

SÄHKÖISTEN ASIOINTIPALVELUIDEN SOVELTUVUUS JA KÄYTTÖÖNOTTO HAUTAAN SIUNAAMISEN AJANVARAUKSESSA

Case: Lahden seurakuntayhtymä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Majamaa, Elisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 54+2	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuus ja käyttöönotto hautaan siunaamisen ajanvarauksessa Case: Lahden seurakuntayhtymä		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuutta ja käyttöönottoprosessien merkitystä hautaan siunaamisen ajanvaraukseen, etsittiin käytännön työtä helpottavia ratkaisuja kohdeorganisaatiolle sekä testattiin ratkaisuja käytännössä.</p> <p>Tietoperustassa tarkasteltiin digitalisaation aiheuttamaa muutosta julkishallinnon toimintaympäristössä, asiakaskokemuksen merkitystä palveluita kehitettäessä sekä käyttöönottoprosessien merkitystä sisäisen projektinhallinnan näkökulmasta. Tutkimusosio ja käytännön kehittäminen nivoutuivat toisiinsa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja. Aineiston keruu suoritettiin osallistavin menetelmin työpajojen avulla. Lisäksi suoritettiin benchmarking-kysely. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin hermeneuttista kehää.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että asiakkaiden valmius sähköisten asiointipalveluiden käyttöön on hyvä, vaikka toistaiseksi seurakuntien palveluiden käyttöaste on matala. Tuloksista on myös nähtävissä, että sähköiset asiointipalvelut soveltuvat julkishallinnon sektorille aihealueesta riippumatta. Käyttöönottoprosessien tarkka suunnittelu koetaan tärkeäksi organisaation sisäisen projektinhallinnan näkökulmasta. Koulutuksen merkitystä ei voi vähätellä onnistuneessa käyttöönotossa. Kehittämishanke on vahvistanut organisaation projektinhallintaa sekä selventänyt näkemystä sähköisten palveluiden soveltuvuudesta seurakuntien asiakkaiden käyttöön.</p>		
Asiasanat sähköinen asiointipalvelu, käyttöönottoprosessi, hautaan siunaaminen, seurakunnat		

Abstract

Author(s) Majamaa, Elisa	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 54	
Title of publication The Applicability and Implementation of E-services in Booking Funeral Appointments Case: Lahti Lutheran Parish Union		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of the study was to examine the applicability of e-services in booking funeral appointments and the importance of proper planning in implementing new services. Additionally, the study focused on finding solutions for the target organization. The solutions were tested in practice.</p> <p>The research framework was created by studying the effects of digitalization to public sector services, the meaning of customer satisfaction to design service and the significance of implementation planning to project management in organizations. The study and the theoretical part were tied closely throughout the thesis. This study was conducted as qualitative case study that used design service as a method. The research material was gathered using inclusive methods, namely workshops, and a benchmarking questionnaire. The research material was analyzed using the hermeneutic circle.</p> <p>The findings indicated that consumers' readiness to use e-services is moderate. However, the rate of using the e-service offered by the Lahti Lutheran Parish Union is at a low level. The results also showed that e-services are applicable to the public sector regardless of the area of the service. Careful planning of implementation processes is one of the key elements of successful project management in organizations. The significance of training cannot be underestimated in implementation planning. This study helps enhance project management in organizations and has clarified how parishioners view the applicability of e-services.</p>		
Keywords e-service, project management, parish union, burial		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tietoperusta ja menetelmät	4
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	6
2.1	Lahden seurankuntayhtymä	6
2.2	Sähköisten asiointipalvelujen nykytilanne	6
2.3	Seurakuntien toiminta	8
3	TIETOPERUSTA.....	10
3.1	Digitalisaatio.....	10
3.1.1	Sähköiset palvelut	10
3.1.2	Asiakaskokemus.....	13
3.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	15
3.2	Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti.....	16
3.3	Henkilökohtainen palvelu.....	22
3.3.1	Onnistunut palvelu.....	22
3.3.2	Tietoturva.....	24
4	HAUTAAN SIUNAAMISEN AJANVARAUS.....	26
4.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	26
4.2	Kehittämishankkeen vaiheet.....	28
4.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	34
5	TULOKSET.....	36
5.1	Digitalisaatio.....	36
5.2	Käyttöönottoprosessit	40
5.3	Henkilökohtainen palvelu.....	41
5.4	Tulosten yhteenveto.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1	Tulosten pohdinta	44
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
6.3	Kehittämishankkeen arviointi.....	51
6.4	Tulevat kehittämis- ja tutkimuskohteet	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET.....	61

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Palveluiden merkitys on korostunut nyky-yhteiskunnassa. Palvelu on aina laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen tuote ja niin ollen se myös tarjoaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkailla on nykyisin enemmän päätösvaltaa, kun sähköisiä palveluita on laajasti tarjolla. Näin ollen vertailu ja korvaavan palvelun löytäminen on helpompaa. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 18–20.) Tästä syystä digitalisoituvassa maailmassa sähköisten asiointipalveluiden merkitys tulee lisääntymään. Teknologian mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet esimerkiksi viestintäkanavissa tukevat yksilöyhteiskuntaa, jossa jokainen hoitaa omat asiansa ja viestintä tapahtuu jonkin laitteen tai käyttöliittymän välityksellä (Kirkkohallitus 2014).

Palvelut eivät ole yleistyneet julkishallinnossa yhtä nopeasti ja laajalle kuin liike-elämässä, sillä haasteet palvelujen toteutukselle ovat hyvin erilaisia. Arkaluontoiset aihepiirit ja henkilötiedot tuovat omat haasteensa toiminnan sähköistämiseksi. (Lillrank 2017, 624.) Muuttuva yhteiskunta kuitenkin pakottaa organisaatioita mukauttamaan palveluitaan sellaisiksi, joita asiakkaat haluavat käyttää. Jotta asiakkaat eivät turhautuisi sähköiseen toimintaympäristöön, tulee asiakastyytyväisyydellä olla palveluiden kehittämisen pääpaino. Uutta palvelua esiteltäessä asiakkaan tulee vakuuttua siitä, että se on parempi kuin entinen. Tästä syystä asiakaskokemuksen tulee olla palvelun suunnittelun keskiössä. (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 21, 28.)

Uusia teknologisia ratkaisuja esiteltäessä on usein kyse luottamuspulasta. Asiakkaat suhtautuvat epäilevästi ja epäroiden sähköisten asiointipalveluiden käyttöön. Korpisaari, Pitkänen ja Warma-Lehtinen (2018) esittävät, että asiakkaan iällä on merkitystä valmiuteen käyttää sähköisiä palveluita. Nuoret ovat tottuneita käyttämään internetiä, etsimään tietoa sieltä sekä asioimaan muun muassa verkkokaupoissa. Iäkkäämmät henkilöt puolestaan suhtautuvat enemmän varauksella uusien käyttöliittymien käyttöön. (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018, 19.) Sähköiset asiointipalvelut tuovat läpinäkyvyyttä palveluketjuun, kun asiakas pääsee osallistumaan toteutukseen, mikä saattaa lisätä niiden käyttöä (Lillrank 2017, 624; Kumar, Sachan & Mukherjee 2017).

Organisaation kannalta digitalisoituminen on tärkeää. Vaikka iäkkäämpi väestö on epäileväistä sähköisten palveluiden suhteen, on todellisuus se, että valtaväestön ikääntyessä palveluiden tarve kasvaa. Tämän seurauksena työvoiman vähentyessä sähköisten asiointipalveluiden merkitys kasvaa. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 95.) Riippumatta asiakkaiden halusta käyttää sähköisiä palveluita tulevaisuudessa, niistä tulee

välttämättömiä. Organisaation näkökulmasta sähköisten asiointipalvelujen on tarkoitus olla kustannustehokkaampi vaihtoehto perinteisen asiakaspalvelun sijaan. Ilmarinen ja Koskela (2015) toteavat, ettei uusia asiointipalveluita tulisi nähdä perinteistä asiakaspalvelua korvaavina, vaan vaihtoehtona asiakkaalle. Silloin monikanavaisuus tarjoaa paremman asiakaskokemuksen, koska asiakas voi itse päättää milloin hoitaa asian, vaihtoehtoja voi vertailla rauhassa ja tarvittaessa asiakas voi kuitenkin ottaa suoraan yhteyttä asiakaspalvelun asiantuntijoihin.

Tässä kehittämishankkeessa varaudutaan uuden lisäosion käyttöönottoon jo olemassa olevaan sähköiseen asiointipalveluun. Oksasen (2010) mukaan jatkokehitysprojektien suurimpana haasteena on se, ettei niihin keskitytä riittävällä vakavuudella. Uuden toiminnallisuuden uskotaan soveltuvan osaksi järjestelmää ja toimintatapoja kuin itsestään. Tulevaisuudessa ne organisaatiot, jotka vievät muutokset läpi asti tulevat pärjäämään (Pärppei 2018, 22). Tästä syystä käyttöönottoprojektit lisäosien tai kokonaan uusien järjestelmien osalta on aina suunniteltava ja toteutettava perusteellisesti.

Aiempi tutkimus

Erilaisista sähköisten asiointipalveluiden käyttöönotoista on jonkin verran aiempaa tutkimusta (Junto 2016; Tuulaniemi 2012; Soininen 2016), mutta vastaavanlaista tutkimusta, jossa kehittämiskohde on luonteeltaan hyvin sensitiivinen, löytyy verrattain vähän. Kun kyseessä on suurten tunteiden palvelu, jossa perinteinen asiakaspalvelu kohtaamisineen on ollut selkeä kilpailuetu, niin kuinka toteuttaa tämä kaikki sähköisessä ympäristössä (Suomen evankelisluterilainen kirkko 2020). Reinboth (2008) pitää asiakaspalvelua yritysten parhaana kilpailuetuna, sillä se usein erottaa yrityksen kilpailijastaan. Merkittävin ero kilpailijoihin syntyy, kun sama palvelu tuotetaan laadukkaammin ja monipuolisemmin (Reinboth 2008, 28–29).

Vuoden 2019 alussa Lahden seurakuntayhtymässä otettiin käyttöön sähköinen asiointipalvelu kaste- ja vihkiajanvarausta varten sekä retki- ja leiri-ilmoittautumisiin. Asiointipalveluiden toimivuudesta sekä käyttöasteesta ei ole toistaiseksi saatu vielä juurikaan tilastoitua tietoa. Ainoat tiedot, jotka tällä hetkellä ajanvarauspalvelun toimivuudesta / toimimattomuudesta on, ovat seurakuntasihteereiden tuntemuksia aiheesta. Lisäksi asiakaspalautteena on saatu muutamia kommentteja palveluun liittyen.

