi syytä selkeyttää neuvonnalle: ”TH:sta ei aina ole tiedossa kuka tekee ja mitä. Varmasti vähentäisi turhia yhteydenottoja, joissa haetaan oikeaa henkilöä.” Koulutusta toivottiin eri rajatoimipaikkojen toimintamalleista, koska ne saattavat poiketa toisistaan. Tulkinnallisista asioista erityisasiantuntijoiden haluttaisiin viestivän oma-aloitteisesti: ”Totta kai, jos on sellaisia usein toistuvia juttuja. Esim. EU:n päätös, josta voi tulla kysymyksiä.” Myös mallivastauksia toivottiin: ”Toiveeni olisi, että lähettävät mallivastauksen, että olisi sapluuna, jota käyttää esim. yrtti- ja raakatupakka -aiheista, joihin liittyy monta eri lakia ja rajoitusta. Neuvonnan laadun kannalta on tärkeää, että vastataan samalla lailla.”

Tullineuvojien palautteen mukaan erityisasiantuntijoiden ammattitaitoa pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Heiltä saadut vastaukset ovat pääsääntöisesti laadukkaita, mutta joskus vastaukset koettiin ylimalkaisiksi ja toivottiin ”kansanomaisempaa kieltä”. Erityisasiantuntijoiden vastuualueiden selkeyttäminen tullineuvonnalle nousi koettiin tärkeäksi: ”Tullihallituksesta ei aina ole tietoa kuka tekee ja mitä. Varmasti vähentäisi turhia yhteydenottoja, joissa haetaan oikeaa henkilöä.” Myös koulutus tai tiedottaminen tullineuvojan työstä vastausaikavaateineen sai kannatusta: ”...oltaisiin puolin ja toisin tietoisia siitä miten voidaan asioida ja onko vastausaikavaade linjassa.”

5.2 Organisaatio

Väittämän Tullin organisaatiomalli on hyvä ja tukee sisäistä asiakkuutta kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli noin puolet erityisasiantuntijoista, mutta lähes yhtä moni oli erimieltä. Uusi organisaatiomalli ei ole vielä valmis mikä heijastuu vastauksissa sillä huolenaiheena korostui ennen kaikkea oikeiden henkilöiden tavoittamisen vaikeus : ”... uusi organisaatio-

tiomalli on vielä hieman hakusessa." ja "Tarvitsisimme tullineuvontaa myös sisäisten asioiden selvittämiseen ja oikeiden asiantuntijoiden löytämiseen." "Nykyään kukaan ei tiedä, mitä joku toinen jossain toisessa yksikössä/toisella osastolla tekee, hyvä kun tietää itse omat tehtävänsä."

Vanhaa puhelinluetteloja kaivattiin suurimmassa osassa kommentteja: "...mitään listaa yhteishenkilöistä ei ole. Vanhaa organisaatiomallin mukaan koottua puhelinluetteloakaan ei enää päivitetä ja henkilön etsiminen on joskus vaikeaa." Koska teknologiasta ei tällä hetkellä saada talossa riittävästi hyötyä, painoarvoa saa yksiköiden ja henkilöiden välinen yhteistyö mikä varmistaa tiedon liikkumisen: "Sisäinen asiakkuus" ei vielä ole Tullin sisällä kaikille tuttu käsite. Asiakashallinto projektissaan "Tullin asiakastukipalvelujen kontaktienhallinta" toivottavasti huomioi myös sisäisen asiakkuuden kehittämisen." Yhteistyön kehittämistä toivottiin: "Sisäisen asiakkuuden tehokas käyttäminen lisäisi huomattavasti tietoa eri osa-alueiden rajapinnoista. Olemme liikaa omissa suppeissa lokeroissamme."

Ongelmana nähtiin se, etteivät tiedot ole ajan tasalla intranetissä jolloin oikean asiantuntijan hakeminen on vaikeampaa ja vie aikaa enemmän: " ... etsiminen on sellaista hakuammuntaa. Ihmiset ovat vaihtaneet työpaikkoja ja ehkä paikkakuntaakin eikä ole mitään infoa missään." Tietojen vanhentumista pidettiin isona ongelmana talon sisällä tällä hetkellä.