Herkkien aiheiden äärellä ollaan seurakuntien asiakaspalvelun lisäksi esimerkiksi Kelassa ja terveystalvissa tuottavissa yrityksissä. Hyppönen, Hyry, Valta ja Ahlgren (2014) toteavat sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisten asiointipalveluiden tutkimuksessa, että tietoturva, nopeus ja helppous olivat päällimmäisiä syitä, joiden vuoksi asiakkaat halusivat asioida sähköisesti. Näitä havaintoja voidaan soveltaa seurakunnan asiakkaisiin, sillä

käsiteltävät tiedot ovat yhtä arkaluontoisia. Suurimpia esteitä olivat sähköisen asiointipalvelun puuttuminen sekä kyky käyttää sitä (Hyppönen ym. 2014, 68). Tästä syystä on tärkeää, että seurakuntien käyttöön on kehitetty toimiva asiointipalvelu, jonka kautta asiakkaat voivat itse valita parhaaksi katsomansa ajan. Lisäksi sähköinen asiointipalvelu parantaa seurakuntien saavutettavuutta.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää sähköisiä asiointipalveluita Lahden seurakuntayhtymässä. Tavoitteena on tutkia sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuutta Lahden seurakuntayhtymän käyttöön ja tarkemmin rajattuna hautaan siunaamisen ajanvaraukseen sekä löytää käytännötyötä helpottavia ratkaisuja kohdeorganisaatiolle. Ratkaisuja halutaan myös testata käytännössä ennen hankkeen valmistumista. Kehittämishankkeen päätyttyä kohdeorganisaatiolla on entistä paremmat valmiudet sekä selkeämmät prosessikuvaukset uusia käyttöönottoja varten. Hyötynä tässä kaikessa on resurssien säästäminen ja tulevaisuudessa prosessien sujuvoittaminen.

Hanketta tukeva, tavoitteista ja tietoperustasta johdettu päätutkimuskysymys on:

- Millä tavoin seurakuntien sähköiset asiointipalvelut soveltuvat hautaan siunaamisen ajanvaraukseen ja mitä palveluiden käyttöönotossa pitää huomioida?

Käytännön kehittämishanketta tukevat alakysymykset ovat:

- Mikä merkitys digitalisaatiolla ja sähköisillä palveluilla on muuttuvassa toimintaympäristössä?
- Mitä uuden järjestelmän onnistuneelta käyttöönotolta vaaditaan?
- Kuinka henkilökohtainen palvelu varmistetaan sähköisissä palvelutilanteissa?

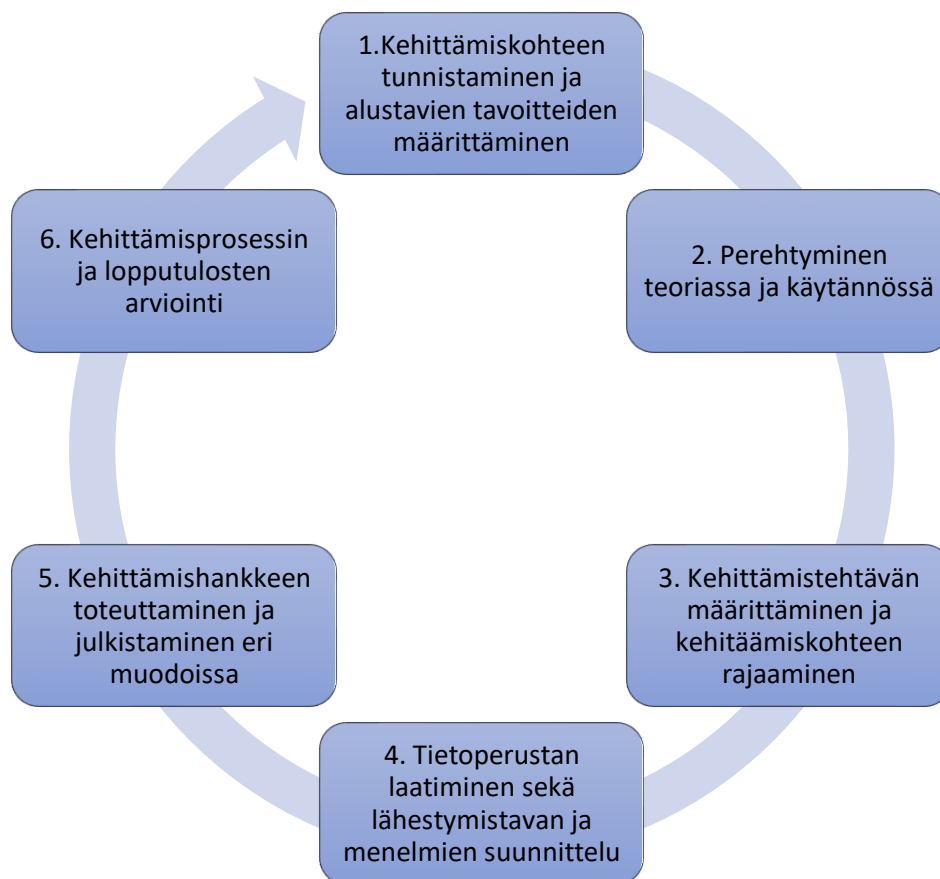
Hankkeen rajaukset

Tämä hanke rajataan koskemaan ainoastaan hautaan siunaamisen ajanvarausta sähköisen asiointipalvelun kautta, sillä kohdeorganisaatiossa on jo aikaisemmin käyttöönotettu kaste- ja vihkiajan varaukset sekä sähköinen ilmoittautuminen leireille ja retkille. Myöskään palvelun suunnittelu ei ole enää ajankohtaista, sillä kyseinen sähköisen asioinnin osio on jo käytössä yhdessä seurakuntayhtymässä eli varsinainen kehitystyö on jo saatu päätökseen. Kehittämistyön lopputuloksena tuotettavan prosessikuvauksen takia työssä kuitenkin pohditaan sähköisiä asiointipalveluja laajemmin sekä perehdytään sensitiiviseen aihealueeseen ja sen merkitykseen sähköisiä asiointipalveluja tarjottaessa (Suomen evankelisluterilainen kirkko 2020).

1.3 Tietoperusta ja menetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tietoperustaa kerätään siten, että valitusta aihealueesta pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen katsaus (Alasuutari 2011, 84). Tämän kehittämishankkeen tietoperustassa keskitytään digitalisaation mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin ja siihen, mitä ne käytännössä tarkoittavat sähköisten asiointipalveluiden kannalta. Tietoperustassa käsitellään myös käyttöönottoprosessien merkitys ja kulmakivet sekä, kuinka henkilökohtainen palvelu muuttuu digitalisaation myötä. Tietoperustassa hyödynnetään kansallista ja kansainvälistä tutkimusaineistoa muun muassa Gartner 2019 ja Kohvakka 2014 sekä aihetta tukevaa kirjallisuutta.

Kehittämishankkeiden avulla yritykset ja organisaatiot pyrkivät säilyttämään kilpailukykyensä, kehittämään uusia toimintamalleja sekä tehostamaan vanhoja prosesseja, luomaan uusia palveluita ja tuotteita sekä tutkimaan asiakkaiden mieltymyksiä sekä ennakoimaan tulevaisuuden toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Kehittämiskohteet voivat olla henkilöstöön, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tai toimintaprosesseihin liittyviä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12–13; Toikko & Rantanen 16.)



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 23)

Kuviossa 1 on esitetty Ojasaloa, Moilasta ja Ritalahtea (2015, 24) mukaillen kehittämistyön prosessi. Lähtökohtana on tunnistaa ja ymmärtää jokin kehityskohde. Tämän jälkeen tulee kerätä tietoperustaa useista eri lähteistä, sillä näkökulmat ja löydökset samasta aiheesta saattavat vaihdella. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa vasta lopullisen kehittämistyön aiheen määrittäminen ja rajaaminen sekä lähestymistavan ja menetelmien valinta. Vasta sitten päästään itse hankkeen toteuttamiseen ja lopulta tulosten arvioimiseen. (Ojasalo ym. 2015, 23–26.)

Kehittämishankkeen lähestymistapana toimii sekä toimintatutkimus että palvelumuotoilu. Toimintatutkimuksen tärkeimpinä ominaispiirteinä ovat osallistava tutkimus, käytännönläheisyys sekä tutkijan aktiivinen rooli osana muutosta. Palvelumuotoilu puolestaan pyrkii nimensä mukaisesti muokkaamaan palvelua kehittämiskohteen mukaisesti esimerkiksi asiakaslähtöisemmäksi. (Ojasalo ym. 2015, 58, 71.) Kehittämishankkeessa käytetään osallistavia menetelmiä kuten työpajoja sihteereille sekä kysely, jolla saadaan tietoa toiselta toimijalta siitä, kuinka heillä on sujunut uuden asiointipalvelun osion kanssa (benchmark) (Latham & Ford 2014, 45).

Osallistavilla menetelmillä tarkoitetaan työkaluja, joiden kautta kehittämiseen pääsevät osallistumaan ne henkilöt, jotka käytännössä ovat kehittämishankkeen kanssa tekemisissä. Yksi tässä työssä käytettävä osallistava menetelmä on työpaja, jossa sihteerit pääsevät osallistumaan ideointiin, jonka perusteella uuden asiointipalvelun käyttöönottoa viedään eteenpäin organisaatiossa sekä soveltuvuutta arvioidaan. Työpajassa valmistellaan kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi asiointipalvelun käyttöönoton tueksi ja jokainen sihteeri vuorollaan pääsee testaamaan asiointipalvelun käyttöä *Mystery Shopping* periaatteella. Lisäksi kehittämishanketta varten toteutetaan pienimuotoinen benchmarking-kysely, jotta haetaan siunaamisen ajanvarauksen soveltuvuudesta saadaan käytännön tietoa. (Vuorinen 2013, 88, 158.)

Pääsääntöisesti hankkeeseen osallistuvat seurakuntatiimin sihteerit, joiden työtä haetaan siunaamisten ajanvaraus tälläkin hetkellä on. Heidän kesken pohditaan ja arvioidaan edellisten osioiden käyttöönoton onnistumista sekä, sitä miten käyttöönotto voitaisiin tällä kertaa suorittaa onnistuneemmin ja kuinka palvelu tulee tulevaisuudessa muokkaamaan sihteerityötä.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Lahden seurakuntayhtymä

Lahden seurakuntayhtymä muodostuu viidestä paikallisseurakunnasta: Keski-Lahti, Laune, Joutjärvi, Salpausselkä ja Nastola. Ylintä päätösvaltaa yhtymän toiminnassa edustaa yhteinen kirkkovaltuusto, joka valitaan joka neljäs vuosi seurakuntavaaleilla. Yhteisen kirkkovaltuuston tueksi on olemassa yhteinen kirkkoneuvosto, joka valmistelee asiat valtuuston päätettäväksi ja toimii käytännön toimeenpanossa sekä huolehtii taloudesta. Seurakunnissa käytännön työstä ja taloudesta vastaavat kirkkoherra ja seurakuntaneuvosto. Yhteistä kirkkoneuvostoa tukevat seurakuntaneuvostot sekä johto- ja toimikunnat. (Lahden seurakunnat 2020.) Yhteensä Lahden seurakuntien palveluksessa työskentelee reilut 240 vakituista työntekijää ja vajaa sata määräaikaista. Lahden alueella on noin 80 000 evankelisluterilaiseen seurakuntaan kuuluvaa asukasta. Seurakuntayhtymän tarkoituksena on kulkea ihmisten mukana arjessa ja elämän käännekohdissa, sekä uudistaa yhteisöllisyyttä. (Lahden seurakuntayhtymä 2019.)

Lahden seurakuntayhtymän uusi toimintastrategia on juuri valmistunut ja sen painopisteenä on uudistaa yhteisöllisyys. Toimintamalleja, joiden avulla strategiaa ryhdytään toteuttamaan on listattuna alla. Näihin on tehty lisäyksiä tämän työn kannalta merkityksellisiin kohtiin (Lahden seurakuntayhtymä 2019, 2):

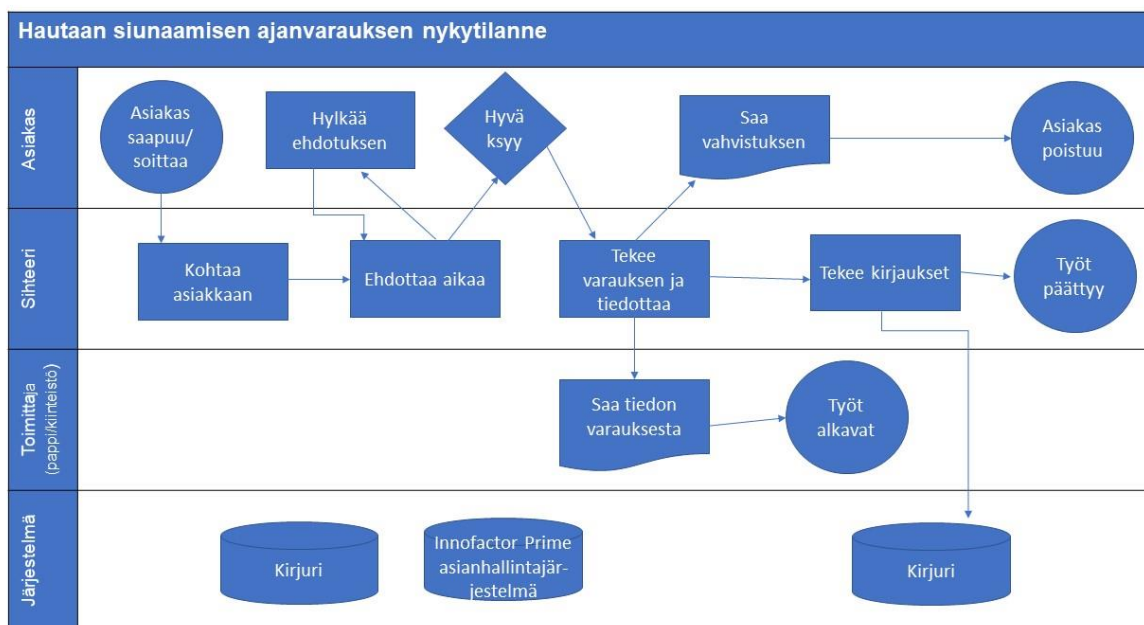
- Kerrotaan kristinuskosta ymmärrettävästi kaikille eli toimintaa pyritään uudistamaan ja tarjoamaan sitä siellä, missä asiakkaatkin ovat. Tämän takia mm. verkkopalveluita lisätään.
- Toimitaan yhdessä eli uusia toimintamalleja on suunniteltu asiakkaiden kanssa yhdessä, sekä uusia toimintatapoja on otettu käyttöön asiakkaiden toiveista.
- Ollaan vieraanvaraisia ja tehdään hyvää, tässä tärkeimpänä elementtinä on kannustaminen omatoimisuuteen, jota käyttöönotettava asiointipalvelu tukee.
- Edistetään kestävästä kehitystä
- Rohkaistaan elämään kristittyinä

2.2 Sähköisten asiointipalvelujen nykytilanne

Lahden seurakuntayhtymässä otettiin vuonna 2019 käyttöön seurakuntien sähköinen asiointipalvelu retki- ja leiri-ilmoittautumisten, verkkolaskituksen sekä kaste ja vihkiajan

varauksen muodossa. Nyt jäljellä on enää hautaan siunaamisen ajanvarauksen käyttöönotto.

Tällä hetkellä, jos asiakas haluaa varata ajan vainajan hautaan siunaamista varten, tulee hänen joko soittaa seurakuntatoimistoon tai saapua asioimaan asiakaspalvelupisteeseen. Molemmissa tapauksissa asiakkaan kohtaa toimistosihiteeri ja asiakkaan tulee noudattaa asiakaspalvelun aukioloaikoja.



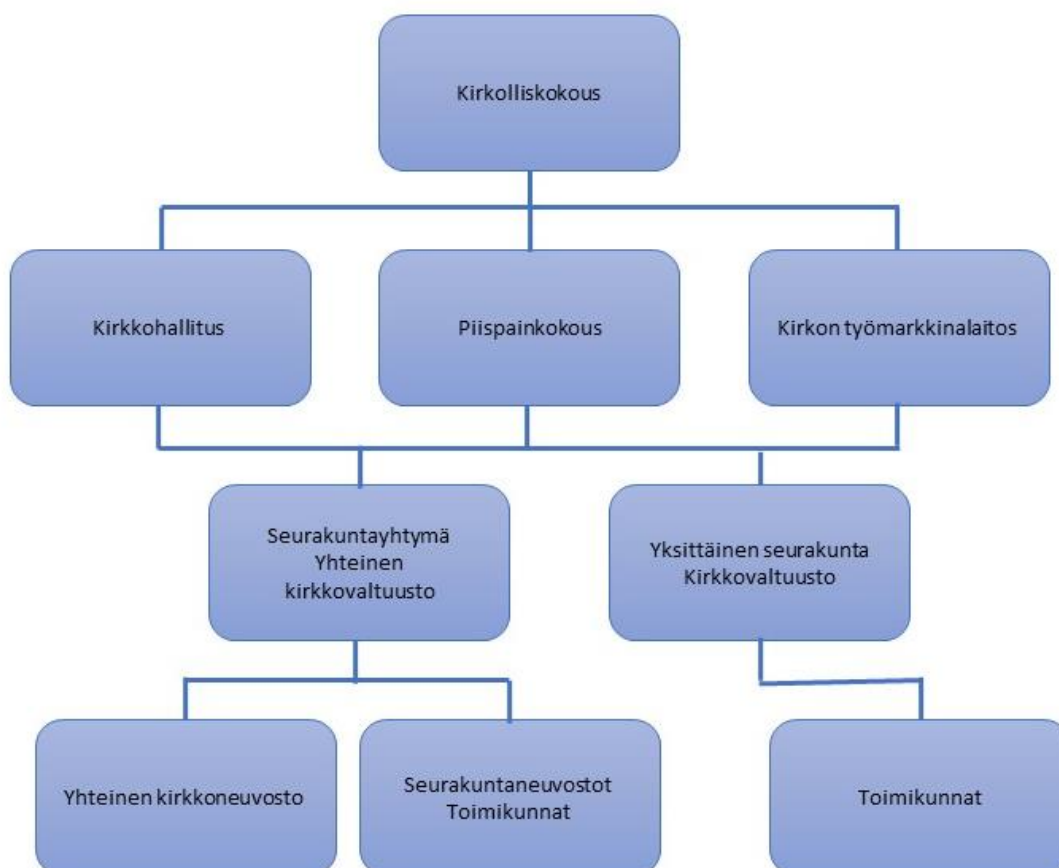
Kuvio 2. Hautaan siunaamisen ajanvarauksen nykytilanne

Kuviossa 2 on kuvattu, miten ajan varaaminen tällä hetkellä tapahtuu. Tilannetta on kuvannettu "uimaranta" vuokaaviota apuna käyttäen. Ylimmällä tasolla voidaan seurata asiakkaan toimia varaustilanteessa, sitten palvelutilanteesta vastaavan sihteerin. Toimittajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöitä, jotka ovat lopulta vastuussa hautaan siunauksesta, kuten pappia tai kiinteistötoimen edustajia. Alimmalla tasolla on esitetty mitä järjestelmää käytetään.

Kuviosta näkee selvästi, että tällä hetkellä varaustilanne toimii hyvin sihteerivetoisesti. Sihteeri käytännössä asioi asiakkaan puolesta ja asiakkaan ainoa tehtävä on päättää haluttu aika. Asiakkaan poistuttua sihteerityö jatkuu vielä erilaisten kirjaamisten ja tiedottamisten muodossa.

2.3 Seurakuntien toiminta

Suomen evankelisluterilaisessa kirkossa ylintä päätäntävaltaa käyttää kirkolliskokous, jossa päätetään linjauksista, jotka koskevat kirkon oppia ja työtä. Kirkolliskokous päättää myös taloudesta sekä hallinnosta. Kirkolliskokous voi myös esittää muutoksia kirkkolakiin, johon koko toiminta perustuu. Nämä lakimuutokset menevät eduskunnalle hyväksyttäväksi. Operatiivisesta toiminnasta vastaa keskushallinto, johon kuuluvat kirkkohallitus, piispainkokous sekä kirkon työmarkkinalaitos. (Kirkolliskokous 2020.) Seurakuntien hallintorakenne on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Seurakuntien hallintorakenne

Seurakunnat ovat toimialana varsin perinteinen ja digitalisaation mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin ollaan vasta heräämässä. Innofactor oyj (2019) tuottaa asiantuntijajärjestelmiä 160 seurakunnalle Suomessa ja on yhdessä seurakunta-asiakkaidensa kanssa kehittänyt uuden sähköisen asiointipalvelun. Seurakunnat voivat valita itselleen sopivia sähköisen asiointin komponentteja, jotka jälkiasennetaan kyseisen seurakunnan järjestelmään. Näiden komponenttien on tarkoitus parantaa asiakaspalvelua, sillä asiakas voi

omatoimisesti tehdä ilmoittautumiset, kirkollisten toimitusten varaukset, maksaa verkkolaskuja sekä varata keskusteluaikoja seurakuntien henkilöstön kanssa.

Lain tuomat velvoitteet seurakuntien toiminnalle

Kristillisen sanoman levittäminen, lähimmäisenrakkauden välittäminen sekä kirkolliset toimitukset kaste, vihkiminen ja hautaan siunaaminen kuuluvat seurakuntien perustehtävään (Kirkkolaki 1054/1, 2 §). Kirkkolain (1054/17, 2 §) tuoma velvoite määrää Suomen evankelisluterilaisen kirkon huolehtimaan alueellaan olevista hautausmaista sekä vainajista. Jokaisella seurakuntaan kuuluvalla on oikeus tulla hautaan siunatuksi riippumatta omaisten tahdosta. Seurakuntaan kuulumattomat voidaan Kirkkojärjestyksen (1055/2, 22 §) mukaan siunata omaisten pyynnöstä silloin, jos tiedetään, että kirkollinen siunaus on ollut myös vainajan tahto.