5.3 Vuorovaikutus ja sisäinen viestintä

Tullineuvojan työtä piti tärkeänä ja sitä arvostivat kaikki vastaajat. Vastaajista noin viidesosa oli ollut yhteydessä tullineuvontaan ja he kertoivat avoimessa palautteessa saaneensa apua, joskaan kaikki eivät tienneet, että neuvonnasta voi pyytää apua.

Tullineuvojat pitivät puolestaan erityisasiantuntijoiden työtä tärkeänä ja arvostivat sitä. He kokivat erityisasiantuntijan yhteydenoton tärkeänä, sillä "sisäiset asiakkaat ovat aina ykkösiä, heille on pyritty vastaamaan välittömästi."

Sisäisen viestinnän osalta sekä erityisasiantuntijat että tullineuvojat totesivat tallennetun tiedon olevan hajallaan. Joistakin menettelyistä tietoa saadaan paljon ja monipuolisesti. Toisaalta yleistä tietoa erityisasiantuntijoiden tehtävistä ja ajan tasalla olevan puhelinluettelon tarve tuli esille tässäkin kohtaa. Myös rajatoimipaikkojen toivottiin olevan aktiivisempia viestinnässään. Myös yleisen viestinnän määrää ja laatua kommentoitiin: "Esimiehillä pitäisi olla enemmän tietoa jaettavana eteenpäin, liian monet asiat tulee esille valmiina päätöksinä."

Substanssista kaivattiin enemmän tietoa ja olemassa olevan tiedon koettiin olevan hajallaan; myös logiikka tallentamisesta puuttuu tällä hetkellä: "...tietoa on saatavilla, se on hyvä, mutta selkeät ohjeet oltava mistä tieto löytyy."

5.4 Avoimet vastaukset

Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys, johon sai halutessaan kirjoittaa vapaasti omia mielipiteitä tullineuvonnan ja oman yksikön välisistä asioista kuten esiintyneistä haasteista tai muista mieleen tulevista kysymyksistä. Erityisasiantuntijoiden kommentteissa todettiin yhteistyön sujuvan pääsääntöisesti hyvin ja olevan toimivaa ja hedelmällistä. Erityisasiantuntijan vastauksen viipyessä todettiin olevan sallittua muistuttaa, että asiakas kaipaa ongelmaansa apua ja hoputtaa. Toisaalta työnjakokysymysten todettiin olevan haastavia: "...mikä on tullineuvonnan rooli eri toimintojen osalta vai hyväksytäänkö resurssisyistä se, että neuvonnan rooli on vahvempi tiettyjen toimintoja osalta eikä uusia tarpeita pystytä huomioimaan." Edelleen tunnettiin epätietoisuutta siitä, onko tullineuvonnan ja tullin muiden lukuisten (substanssin) puhelinneuvontapalveluiden työnjako selvä, ja onko asiakkaille selvää, mihin ottavat: "Viimeistään sitten, kun uusi organisaatio on astunut voimaan, tulisi tietoiskuja järjestää sisäisen viestinnän toimia siten, että tieto on yhdessä paikassa, koordinoitusti ja hallitusti. Läpinäkyvyys on tärkeää, tullineuvonnan on tiedettävä kuka vastaa kustakin asiasta ja miten."

6 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa ja haastatteluissa tulleita ehdotuksia sisäisen asiakkuuden kehittämiseksi tullineuvonnan ja erityisasiantuntijoiden välillä.