Lain tuomat velvoitteet ja digitalisoituva yhteiskunta pakottavat seurakunnat toimialana pohtimaan uusia käytänteitä sekä omaksumaan uusia toimintatapoja. Sähköisen asiointipalvelun käyttöönotto hautaan siunaamisten ajanvaraukseen on seurakunnille sekä haaste että tulevaisuuden digitalisoitumisen kulmakivi.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Digitalisaatio

Suomi on kansainvälisessä mittakaavassa kärkiasemassa julkishallinnon palveluiden digitalisoinnissa. Mahdollisuudet digitalisaation hyödyntämiseen ovat korkealla tasolla niin organisaatioissa kuin asiakkaiden keskuudessa. Yhteiskunnan rakennemuutokset puoltavat digitalisaatiota, joka mahdollistaa uusien toimivampien ja joustavampien toimintamallien ja palveluiden muodostumisen. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Teknologia ja digitalisaation mukanaan tuomat mahdollisuudet kehittyvät nopeasti riippumatta toimialasta. Uusia toimintamalleja tulee osaksi työtapoja ja käytänteitä. Automaatio sekä sähköiset palvelut lisääntyvät. Kehityssuunta palvelussa on kohti itseohjautuvia toimintoja. Teknologisten ratkaisujen yleistyessä on huomioitava, että käytettävyys ja saavutettavuus tulee taata kaikille käyttäjille. Helppokäyttöisyys korostuu väestön ikääntyessä. Julkishallinnon organisaatioiden tulee pysyä kehityksessä mukana, ettei ero yksityisten toimijoiden ja julkishallinnon palveluiden välillä kasva liian suureksi. (Dufva 2020, 38.)

3.1.1 Sähköiset palvelut

Digitalisaation merkitystä liiketoiminnan kannattavuudelle ja kehittymiselle ei voi vähätellä. Jo vuosia digitalisaation merkitys on ollut jatkuvasti kasvussa ja ne organisaatiot, jotka ovat olleet ajan hermolla ja muutoksessa mukana, ovat lähes tavoittamattomissa niille yrityksille, jotka ovat heräämässä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin vasta nyt. Digitalisaatio ei kuitenkaan ole muovannut asiakaskokemusta juurikaan, vaan edelleen asiakkaan kannalta tärkeitä painopisteitä ovat toimivat kokonaisuudet prosesseissa, brändi ja sen tunnettavuus sekä luotettavuus. Nykyään näitä toimintoja kehitetään teknologia-avusteiksi ja yrityksen sisäiset prosessit nousevat merkittävään rooliin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13.) Asiakaslähtöisyyden tulee olla avainasemassa, kun pohditaan organisaation kehittämistoimia. Lähtökohtaisesti tarkoituksena on tuottaa sama palvelu, mutta vielä paremmin kuin tähän asti, siten että siitä muodostuisi lisäarvoa asiakkaalle. (Reinboth 2008, 22.)

Vuonna 2019 Gartnerin tekemästä tutkimuksesta selvisi, että asiakas ei todellisuudessa välitä siitä, missä kanavassa häntä palvellaan, vaan siitä, että hänen asiansa tulee hoidetuksi. Vertailussa oli puhelinpalvelu, sähköposti, chat, sosiaalinen media, mobiilisovellus, sähköinen asiointipalvelu, verkkosivut ja tekstiviestit. Erot eri kanavien välillä olivat hyvin vähäisiä. Valitulla kanavalla ei myöskään ollut vaikutusta asiakkaiden lojaaliuteen. Vaikka asiakas joutui valitsemaan jonkin toisen kanavan, kuin minkä olisi ensisijaisesti itse

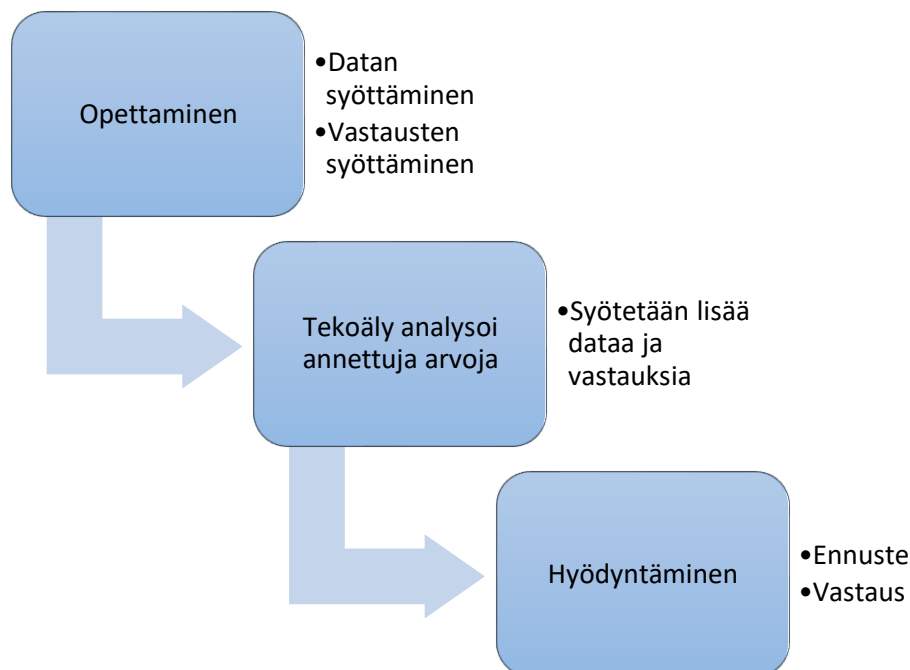
valinnut, oli asiakas yhtä tyytyväinen lopputulokseen, kuin silloin kun sai valita haluamansa viestintäkanavan. (Gartner 2019.) Ilmarinen ja Koskela (2015) toteavat, että tutkimusten mukaan asiakkaat käyttävät mielellään sähköisiä asiointipalveluja, kunhan palvelu täyttää tietyt kriteerit. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat toimivuus, nopeus ja turvallisuus. Kun nämä ominaisuudet ovat sähköisessä asiointipalvelussa kunnossa, on suuri osa asiakkaista valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Jos yritys päättää panostaa sähköiseen asiointipalveluun, tulee yrityksen taata sen toimivuus sekä se, että sitä käytetään. Sähköiseen asiointipalveluun ei kannata panostaa, jos sitä ei kukaan käytä. Sellaisissa tapauksissa yritys maksaa sekä asiakaspalveluhenkilökunnalle että sähköisen asiointipalvelun ylläpitokustannuksia, eikä toivottuja säästöjä kerry. Tarvitaan asiakasjohtamista, jos halutaan, että asiakkaat käyttävät tiettyä palvelua jonkin toisen sijasta. Muutoin asiakkaat valitsevat tutun palvelumuodon. (Poole 2019.)

Kurki (2008) määrittelee sähköiset asiointipalvelut tarkoittamaan palvelun tarjoamista verkossa. Julkishallinnollisilla organisaatioilla on lain tuoma velvoite tarjota palveluita verkossa, jotta asiakas voi asioida itselleen sopivana ajankohtana. Samanlaista velvoitetta lain puolelta ei yksityisillä toimijoilla ole. Laki velvoittaa seurakuntia tarjoamaan sähköisiä palveluja. Palveluita suunniteltaessa ja kehiteltäessä erityistä huomiota tulee kiinnittää palvelujen toimivuuteen eri tietoliikenneyhteyksien ja ohjelmistojen kanssa sekä tietoturvaan. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019.) Samalla tulee taata, että asiakkaat, jotka eivät voi verkkopalvelua käyttää, saavat saman palvelun perinteisillä tavoilla (Kurki 2008).

Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan 41 % suomalaisista oli käyttänyt jotakin viranomaisten tai julkishallinnon sähköistä asiointipalvelua (Kohvakka 2014). Todennäköisesti luku on tällä hetkellä suurempi. Tutkimuksessa selvisi iän olevan tärkeimpiä muuttujia sähköisten palveluiden käytössä. Palveluita käyttivät aktiivisemmin 25-44 vuotiaat, kun taas yli 60-vuotiailla käyttö oli selvästi vähäisempää. Sukupuolella ei todettu olevan merkitystä palveluiden käyttöasteessa. Ikä vaikuttavana tekijänä käyttöasteessa selittyy muun muassa sillä, että työikäisillä on todennäköisesti enemmän tarvetta asioida viranomaisten tai julkishallinnon kanssa, kuin alle 25-vuotiailla tai eläkeikäisillä. (Kohvakka 2014.) Tilastokeskuksen vuonna 2018 teettämän kyselyn tuloksena selvisi, että 76 % suomalaisista käyttää internetiä useasti päivässä. Verkkoa käytettiin yleisimmin mobiililaitteella ja useimpien käyttötarkoituksena oli asioiden hoitaminen, viestintä ja medioiden seuraaminen. Samaisesta tutkimuksesta käy ilmi, että viimeisen 3 kuukauden aikana esimerkiksi terveydenhuollon ajanvarauspalveluita on käyttänyt 41 % väestöstä. (Suomen virallinen tilasto 2018.)

Tekoälyä (Artificial Intelligence) hyödynnetään nykyisin palveluiden kehittämisessä. Tekoälyä käytetään usein termejä keinoäly ja koneoppiminen. Perusteiltaan tekoäly on ohjelmointia, matematiikkaa ja tilastotiedettä, jota voidaan käyttää hyväksi moniulotteisten ja monitasoisten muuttujien nopeaan ja tehokkaaseen käsittelyyn. Tekoälyn erottaa perinteisestä sääntöpohjaisesta ohjelmoinnista se, että tekoäly muodostaa itse säännöt perustuen annettuun dataan ja vastauksiin. Mitä enemmän tekoälylle syötetään dataa ja vastauksia (opetetaan), sitä parempia ennusteita saadaan ulos. (Kananen & Puolitaival 2019, 27, 29.)



Kuvio 4. Tekoälyn toimintaperiaate mukaillen Kananen ja Puolitaival (2019)

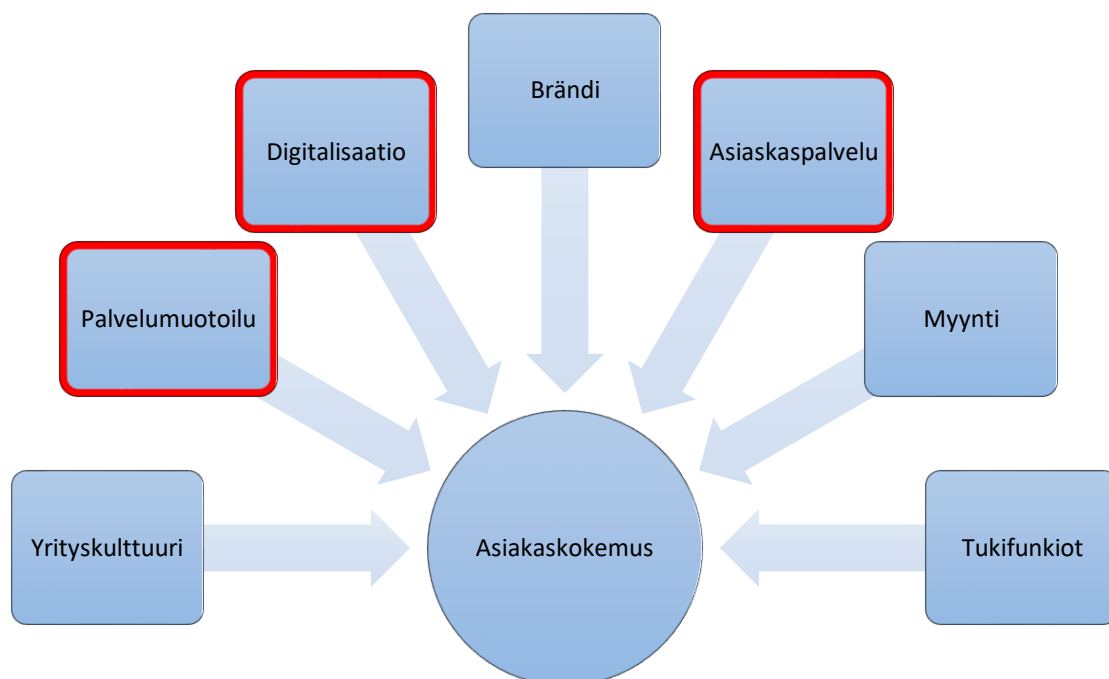
Kuten kuviossa 4 on esitetty, tekoälyn toiminta perustuu siihen, että ensimmäisessä vaiheessa sitä opetetaan syöttämällä dataa sekä haluttuja vastauksia. Ensimmäisen analysointivaiheen jälkeen koneelle syötetään lisää dataa sekä vastauksia ja vasta tämän jälkeen päästään varsinaisesti hyödyntämään tekoälyn tuottamia ennusteita. Tekoälyn hyöty perustuu koneiden kykyyn prosessoida dataa paljon suuremmissa määrissä ja nopeammin, kuin olisi ihmisvoimin mahdollista. (Kananen & Puolitaival 2019, 27.)

Jääskeläinen (2010) toteaa, ettei julkishallinnossa asiakastietoa juurikaan kerätä verkkopalveluista. Tähän ollaan kuitenkin heräämässä, sillä asiakaslähtöisyys on tunnustettu yhdeksi tärkeimmistä elementeistä. Toistaiseksi julkishallinnon sähköiset palvelut ovat perustuneet hiljaiseen tietoon asiakkaista ja heidän tarpeistaan. (Jääskeläinen 2010, 176.)

3.1.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnassa kasvaa. Menestyäkseen yritysten on nykypäivänä tunnettava asiakkaansa sekä kuunneltava heidän toiveitaan. Jotta asiakkaisiin perehtyminen todellisuudessa hyödyttää yritystä, sen tulee asettaa itselleen selkeät tavoitteet, esimerkiksi myynnin lisääminen tai henkilöstökuluissa säästäminen. Tavoitteisiin päästäkseen tulee yrityksen lisätä digitalisaation tuomia vaihtoehtoja, kuten verkkopalveluita. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Dibble 2018.)

Asiakaskokemus koostuu seitsemästä osa-alueesta (kuvio 5), joita ei ole kannattavaa tutkia erikseen. Tässä tapauksessa esiin on kuitenkin nostettu kolme osa-aluetta, jotka ovat tärkeimpiä tätä kehityshanketta ajatellen.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen Korkiakoski (2019) mukaan

Tämän kehittämishankkeen näkökulmasta tärkein osa-alue on asiakaspalvelu, joka usein nähdään kulueränä organisaatioissa, vaikka sen merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa on valtava. Kohtaaminen on entistä kriittisemmässä asemassa nykyisin, kun ihmiset kohtaavat yhä harvemmin kasvotusten. Kohtaamisiin vaikuttaa digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä haasteet liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi viestintä muuttuu epäsuoremmaksi digitalisaation myötä, josta syystä palvelumuotoilun tärkeys korostuu, jotta tarjottavat palvelut tukisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. (Korkiakoski 2019, 43–45.)

Tähän asti asiakaspalvelutehtävissä puhelimella on ollut ylivalta. Se on ollut nopein ja helppoin tapa lähestyä asiakaspalvelua ja saada asia hoidettua. Nykyisin asiakkaiden tahtotila on viestiä epäsuorasti esimerkiksi sosiaalisen median viestipalveluiden kautta tai sähköpostitse. Nämä ovat kuitenkin hitaita yhteydenottotapoja ja viesteihin vastaaminen saattaa viivästyä ja pahimmassa tapauksessa esimerkiksi varaustilanteessa, joku on jo soittamalla saanut ajan, jota asiakas viestillään yritti saada. (Gerdt & Eskelinen 2018, 27.) Tästä syytä teknologian ja digitalisaation mukanaan tuomat ratkaisut, kuten sähköiset asiointipalvelut, parantavat asiakaskokemusta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

Tapauksessa, jossa organisaatio on voittoa tavoittelematon ja julkishallinnon alainen, on asiakaskokemuksen ajattelu osana liiketoimintaa erilaista. Filenius (2015) toteaa hinnan olevan kuluttajan kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä, kun tuotteiden ja palveluiden vertaileminen on nykyisin vaivattomampaa. Seurakunnan liiketoiminnassa hinta ei ole määräävä tekijä, sillä palvelun korvattavuus millään muulla on hyvin rajallista, jolloin palvelun tuottama arvo ja nopeus nousevat huomattavasti ratkaisevammiksi tekijöiksi. Komulaisen (2018) mukaan asiakaskokemus, asiakasarvo sekä palvelun nopeus ovat tärkeämpiä kriteerejä asiakkaalle kuin hinta.

Käytettävyyden merkitys asiakaskokemuksessa on suuri. Erityisesti nykyisin, kun asiakkaalle on tarjolla monenlaisia käyttöliittymiä eri tarkoituksiin, on erityisen tärkeää varmistaa niiden toimivuus. Suurin osa palvelu- ja ostotilaisuuksista perustuu tunteeseen. Jos asiakas turhautuu esimerkiksi sähköisen asiointipalvelun käyttöliittymään, hän tuskin tulee käyttämään sitä enää uudelleen. (Filenius 2015.) Asiakkaat kuluttavat ja käyttävät palveluita 1/3 toimivuuden ja 2/3 tunteiden perusteella (Dibble 2018; Rantanen & Brusi 2017; Komulainen 2018, 294). Jos asiakkaan täytyy etsiä tietoa palvelusta ja sen toimivuudesta useilta sivuilta, hän mitä todennäköisemmin siirtyy käyttämään jotakin toista palvelua. Jos taas asiakkaasta tuntuu siltä, että tiedot löytyvät helposti yhdestä paikasta hän ”oppi” käyttämään palvelua kuin palvelua ilman ongelmia. Lähtökohtaisesti asiakkaat, jotka ovat tottuneet käyttämään sähköisiä asiointipalveluita muissa yhteyksissä esimerkiksi lääkärinajanvarauksiin tai pankkiasiointiin, ovat valmiimpia käyttämään sähköisiä asiointipalveluja myös uusien toimijoiden kanssa. (Dibble 2018.)

Luottamus on asiakaskokemuksen tärkeimpiä tekijöitä. Luottamus muodostuu empatiasta, avoimuudesta, rehellisyydestä, läpinäkyvyydestä ja virheettömyydestä. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Komulaisen (2018) mukaan asiakkaan saama hyöty on asiakaspalvelun tärkeimpiä painopisteitä. Digitalisaatio on lisännyt yrityksissä proaktiivista asiakaspalvelua, jonka avulla yritykset pystyvät puuttumaan asiakaspoluissa oleviin ongelmakohtiin jo ennen kuin asiakkaat niistä ilmoittavat tai edes törmäävät niihin. Tämä vähentää

turhautumista sekä asiakkaan näkökulmasta pallottelua monen eri kanavan välillä. Tekoälyn ja erilaisten chatbottien hyödyntäminen perinteisessä asiakaspalvelussa parantavat yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua kumppaneihin nähden. (Komulainen 2018, 297–298.)

Henkilöstökokemus koostuu pääpiirteissään samoista elementeistä kuin asiakaskokemus. Henkilöstökokemuksen tärkein osa on työntekijän näkemys kotiorganisaatiosta. Näkemys syntyy tunteiden, vuorovaikutuksen ja mielikuvien kautta. Henkilöstökokemus heijastuu usein vahvasti asiakaskokemukseen. Näin ollen työntekijän motivaatio ja sitoutuminen työnantajaan ovat merkittäviä tekijöitä. Toimialoilla, joissa asiakas on keskiössä, kuten palvelualoilla, asiakaskokemus perustuu voimallisesti työntekijän luomaan kontaktiin ja kokemukseen. (Korkiakoski 2019, 21–22, 29.)

3.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen ja erityisesti tunteen mittaaminen on haastavaa. Jotta tuloksista olisi todellista hyötyä yritykselle, ne tulisi saada mahdollisimman reaaliaikaisesti heti asiakaskokemuksen jälkeen. Tästä syystä esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) ei ole erityisen toimiva mittari, koska palvelun suosittelu usein tapahtuu vasta sitten, kun asiakaskokemuksesta on jo kulunut aikaa. Lisäksi NPS mittaa vain yksittäisen asiointikerran kokemusta, eikä esimerkiksi kokonaisvaltaista tilannetta. (Rantanen & Brusi 2017.)

Tunnetta on haastava mitata tai ennustaa, sillä se on aina yksilöllinen sekä sidoksissa palvelutilanteeseen. Sähköisten palveluiden haaste on välittää asiakkaalle tunne, että palvelu tapahtuu aidolla kiinnostuksella ja että asiakas kokee kuitenkin saaneensa henkilökohtaista palvelua. Parhaassa tapauksessa asiakasodotukset ylittyvät. Liiketoiminnan kannalta on siis tärkeää tunnistaa ne kosketuspisteet, joissa henkilökohtainen vuoropuhelu on merkittävää. (Korkiakoski 2019, 51.)

Tunteen mittaaminen yritetään tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Tästä syystä kysymykset ovat usein kartoittavia, tavoitteellisia tai yhteisöllisiä. Esimerkkejä kysymysmalleista on: mikä kuvioista parhaiten kuvaa tunnetta, muut tunsivat näitä tunteita vastaavako ne sinun kokemustasi tai kuinka kuvaisit yhdellä sanalla palvelua. Lisäksi voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä tunteen voimakkuudesta tai siitä minkä asiakas luulee saaneen tunteen aikaan. Tehokkuutta puolestaan mitataan usein FCR-mittarilla (First Call Resolution), joka kuvaa ratkaisuastetta eli saiko asiakas hoidettua asiansa yhdellä keralla, yhdessä kontaktipisteessä. (Korkiakoski 2019, 64, 72.)

3.2 Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti

Käyttöönottosuunnitelmat voidaan lukea projekteiksi. Projektien tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan pitää sitä, että ne parantavat mitattavuutta, ohjattavuutta ja tulosten seuranta. Projektit toimivat erityisesti silloin, kun kyseessä on tietty kehittämishanke, jolla on selkeästi määritelty tavoite. (Mäntyneva 2016, 9–10.) Yksi osuus tätä kehittämishanketta on käyttöönottosuunnitelman laatiminen. Käyttöönottosuunnitelma on hyvä olla, jotta prosessit olisivat mahdollisimman selkeitä kohdeorganisaatiolle sitten, kun käyttöönotto tulee ajankohtaiseksi.