Yleisesti ottaen kyselytutkimukseen vastanneet erityisasiantuntijat sekä haastatellut tullineuvojat olivat tyytyväisiä nykyisiin vuorovaikutussuhteisiin ja yhteistyöhön. Vastauksista ilmeni kuitenkin selkeästi toive säännöllisempään yhteydenpitoon sekä verkostoitumiseen jolloin asioiden hoito ja tietojen vaihto helpottuisi. Hyvin toimiva viestintä takaisi myös tehokkaamman palautteen saannin mikä erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä on tiedon- ja kokemusten vaihdannan kautta oleellista. Ehdotuksina mainittiin erilaiset asiantuntijaseminaarit esimerkiksi Tullikoululla, joissa olisi asiantuntijoiden osaamisalueiden esittelyjä ja henkilöiden mahdollisuus tutustua toisiinsa ja verkostoitua.

Tullineuvojat kokivat aika ajoin oikean asiantuntijan löytämisen haasteellisena ja käynnissä olevalla organisaation rakennemuutoksella arveltiin olevan vaikutusta muun muassa oikean kontaktin löytämiseen sillä organisaatiomuutoksen myötä henkilöstö on siirtynyt uusiin tehtäviin eikä tällä hetkellä kaikissa tapauksissa ole vastuutahoja vielä määritetty. Tutkimustuloksista nousikin selkeästi esiin tarve ajan tasalla olevasta kontaktillis-

tasta, joka sisältäisi asiantuntijoiden vastualueet, erityisalajat sekä yhteystiedot. Tieto päivitetyn informaation olemassaolosta tulee luonnollisesti viestiä tehokkaasti läpi koko organisaation.

Tullineuvonnan sivuilla on internetissä julkaistu vastausaikalupaus, jonka mukaisesti Tullineuvonta vastaa asiakkaiden kirjallisiin kyselyihin viiden työpäivän kuluessa. Lisäksi etenkin puhelimitse asioidessaan asiakkaat odottavat lähtökohtaisesti nopeasti vastausta. Erityisasiantuntijoista vain puolet oli tietoisia vastausaikalupauksesta. On kuitenkin todettava, että tiedossa ei ole onko vastausaikalupausta erikseen viestitty muille yksiköille. Tullineuvojat ovat riippuvaisia erityisasiantuntijoiden vastauksista voidakseen jakaa tietoa edelleen loppuasiakkaalle. Tarvetta yhteisten toimintamallien luomiseen on, jotta asiakkaat saavat laadukasta palvelua.

Koulutuksen tai tietoisuuksien järjestäminen sekä tiedon jakamisen puolin ja toisin sai paljon kannatusta. Erityisasiantuntijoille ja tullineuvojille tulisi järjestää koulutusta toistensa erityisaloista, työn sisällöstä ja laadullisista vaatimuksista. Ehdotuksia koulutusaiheista olivat muun muassa AEO-koulutus, erilaiset ajankohtaispäivät, toimipaikkavierailut rajatoimipaikoille, asiantuntijaseminaarit sekä järjestettävää koulutusta tullineuvojien toiveiden mukaan.

Tulkinnallisista asioista erityisasiantuntijoiden haluttaisiin viestivän Tullineuvonnalle omaloitteisesti; myös mallivastauksia toivottiin. Sisäisen asiakkuuden käyttöön ottoa toivottiin kommentteissa. Substanssista kaivattiin enemmän tietoa ja olemassa olevan tiedon koettiin olevan hajallaan.

Syntyneitä kehitysehdotuksia olivat:

- Päivitetyn kontaktilistan vieminen intranettiin toimenkuvineen, erityisaloineen ja yhteystietoineen
- Erityisasiantuntijoilta automaattinen kuittaussanoma sähköpostiin
- Tullineuvonnan vastausaikavaateen avaaminen ja viestiminen edelleen
- Mallivastausten lisääminen tullineuvonnan käyttöön
- Sisäisen viestinnän lisääminen puolin ja toisin, myös rajatoimipaikoilta
- Koulutuksen ja verkostoitumisen lisääminen

Intranetin ansiosta organisaation tietopääoma saadaan hyödynnetyksi laajemmin ja niin, ettei tieto ole vain muutaman asiantuntijan käytössä. Tiedon tallentaminen tulisi tehdä loogisesti siten, että sen hakeminen ja löytäminen onnistuu paremmin kuin erillisistä järjestelmistä. Tiedon jakeluun käytettävää intranet sivustoa tulee kehittää kattamaan ajantasainen tieto

tullineuvonnan ja muun organisaation tarpeisiin ja takaamaan loppuasiakkaan paremman palvelun laadun.

7 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, miten asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä suhteita esiintyy myös organisaation sisällä, jolloin asiakaspalveluhenkilökunta ja asiakastoiminnot tarvitsevat tukea muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta palvelukseen ulkoisia asiakkaita laadukkaasti. Grönroos toteaa kirjassaan (1987), että Julkishallinnon toteuttavan tason yksiköt ovat lisäksi usein riippuvaisia hallintotason yksiköiden päätöksistä. Esimerkiksi ministeriöiden ja keskusvirastojen tulee nähdä toteuttava taso sisäisenä asiakkaanaan. Lisäksi jokaisen palveluja tuottavan organisaation toimintaa ohjaa palveluajatus, jonka perustana on organisaation toiminta-ajatus. Ilman selvästi määriteltyä palveluajatusta, on suuri vaara, että eri osastot ja toiminnot kehittyvät eri suuntiin ja että niillä on eri tavoitteet. Tuloksena on organisaatio, joka muodostuu useista eri osaorganisaatioista ja kaikilla osaorganisaatioilla on omat arvotuksensa eivätkä ne toimi yhteistyössä tuottaakseen ne palvelut, joita varten kaikki organisaation osapuolet itse asiassa ovat olemassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä sisäisen asiakkuuden tila on tällä hetkellä Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välillä, voidaanko toimintamallia kehittää ja tehostaa sekä millä keinoilla kehitystarpeisiin voidaan vastata. Tullin organisaatio on toistaiseksi ollut melko hierarkkinen, eri yksiköiden lokeroitumista on tapahtunut, eikä yhteistyön tekeminen ole aina luontevaa. Palveluajatusta ei ole määritetty jolloin yhteisten tavoitteiden hahmottaminen on vaikeampaa. Uuden organisaatiomallin käynnistyttyä ja uusien toimintamallien päästyä alkuun edellytykset tilanteen muuttumiselle ja tiedonkulun tehostumiselle eri osa-alueiden ja yksiköiden välillä on. Tämä edistäisi osaltaan myös Tullineuvonnan ja erityisasiantuntijoiden yhteisten tavoitteiden rakentamista ja saavuttamista sillä erityisasiantuntijat työskentelevät kaikilla Tullin toiminta-aloilla kattaen koko organisaation.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että isoja ongelmia palvelussa tai vuorovaikutuksessa ei ollut ja tullineuvojat ja erityisasiantuntijat arvostavat toistensa työtä. Tullineuvojien kysymykset ovat pääsääntöisesti oikeita ja tasokkaita, samoin erityisasiantuntijoiden vastaukset. Erityisasiantuntijat pitävät tärkeänä vastaamista ja mieltävät sen kuuluvan toimenkuvaansa. Tullineuvonnan vastausaikavaateesta oli tietoisia kuitenkin alle puolet vastaajista. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että vastaajilla ja vastausta odottavilla asiantuntijoilla on erilaiset käsitykset siitä mikä vastausajan pitäisi olla. Myös tiedonkulussa nähtiin tullineuvojien puolelta kehittämisen tarvetta.

Suurin osa löydetyistä kehitysideoista liittyikin tavalla tai toisella tiedon saatavuuteen tai jakeluun. Ajan tasalla olevan yhteyshenkilölistan merkitys nousi esiin tutkimuksen lähes kaikilla osa-alueilla, koska tällä hetkellä oikean asiantuntijan löytäminen kulloiseenkin tarpeeseen on vastausten perusteella haastavaa ja aikaa vievää. Myös monipuolista koulutusta toivottiin, ja tarvetta yhteiseen tietojen vaihtoon ja verkostoitumiseen oli laajasti.