Lähes 70 %:ssa käyttöönottoja jotakin menee pieleen, eikä kaikkia tavoitteita saada saavutettua. Uusien asianhallintajärjestelmän osien käyttöönottoprojektit ovat aikaa vieviä ja usein hintavia, josta syystä organisaatiot suhtautuvat niihin varauksella. Projektien kolme merkittävintä kohdetta ovat 1. tekninen toteutus 2. organisaation sisäiset resurssit ja 3. taloudelliset resurssit. Ilman kunnollista suunnittelua jokin osa-alue tuottaa haasteita ja projektit viivästyvät. Tästä syystä ennakkoon pohditut onnistumisen elementit (Critical Success Factors) on hyvä olla selvillä. Näihin kuuluu muun muassa organisaation sisäinen ymmärrys ja hyväksyntä muuttuville toimintatavoille, analyysit nykyisistä toiminnoista sekä niiden heikkouksista ja vahvuuksista. Nämä auttavat suunnittelu ja toteutustyötä merkittävästi. (Mahmood & Lloyd 2017, 10.)

Santalainen (2009) toteaa, että usein kuvitellaan, etteivät yritysmaailman käytänteet sovellu julkishallinnon organisaatioihin. Todellisuudessa esimerkiksi strategiset valinnat, kuten käyttöönottoprosessit, noudattavat samoja kaavoja. Santalaisen (2009) mukaan olisi hyvä huomioida, että resurssipohja on usein laajempi julkishallinnollisissa organisaatioissa, sillä esimerkiksi verotulot ja varainhankinta tuovat merkittävää taloudellista apua. Myös vapaaehtoistehtävissä toimivista henkilöistä muodostuu huomattavia resurssseja. (Santalainen 2009, 211–212.) Kuviossa 6 on esitetty käyttöönottosuunnitelman runko muokaten Oksanen (2010) näkemystä.



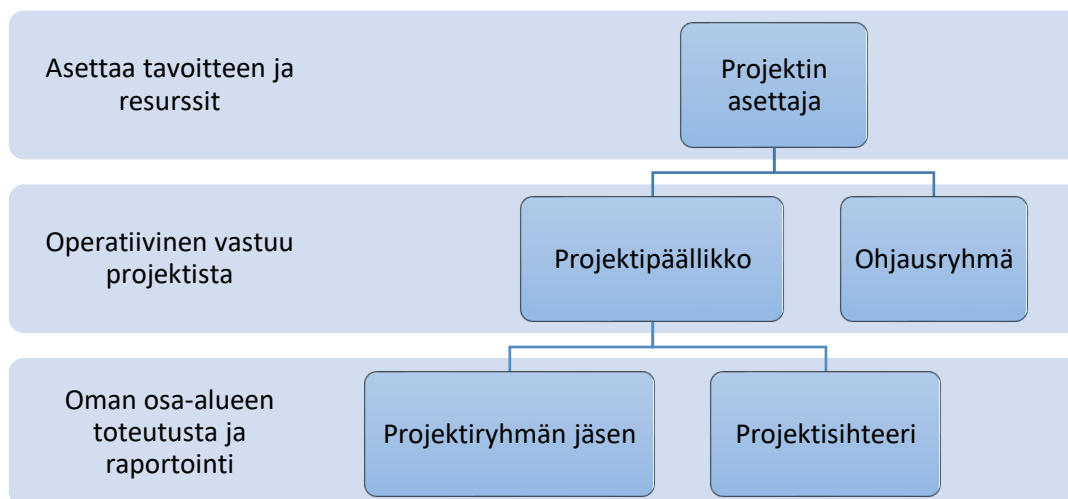
Kuvio 6. Käyttöönottosuunnitelma mukailen Oksanen (2010)

Määrittelyt

Määrittelyvaiheessa käydään läpi syyt projektin toteuttamiselle ja sen tavoitteet. Lisäksi määritellään alustavasti budjetti, resurssit sekä aikataulu. Tärkeintä on määrittää mitä projektilla pyritään saavuttamaan asiakkaan sekä organisaation näkökulmasta. Määrittelyyn kuuluu myös tarkastella aihetta kriittisesti, muun muassa miksi projekti toteutetaan juuri nyt ja mikä on sen tavoite. Tekniset valmiudet on hyvä kartoittaa heti projektin alkuvaiheessa niin organisaation kuin toimittajan näkökulmasta. (Young 2016, 79.)

Projektiryhmän määrittelyllä pyritään selvittämään kenen vastuulla mikäkin osa-alue on ja kuka tekee mitään. Tarkoitus on päättää vastuista projektin kannalta tärkeissä osioissa. Projektityöryhmän hierarkia on kuvattu kuviossa 7. Projektin asettajan tehtävä on esittää tarve projektille sekä päättää rahoituksesta. Projektipäällikkö johtaa projektin operatiivista

toteutusta, seuraa edistymistä sekä laatii loppuraportin. Ohjausryhmään kuuluvat ne henkilöt, joilla on keskeinen osa jonkin projektin osan toteutuksessa, he panevat toimeen suunnitelmat ja seuraavat toteutusta. Projektiryhmän jäsenet suorittavat omaan tehtäväalueeseensa kuuluvan osuuden projektin toteutuksesta suunnitelman mukaan ja raportoi- vat projektipäällikölle. Projektsihteerin tehtäviin kuuluu laatia aikataulu, osallistua budje- tointiin sekä seurata sen toteutumista ja vastata kokousjärjestelyistä muistioineen. (Mänty- neva 2016, 20–21.)



Kuvio 7. Projektiryhmän hierarkia mukailen Mäntyneva (2016)

Testaus

Mitä uudemmassa ja totutusta toimintavan muutosprojektista on kyse, sitä merkitykselli- sempi on pilotointivaihe. Mitä vähemmän ennakkotietoa uudesta palvelusta on, sitä enem- män testausta suositellaan. Pilotointia voidaan toisinaan pitää kulueränä, mutta toisaalta organisaatiossa voidaan nähdä se myös säästönä. Kun ongelmat ja virheet huomataan jo testausvaiheessa, on niiden korjaaminen edullisempaa kuin tuotantovaiheessa, kun palve- lun tulisi toimia. Tuotantovaiheen epävarmuutta voidaan vähentää lisäämällä testausta, jolloin tuotannossa ei virheitä pitäisi enää ilmetä. (Hassi, Paju & Maila 2015.)

Testausvaiheessa projektin voi vielä keskeyttää ilman mittavia kuluja organisaatiolle tai toimittajalle. Jotta riskit ja viat huomattaisiin ennen tuotantovaihetta, on testaus tai pilo- tointi suositeltavaa. Keskeytystä voi ehdottaa toimittaja tai projektipäällikkö, mutta sen hy- väksyy aina projektin asettaja. (Jalava & Keinonen 2008, 40.) Kun varsinainen testaami- nen tai pilotointi ei ole organisaation kannalta mahdollista, suositellaan benchmarkingia, jonka avulla voidaan tutkia, kuinka muissa organisaatioissa sama palvelu on menestyk- sekkäästi omaksuttu osaksi toimintaa (Latham & Ford 2014, 45).

Tekninen muutoshallinta

Muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan tulee usein projektin edetessä. Tästä syystä on hyvä sopia etukäteen, kuinka toimitaan muutostilanteessa. Esimerkiksi kenen vastuulla on muutosten kirjaaminen ja tiedottaminen toimittajalle tai organisaation sisällä. Muutosten hallintaa ja läpivientiä nopeuttaa myös, kun ennakkoon sovitaan, millaiset muutokset voidaan tehdä suoraan projektipäällikön luvalla, mihin tarvitaan toimittajan hyväksyntä sekä mitkä ovat niin merkittäviä muutoksia, että hyväksynnän tekee projektin asettaja. (Wells & Kloppenborg 2015, 61.)

Käyttöönottoa suunniteltaessa on hyvä sopia palveluntuottajan kanssa siitä, kuka on vastuussa ja mistä. Käyttöönoton suunnitteleminen sisältää kaikki ne vaiheet, jotka edeltävät sitä, että palvelu on valmis asiakkaiden käytettäväksi. Nämä vaiheet sisältävät useita eri toimijoita ja heidän välisensä vuorovaikutussuhteet tulee huomioida. Myös teknisten edellytysten tulee olla kunnossa ennen käyttöönottoa. (Järvenoja, Köngäs, Lehto, Tokola, Wilbrand & Wirman 2015, 77.)

Kouluttaminen ja tiedotus

Young (2016) suosittelee, että koulutusta varten organisaatiossa tehdään erillinen suunnitelma. Suunnitelmaan tulisi kirjata mitä koulutetaan ja tiedotetaan ja kenelle sekä koska ja millä keinoin koulutus tapahtuu. (Young 2016, 164.) Oksanen (2010) korostaa, että koulutus ja sisäinen tiedottaminen on suositeltavaa aloittaa jo ennen uuden palvelun käyttöönottoa, heti projektin aloittamisen yhteydessä. Riittävän aikaisella koulutuksella voidaan vähentää muutosvastarintaa merkittävästi. Koulutuksen tulisi sisältää tiedot siitä mikä muuttuu ja mistä muutostarve johtuu. Järjestelmämuutoksissa teknistä koulutusta uuden palvelun toimintaan ja käyttöön tulee antaa konkreettisesti. Hyvinkään suunniteltu ja toteutettu koulutus ei pysty vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tästä syystä on hyvä kertoa koulutuksessa myös mistä, miten ja keneltä apua ja ohjeita voi käyttöönoton jälkeen kysyä. (Oksanen 2010, 254–255.)

Projektista tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa koko projektin ajan. Ennakkoon suunnitelmalla voidaan luoda aikaa säästävää suunnitelmaa siitä, kenelle millaistakin informaatiota projektista tulee esittää. Usein tiedotuksen tarve kasvaa projektin kuluessa. Yleisenä käytäntönä on, että huonot uutiset tulee kertoa mahdollisimman nopeasti ja hyvät uutiset niiden varmistuttua. Tiedonvälitystapa vaihtelee vastaanottajien kohderyhmän mukaan. (Marion 2019, 52, 54, 56.)

Riskienhallinta

Young (2010) toteaa, että riskien hallinta koetaan usein turhana kulueränä. Todellisuudessa kulut ovat paljon suuremmat, jos ennakoivaa työtä riskien arvioinnin ja hallinnan eteen ei tehdä. Virheiden korjaaminen silloin, kun ne ilmenevät on aina mittavampi kuluerä, sillä samalla, kun ongelmaa korjataan, projektin muut vaiheet odottavat ja resursseja kuluu hukkaan. Riskien hallintaan on suositeltavaa ottaa mukaan koko projektiryhmä, jolloin projektin kaikki vaiheet tulee tarkasteltua. Nykyisin joissakin organisaatioissa on tapana ottaa myös asiakkaat mukaan riskienkartoittamiseen, jolloin heidän näkemyksensä tulee huomioitua. (Young 2016, 113, 115.)

Kaikissa projekteissa on haasteita ja riskejä. Projektien onnistumisen kannalta tärkeintä on oppia määrittämään, mitkä niistä ovat merkittävimpiä ja mitkä todennäköisimpiä. Riskien analysoinnin apuna käytetään usein riskienhallintamatriisia, johon riskit kirjataan ja ne arvioidaan vaikuttavuuden ja todennäköisyyden mukaan. Kun riskit on määritelty, niihin on helpompi varautua. Hyvällä etukäteisvalmistautumisella osa riskeistä voidaan välttää kokonaan sekä osan vaikutusta toimintaan pienentää. Yllättävien riskien määrä myös vähennee merkittävästi, kun suunnittelutyö on tehty tarkasti. (Tayntor 2010, 71, 77–78.)