Asiantuntijoiden saamat hyödyt verkostoitumisesta ovatkin monipuolisia, joten siihen organisaation tulisi tarjota mahdollisuuksia. Verkostoitumalla voidaan välttää päällekkäisen työn tekemistä, saada uusia toimintaideoita ja selvittää ongelmia kustannustehokkaasti. Verkostoitumisen kautta löydetään keinoja yhdistää ihmisissä oleva tietämys ja voimavarat.

Viranomaistoiminta, joka perustuu lakiin ja asetuksiin, määrää siis palvelun teknisen laadun, mutta sitä miten palvelu toteutetaan, viranomaistoiminta ei rajoita. Tullissa asiakaspalvelun viitekehyksen muodostavat viranomaisen asiakaspalvelua koskeva lainsäädäntö sekä Tullin arvot sekä asiakas- ja resurssistrategiat. Sisäistä asiakkuutta ei ole toistaiseksi juurikaan huomioitu eikä se, että Tulli on sekä palvelu- että lainvalvontaviranomainen ole este kehittää palveluperiaatetta tai sisäistä asiakkuusajattelua. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan tälle olisi tarvetta.

Lopputuloksena voidaan todeta, että kyselytutkimus ja haastattelut tuottivat materiaalia myös tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle. Näitä aiheita pohditaan tämän työn ulkopuolella. Materiaaleista voi johtaa jatkotutkimusta sisäisestä asiakkuudesta niin haluttaessa. Myös palveluajatuksen johtamista toiminta-ajatuksesta asiakasstrategiaan voitaisiin harkita. Työssä käytetyt menetelmät tukivat hyvin työn tutkimusasetelmaa, joka edellytti myös vuorovaikutteista lähestymistapaa. Saadut tulokset tuottavat näin konkreettista hyötyä toimeksiantajalle.

Lähteet

- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkihallinnossa
- Grönroos, C. 2009 Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Oulasvirta, L. 2007. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Valtiovarainministeriön ja Tullin välinen Strategia-asiakirja 2012-2015. Helsinki 2012.
- Juholin, E. 2009. Communicare! WS Bookwell Oy, Porvoo
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

- Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. 2006. Viitattu 20.10.2012.
<http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastytyvaeisyys-kaiken-perusta/>
- Sisäisen asiakkuuden merkitys. 2010. Viitattu 15.9.2012.
<http://www.kookas.fi/articles/read/254>
- Suomen tulli, Tulli tutuksi. 2012. Viitattu 15.9.2012
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/index.jsp

Julkaisemattomat lähteet

- Jäämaa, H. 2009. JET II Kehittämishanke 1.12.2009. Tullihallitus. Helsinki.
- Tullin asiakasstrategia 2004
- Haastattelu 1. Tullineuvonta Helsinki. 15.10.2012. Ryhmän 1 henkilökohtainen haastattelu.
- Haastattelu 2. Tullineuvonta Helsinki. 15.10.2012. Ryhmän 2 henkilökohtainen haastattelu.
- Haastattelu 3.-4. Tullineuvonta Pori. 16.10.2012. Puhelinhaastattelu.
- Haastattelu 5. Tullineuvonta Kuopio. 16.10.2012. Puhelinhaastattelu.
- Haastattelu 6.-7. Tullineuvonta Joensuu. 17.10.2012. Puhelinhaastattelu.
- Haastattelu 8. Tullineuvonta Vaasa. 18.10.2012. Puhelinhaastattelu.
- Haastattelu 9. Tullineuvonta Tornio. 18.10.2012. Puhelinhaastattelu.
- Haastattelu 10. Tullineuvonta Oulu. 18.10.2012. Puhelinhaastattelu

Kuviot

Kuvio 1: Tullin organisaatiokaavio 1.7.2009 (www.tulli.fi).....	17
Kuvio 2: Tullineuvonnan palveluprosessi (Jäämaa 2009).....	20
Kuvio 3: Tullineuvonnan palveluprosessi (Jäämaa 2009).....	20
Kuvio 4: Tutkimuksen kulku	21

Taulukot

Taulukko 1 Kyselyn vastaukset	25
-------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake.....	36
---------------------------	----

Liite 1 Kyselylomake

**KYSELY KOSKIEN VALTAKUNNALLISEN TULLINEUVONNAN JA TULLIN
ERITYISASIAANTUNTIJOIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ**

Tällä tutkimuksella selvitetään mahdollisia haasteita ja kehityskohteita Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välisessä yhteistyössä. Tutkimuksella pyritään löytämään vastaus kysymykseen "Miten sisäistä asiakkuutta voidaan kehittää Valtakunnallisen tullineuvonnan ja Tullin erityisasiantuntijoiden välillä?". Tutkimus pyrkii antamaan vastauksia ja keinoja yhteistyön parantamiseksi. Kyselyn kohteena oleva erityisasiantuntijoiden joukko on valittu mukaan tullineuvojen omien verkostojen kautta.

1. Sukupuoli: *

- Mies
- Nainen

2. Ikä: *

- 25 tai alle
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- yli 65

3. Koulutus: *

- Kansakoulu tai peruskoulu
- Ylioppilas
- Ammattikoulu
- Ylioppilas
- Opistotasoinen koulutus
- Ammattikorkeakoulu
- Korkeakoulu
- Yliopisto
- Muu, mikä?

4. Ammattiryhmä *

- Työntekijä
- Alempi toimihenkilö
- Ylempi toimihenkilö
- Esimies
- Johtaja
- Muu, mikä?

5. Toiminto/tehtäväalue *

- Tuonti- ja/tai vienti
- Autoverotus
- Valmisteverotus
- Rikostorjunta
- Tarkastus
- Lupakeskus
- muu, mikä

6. Toimipaikka *

- Tullihallitus
- ETP
- LTP
- ITP
- PTP
- Tullilaboratorio
- Ahvenanmaan tullipiiri

7. Työsuhteen pituus *

- 3-12 kuukautta
- 1-4 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 16 vuotta

PALVELU

8. Kuinka usein tullineuvonnasta ollaan sinuun yhteydessä?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin

9. Miten tullineuvojat ovat sinuun yhteydessä? (Valitse vain yksi vaihtoehto.)

- puhelimella
- sähköpostilla
- puhelimella sekä sähköpostilla
- muuten, miten?

10. Miten toivoisit yhteydenoton tapahtuvan?

11. Arvioi seuraava palveluun liittyvä väittämä asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Neuvoja ottaa yhteyttä aina oikeaan asiantuntijaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jos olet eri mieltä, niin kerro miksi.

13. Arvioi seuraava palveluun liittyvä väittämä asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Usein käy niin, etten voi vastata neuvojan kysymykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Jos olit samaa mieltä, niin kerro miksi.

15. Arvioi seuraava palveluun liittyvä väittämä asteikolla 1-2 (1=Kyllä, 2=EI)

Tullineuvojat tarvitsevat asiantuntemustani usein. 1 2

16. Jos vastasit kyllä, niin vastaa mistä arvelet sen johtuvan.

17. Vastaa seuraavaan palveluun liittyvään kysymykseen asteikolla 1 - 2 (1=Kyllä, 2=EI)

Oletko tietoinen tullineuvonnan vastausaikavaateesta, jonka mukaisesti Tullineuvonta vastaa kirjallisiin kyselyihin 5 työpäivän kuluessa; puhelimitse vastattaessa asiakkaat odottavat lähtökohtaisesti erittäin nopeasti vastausta. 1 2

18. Arvioi seuraavat palveluun liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Kykenen yleensä vastaamaan tullineuvojan kysymykseen välittömästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastauksen antamiseen kuluu yleensä enemmän kuin yksi päivä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni tullineuvojat pitävät työstään ja heillä on siihen mielenkiintoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tullineuvojat ovat ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Arvioi seuraavat palveluun liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1=aina, 2=usein, 3=harvoin, 4=ei koskaan)