Päätös

Päätös ja raportointivaiheen tärkein tehtävä on kerrata sekä varmistua siitä, että kaikki on tehty ja uusi tuote tai palvelu on käytettävissä. Raportointia tehdään sekä johdolle että sisäistä tiedottamista varten. Projektiryhmän kanssa tulee käydä projekti läpi ja kerrata, että kaikki vaiheet on saatu päätökseen. Raportoinnin jälkeen voidaan vapauttaa projektiin sidotut henkilöresurssit muihin tehtäviin. Lisäksi tulee tarkastella, miten projektista suoriututtiin, pysyttiinkö aikataulussa ja oliko resurssointi riittävää. (Dobson 2015, 158.)

Arviointivaiheessa, jos uusi toimintamalli on todettu toimivaksi, tehdään siitä käytäntö. Jos toimintamalli on tarkastusvaiheessa todettu kelvottomaksi, voidaan tässä vaiheessa kokeilla toista vaihtoehtoa. Tämän toiminnon jälkeen palataan jälleen alkuun eli suunnittelu- vaiheeseen pohtimaan mitä toimintoa seuraavaksi lähdetäisiin parantamaan. (Johnson 2016.)

Kehitysideat ovat jatkuvan kehityksen ehto. Virheistä oppiminen on organisaation kannalta erittäin hyödyllistä. On parempi tarkastella miten tiettyjä haasteita ja virheitä voitaisiin välttää seuraavalla kerralla, kuin tutkia sitä kenen vika se mahdollisesti oli. Uuden palvelun käyttöönoton jälkeen päästään myös seuraamaan asiakastyytyväisyyttä, asiakaspolkuja ja käyttöastetta paremmin. Näistä voidaan sitten myöhemmin tehdä uusia johtopäätöksiä ja kehittämishankkeita. (Dobson 2015, 160.) Kun kaikki dokumentointi, arviointi, raportointi,

tiedottaminen ja arkistointi on suoritettu, tulee projekti todeta lopetetuksi. Ehdotuksen päättämisestä tekee projektipäällikkö ja lopullisen päätöksen projektinasettaja. (Jalava & Keinonen 2008, 41.)

Onnistunut projekti

Oksasen (2010) tekemän tutkimuksen mukaan projektien merkittävimpiä menestystekijöitä ovat:

1. Johdon ja projektipäällikön sitoutuminen ja osallistuminen. Ilman riittävää sitoutumista johtotasolta projektit voivat jäädä kesken sekä esimerkiksi resurssointi kärsii.
2. Muutoksen / uuden palvelun strateginen merkitys. Mistä syystä muutosta tehdään, mitä kuluja ja riskejä siihen liittyy. Mitä uudella palvelulla saavutetaan.
3. Projektiryhmä sekä pääkäyttäjä, jonka vastuulla uuden palvelun implementointi organisaation toimintatavaksi on pitkällä aikavälillä.
4. Palvelun toimittajan pätevyys ja kokemus. Tämä korostuu käyttöönoton tullessa ajankohtaiseksi. Toimittajalla tulee olla tarvittavat taidot, teknologia ja resurssit se toteuttaa.

Ilman organisaation johdon ja henkilökunnan sitoutumista resursseja kuluu usein hukkaan, kun alkunostuksen jälkeen kukaan ei viekään aloitettua projektia loppuun asti, eikä uutta toimintatapaa omaksuta osaksi käytäntöä. Tuttuihin toimintatapoihin palaaminen on helppoa ja turvallista. Ilman kunnollista sitoutumista ja riittävää tietotaitoa projektit yleensä jäävät kesken. (Parpei 2018, 36.)

Parpei (2018) esittelee myös termin volitio, joka yksinkertaisuudessaan tarkoittaa toimenpiteiden toteuttamista. Volition avulla toimeenpano ei kaadu sisäisiin haasteisiin tai ulkoisiin esteisiin, vaan henkilö työskentelee sinnikkäästi kohti sovittua tavoitetta. Sitoutumisen merkitys on valtaisa, sitoutunut henkilö työstää rutiininomaisesti tehtäviä tavoitteen saavuttamiseksi vaikkeivat ne aina olisi miellyttäviä tai helppoja. (Parpei 2018, 36, 41, 43.)

Projektien ja erityisesti jatkokehitysprojektien tulee olla osana liiketoimintasuunnitelmaa. Irrallisten projektien tarpeellisuutta on haastavaa perustella, mutta selkeästi strategiaa tukevia kehityshankkeita ja projekteja on helpompi ymmärtää ja tukea. Yleisimpiä syitä jatkokehitysprojekteille on toiminnan uudelleen järjesteleminen, jonka avulla pyritään saamaan aikaan säästöjä tai uuden palvelun tuottaminen asiakaskokemuksen

parantamiseksi. Tarkalla suunnittelutyöllä saadaan selville kehitysmahdollisuudet. (Young 2016, 24–25.)

Pääkäyttäjät toimii organisaation sisäisenä voimavarana sekä käyttöönotossa että sen jälkeen. Usein pääkäyttäjän vastuulla on esimerkiksi uuden henkilöstön koulutus. (Oksanen 2010.) Projektiryhmän merkitys on varsin selkeä, sillä ryhmä on vastuussa projektin operatiivisesta toteuttamisesta. Ilman ryhmää projektit jäisivät usein kesken, sillä järjestelmäuudistukset tai lisäkehitys ovat niin isoja projekteja, ettei yhden henkilön työaika siihen riitä. Kun projektiryhmän jäsenet on kerätty organisaation eri toiminnoista, saadaan laaja-alainen asiantuntemus hyödynnettyä paremmin. (Young 2016, 34.)

Toimittajan pätevyys ja kokemus korostuu käyttöönottovaiheessa. Kokenut toimittaja tietää tarvittavat toimenpiteet, yleiset käytänteet ja riskit. Tilaaorganisaatio on usein ensikertalainen, jolloin resursseja säästyy, kun toimittajalla on kokemusta käyttöönottoprosesseista ja edellisissä opittuja hyviä käytänteitä päästään hyödyntämään. (Oksanen 2010, 52.)

3.3 Henkilökohtainen palvelu

Henkilökohtaisen palvelun suurin etu on vuorovaikutus. Palvelutilanne on joustavampi asiantuntijan kanssa kuin sähköistä asiointipalvelua käytettäessä. Henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu erityisissä palvelutilanteissa, joita ovat tilanteet, joissa palvelu on merkityksellinen asiakkaan kannalta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi suuren tunnelatauksen tilanteet. (Leino 2017.)

Palveluiden digitalisaatio muokkaa itse tuotetta eli asiakkaille tarjottavaa palvelua. Palvelumuutokseen vaikuttaa se, kuinka nopeasti asiakkaat omaksuvat ja hyväksyvät uudet sähköiset palvelut käyttöön. Asiakkaiden vaikutusvalta palveluiden kehittämiseen on suuri. (McKinsey & Company 2015.)

3.3.1 Onnistunut palvelu

Jotta sähköinen asiointipalvelu palvelisi asiakasta mahdollisimman hyvin, tulee sen tuottaa arvoa. Kehitystyötä digitalisoituvassa toimintaympäristössä tulisi tehdä asiakaskokemus edellä. Sähköiset palvelut mahdollistavat asiakkaille yksityisyyttä, erityisesti arkaluontoisten asioiden yhteydessä, kun he voivat hoitaa itse oman asiansa itselleen sopivana hetkenä. Toisaalta sähköiset ympäristöt myös mahdollistavat yhteisöllisyyttä, sillä asioidessaan sähköisesti asiakkaan on mahdollista pyytää kommentteja lähipiiriltään tai palata katsomaan jotakin toista vaihtoehtoa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 127.)

Tärkeimpiä ominaisuuksia arkaluontoisia tietoja ja aihealueita käsitteleville asiointipalveluille olivat 2014 toteutetun kyselyn mukaan tietoturva, päällekkäisten palveluiden poistaminen, palvelun nopeus ja virheiden vähäisyys. Suurimmat esteet sähköisten asiointipalveluiden käytölle olivat henkilökohtaisen palvelun puuttuminen, se, että esteettömyyttä ei voitu taata, tietoturva eli, etteivät tiedot katoa tai mene sekaisin sekä se, ettei tarvittua palvelua ollut saatavissa sähköisesti. (Hyppönen, Hyry, Valta & Ahlgren 2014, 66–68.) Jos palvelun tekninen toteutus on huono ja tietoturva eivät toteudu, asiakkaat asioivat mieluummin fyysisesti asiakaspalvelupisteessä kuin käyttävät sähköisiä palveluita (Kumar, Sachan & Mukherjee 2017).

Piispa Häkkinen (2020) esitti puheessaan Suomen hautaustoiminnan keskusliiton koulutuspäivillä muutamia näkökulmia liittyen hautaan siunaamiseen sensitiiviseen näkökulmaan. Kuolema aiheuttaa aina surua, työtä ja muutosta riippumatta yhteisöstä. Jokainen yhteisö määrittelee omat norminsa ja sen, kuinka hautaan siunaaminen tai ruumiin hävittäminen tulee suorittaa. Tämä on vahvasti sidoksissa koko yhteisön toimintaan. (Häkkinen 2020.) Julkishallinnon sähköiset asiointipalvelut eroavat kaupallisista verrokeista siinä, että niitä käytetään usein pakosta. Tästä syystä niiden kysyntä on vakio ja taattu sekä korvattavuus vähäistä. Toisaalta perinteet vaikuttavat palveluiden käyttöön erityisesti aloilla, joissa henkilökohtaiseen palveluun on totuttu. Näitä aloja ovat esimerkiksi arkaluontoisia tietoja käsittelevät alat. (Lillrank 2017, 616.)

Arkaluontoisen aihealueen palveluita kehitettäessä suositaan nykyisin erilaisia kognitiivisia malleja ja periaatteita. Perinteisen kehitystyön erottaa kognitiivisesta mallista se, että kognitiivisessa mallinnuksessa huomioidaan inhimilliset muuttujat ja pyritään niiden avulla selvittämään, millainen olisi optimaalinen tulos tai tapa toteuttaa palvelu. (Lee & Vanpaemel 2017.) Kognitiivisella teknologialla tarkoitetaan sitä, että tietokonetekniikka mallintaa inhimillistä käyttäytymistä. Tähän käytetään apuna kielen prosessointia, datalouhintaa ja polkutunnistusta. Tulevaisuudessa kognitiivinen teknologian tutkimus tulee vaikuttamaan siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat teknologiaan, kuinka ja mihin teknologiaa käytetään sekä automaation ja koneoppimisen lisääntymiseen. (Technopedia 2020.) Kognitiivinen analyysi pyrkii yleistämään ja löytämään malleja psykologisiin prosesseihin, kuten päätöksentekoon. Näiden yleistysten ja ennakkotapausten avulla pyritään kehittämään esimerkiksi sähköisiä asiointipalveluita asiakaslähtöisemmiksi ja helppokäyttöisemmiksi. (Lee & Vanpaemel 2017.)