	1	2	3	4
Tullineuvojat antavat minulle aikaa vastauksen antamiseen riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteet hoituvat hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tullineuvojat ovat kohteliaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORGANISAATIO

20. Arvioi seuraavat organisaatioon liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Tullin organisaatiomalli on hyvä ja tukee sisäistä asiakkuutta. (Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työtehtävässään.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni on rajattu joustavasti, joten minulla on tietoa muistakin asioista kuin vain "omasta alueestani".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ja niiden jako osastollani on selkeä (tiedän kuka on vastuussa mistäkin asiasta).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Jos olet eri mieltä jonkin edellisen / edellisten väittämien kanssa, kerro miten toimintaa tulisi muuttaa, jotta se vastaisi paremmin kokonaisuutta.

22. Arvioi seuraava organisaatioon liittyvä väittämä asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Esimiestyö tukee hyvin organisaatiota ja näin myös omaa toimintaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Jos olet eri mieltä, kerro miten toimintaa tulisi muuttaa, jotta se vastaisi paremmin kokonaisuutta.

LAATU

24. Arvioi seuraavat laatuun liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Tunnen tullineuvonnan tehtävänkuvan ja toimintatavan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni neuvojien kysymykset ovat oikeita ja tasokkaita.

Tullineuvojien ammattitaito on hyvä.

25. Jos olit eri mieltä, niin kerro miksi.

26. Vastaa seuraavaan laatuun liittyvään kysymykseen asteikolla 1 - 2 (1=Kyllä, 2=EI)

Pitäisikö erityisasiantuntijoiden vastuualueita mielestäsi selkeyttää tullineuvonnalle? 1 2

27. Arvioi seuraava laatuun liittyvä väittämä asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

Tullineuvojat esittävät toistuvasti samanlaisia kysymyksiä samoista aihealueista. 1 2 3 4

28. Arvioi seuraava laatuun liittyvä väittämä asteikolla 1-4 (1=aina, 2=usein, 3=harvoin, 4=ei koskaan)

Tulisiko minun oma-aloitteellisesti tiedottaa tullineuvontaa esimerkiksi tulkinnallisista asioista, joista tiedän saavani yhteydenottoja? 1 2 3 4

29. Vastaa seuraavaan laatuun liittyvään kysymykseen asteikolla 1-2 (1=Kyllä, 2=EI)

Pitäisikö mielestäsi tullineuvojille järjestää koulutusta / tietoisu omasta alastasi? (Kuten mitä työsi sisältää ja millaisia menetelmiä käytät.) 1 2

30. Jos vastasit kyllä, niin millaista koulutusta?

VUOROVAIKUTUSSUHTEET

31. Arvioi seuraavat vuorovaikutussuhteisiin liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Mielestäni tullineuvojan työ on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan tullineuvojan työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Arvioi seuraavat vuorovaikutussuhteisiin liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1=aina, 2=usein, 3=harvoin, 4=ei koskaan)

	1	2	3	4
Kun apuani pyydetään tullineuvonnasta, koen asian olevan tärkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen turhauttavana vastata tullineuvojan kysymykseen, silloin kun minulla on kiire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan yhteyttä tullineuvontaan tarvitessani apua johonkin oman erityisalani ulkopuoliseen kysymykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Jos vastasit edelliseen kysymykseen myönteisesti, koitko saavasi apua?

SISÄINEN VIESTINTÄ

34. Arvioi seuraavat sisäiseen viestintään liittyvät väittämät asteikolla 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä)

	1	2	3	4
Saan organisaatiolta tarpeeksi oman alani tietoa liittyen tullitoiminnan muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni tullineuvonnan tiedot tulee päivittää organisaatiossa ensimmäisten joukossa tullitoiminnan muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SANA ON VAPAA

35. Tähän voit kirjoittaa vapaasti omia mielipiteitäsi tullineuvonnan ja oman yksikkösi välisistä asioista kuten esiintyneistä haasteista tai muista mieleen tulevista kysymyksistä!

Lähetä