Asiakaspalvelukokemuksen tulevaisuuden haaste on siinä, kuinka teknologian avulla pystytään kehittämään sähköisiä asiointipalveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tunteisiin. Kuinka teknologian avulla saadaan tunne huomioitua palvelussa. Joidenkin arvioiden

mukaan kuuluu vielä joitakin vuosikymmeniä, ennen kuin teknologia kykenee samaan kuin ihminen esimerkiksi empaattisuudessa. (Korkiakoski 2019, 53.)

Sähköiset palvelut tarjoavat huomattavasti yksinkertaisemman palvelukokemuksen kuin kasvokkain tapahtuva perinteinen asiakaspalvelu. Usein sähköiset alustat tarjoavat parempaa saavutettavuutta käyttäjille, sillä käyttö onnistuu paikasta ja ajasta riippumatta. Näistä syistä tutkimusten mukaan suurin osa asiakkaista on valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta, riippumatta aihealueesta. (Kumar, Sachan & Mukherjee 2017.)

Teknologian merkitys käytettävyyden parantamiseksi on suuri koko asiointikokemukselle. Kumar, Sachan ja Mukherjee (2017) toteavat, että toistaiseksi teknologia ei ole pystynyt samanarvoiseen toteutukseen kuin ammattilainen henkilökohtaisissa palvelutilanteissa. Kokemusta pidetään rajoittuneempana, kun teknologian avulla ei pystytä tuottamaan kaikkia samoja palveluita. Kuitenkin ajankäytön merkitys on monelle asiakkaalle ratkaiseva tekijä. Kun asiakas saa hoidettua asiansa vaivattomasti, tiedot ovat oikein ja jonkinlainen varausvahvistus tai dokumentti asioinnista jää, suurin osa asiakkaista suosii sähköisiä palveluita. (Kumar, Sachan & Mukherjee 2017.)

Tunteet ovat haastava aihealue liiketoiminnan kannalta, sillä ne ovat aina yksilöllisiä ja toisaalta sidoksissa yksittäiseen tilanteeseen. Organisaation ja sen työntekijöiden tulisi oppia tunnistamaan ja erottamaan, mitkä tunteet liittyvät tarjottavaan palveluun ja ovat sen aiheuttamia ja mitkä tunteet taas ovat asiakkaan omia organisaation toiminnasta riippumattomia. Esimerkiksi omaisen menettämisestä aiheutuva suru on irrallinen palvelutilanteesta ja asiakkaan yksilöllinen tunnetila. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016.) Piispa Häkkinen pitää tärkeänä sitä, että henkilöillä, jotka kohtaavat surevia omaisia olisi sielunhoidollinen tai / sekä pastoraalinen koulutus, jotta asiointikokemus ei tuottaisi ylimääräistä painetta (Häkkinen 2020).

3.3.2 Tietoturva

Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista sähköisessä asiointipalvelussa asiakkaalle on tietoturva, joka sisältää tiedon siitä mihin hänen tietonsa päätyvät sekä mihin niitä käytetään. (Hyppönen, Hyry, Valta & Ahlgren 2014, 66.) Tietosuolaissa (1050/5, 29-30 §) on määrätty, että henkilötietojen käsittely on sallittu vain viranomaistehtävissä ja tietojen käsittelyä on pystyttävä seuraamaan ja todentamaan. Vaitiolo velvollisuudella estetään henkilötietojen välittämistä eteenpäin tahoille, joille ne eivät viran tai toimen puolesta kuulu (Tietosuojalaki 1050/5, 35§).

Uusia teknologisia ratkaisuja esiteltäessä on usein kyse luottamuspulasta. Toisin sanoen asiakkaat suhtautuvat epäilevästi ja epäröiden sähköisten tai muuten uusiutuneiden

palveluiden käyttöön. Nuoret ovat tottuneempia internetin ja sähköisten palveluiden käyttäjiä, joten heille uusien käyttöliittymien käyttäminen ei ole samanlainen haaste kuin ikään-tyneimmille käyttäjille. Tämä ei silti tarkoita sitä, että nuoret luovuttaisivat tietojaan kevyemmin perustein, vaan usein he ovat jopa paremmin perillä kuinka erilaiset rajaukset esimerkiksi toimivat. Jotta luottamuspulasta päästäisiin, on toiminnan oltava mahdollisimman läpinäkyvää. Tässä läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että ihmiset ovat paremmin tietoisia siitä mitä tietoa ja mihin tarkoitukseen heistä kerätään rekisteriin. Tämä tieto tulee olla saatavissa selkokielisesti ja tietosuojaselosteiden tulee olla helposti saavutettavissa. (Korpisaari ym. 2018, 19, 24.)

Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja luonnollisesta henkilöstä, joiden perusteella ihminen on tunnistettavissa tietyksi henkilöksi. Näitä ovat esimerkiksi nimi, henkilötunnus, taloudellinen tai sosiaalinen tekijä. Rekisteri on tietojoukko henkilötiedoista, jotka ovat saavutettavissa ja käsiteltävissä tietyin perustein. Rekisterin ylläpitäjä päättää mitkä tiedot ja mihin käyttötarkoitukseen päätyvät rekisteriin, jota voivat käyttää henkilötietojen käsitelijät virkansa tai toimensa puolesta. (Hanninen ym. 2017, 22, 22; Korpisaari ym. 2018, 28.) Erikseen on määritelty erityiset henkilötiedot eli arkaluonteiset tiedot. Arkaluonteisiksi tiedoiksi luetaan esimerkiksi rotu tai etninen alkuperä, poliittiset mielipiteet, uskonnollinen tai filosofinen vakaumus sekä terveyttä koskevat tiedot. Näitä tietoja voidaan käsitellä ainoastaan jollakin näistä kolmesta perusteesta (Hanninen ym. 2017, 40–41):

1. Asianomainen on antanut suostumuksensa tietojen käsittelyyn.
2. Tietojen käsittely on sallittu työlainsäädännössä.
3. Tietojen käsitteleminen on välttämätöntä oikeuden toteutumiseksi.

Tekniset toteutukset tietojen turvaamiseksi ovat rekisterinpitäjän vastuulla. Tietojen turvaamiseen kuuluvat henkilöstön kouluttaminen, ohjeistuksen ja määräysten laatiminen sekä toteutumisen seuranta, tilojen, laitteiden ja ohjelmien valvonta sekä tietojen salausteknisin rajauksin. (Hanninen ym. 2017, 55; Korpisaari ym. 2018, 25.) Rekisteröidyllä on oikeus saada tietoonsa itseään koskevat tiedot, pyytää niiden oikaisua sekä tarvittaessa korjausta. Halutessaan henkilöllä on myös mahdollisuus pyytää poistamaan häntä koskevat tiedot rekisteristä, niiltä osin kuin se on lain mukaan mahdollista. (Hanninen ym. 2017, 59–62.)

4 HAUTAAN SIUNAAMISEN AJANVARAUS

4.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishanke toteutettiin käyttäen laadullisen tutkimuksen periaatteita, sillä työllä pyrittiin vastaamaan kysymykseen sähköisen asiointipalvelun soveltuvuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia pyritään pelkistämään ja arvoituksia ratkaisemaan (Alasuutari 2011, 39). Kvalitatiivista menetelmää käytetään, kun pyritään tutkimaan käytöstä ja tunteita. Toisaalta määrällinen tutkimus tukee laadullisen tutkimuksen päätelmiä, sillä kvantitatiivisella datalla voidaan perustella päätelmien olleen oikein. (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 54.) Esimerkiksi tässä kehittämishankkeessa voidaan hyödyntää aiemmasta tutkimuksesta Hyppönen ym. (2014) tehtyä päätelmää, siitä, kuinka moni on valmis käyttämään sähköistä asiointipalvelua julkisen sektorin toimijoiden kanssa, sekä samalla mitä ominaisuuksia palvelulla tulisi olla.

Kuten tutkimuksissa, niin myös kehittämishankkeissa pohditaan menetelmiä tiedon keruuseen. Kehittämismenetelmien avulla pyritään pääsemään toivottuun ratkaisuun kehittämiskohdetta ajateltaessa. (Toikko & Rantanen 2009, 18.) Alasuutari (2011) esittää, että havaintojen pelkistämällä yritetään yhdistää kerättyä dataa niin, että havainnoista löytyisi jokin yhteinen piirre, joka pätee koko aineistoon. Näitä tuloksia ja havaintoja tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta, joka antaa tutkimukselle laadullisen muodon. Erot havainnoissa ovat merkittäviä, sillä niiden pohjalta päästään kiinni siihen, mistä haasteet kehittämiskohteessa johtuvat. Ne kertovat syyn siihen, mistä jokin ilmiö johtuu. Arvoituksen ratkaisemista, tässä työssä sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuus hautaan siunaamisen ajanvaraukseen, pidetään usein tulkintana tuloksista. Tulkinnan tulee aina perustua aiempaan tutkimukseen aiheesta. (Alasuutari 2015, 40, 43–44.)

Kehittämistyöt eroavat perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta muun muassa tutkimuskohteen määrittelyssä, lopputuloksessa, hyödynnettävyydessä ja perusteluissa. Kehittämishankkeissa kokeillaan rohkeammin erilaisia vaihtoehtoja ja pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen kyseisen hankeen parissa. (Vilka 2015, 30.) Kuitenkin Vilka (2015) toteaa, että tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja vaatimukset soveltuvat työelämän tutkimusavusteisiin kehittämishankkeisiin. Kuten tieteellisessä tutkimuksessa, myös kehittämishankkeilla tulee olla kohde, sen on tuotettava uusi ratkaisu, tuloksen on oltava hyödynnettävissä sekä tulosten on oltava riittävän perusteltuja, jotta julkista keskustelua voidaan käydä. (Vilka 2015, 31.)

Kirjassaan Toikko ja Rantanen (2009) korostavat erityisesti osallistamisen merkitystä kehittämishankkeissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kehittämistyöhön otetaan mukaan ne

henkilöt, jotka käsittelevät hankkeen osa-alueita päivittäisessä työssään. Laajimmillaan osallistamiseen voidaan ottaa myös mukaan eri sidosryhmien henkilöitä, kuten asiakkaita, jolloin voidaan paremmin taata, että hanke vastaa käyttötarpeisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

Osallistavista työkaluista tähän kehityshankkeeseen valikoituivat työpajatyöskentely ja benchmarking. Työpajat perustuvat havainnointiin luonnollisessa ympäristössä. Havainnoijana toimii hankkeen tutkija, joka tässä työssä toimii myös aktiivisena osallistujana. Työpajat olivat strukturoimattomia, sillä käsitellyistä aiheista haluttiin saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa. (Ojasalo yms. 2014, 115–117.) Havainnointi on työläs aineistonkeruumenetelmä, mutta erittäin suositeltava silloin, kun tutkimusaiheesta löytyy verrattain vähän tietoa. Osallistava havainnointi mahdollistaa tutkijan aktiivisen toiminnan osana tiedonkeruujoukkoa. Osallistamisen periaate on sen hiljaisen tiedon arvostaminen, joka saadaan kerättyä ja tallennettua käyttämällä osallistavia työtapoja, kuten työpajoja sekä Mystery Shoppingia. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 68–69.) Työpajojen tarkoituksena oli jakaa ajatuksia ja ideoita kehittämishankkeen toimintamallien parantamiseksi tai uusien toimintamallien luomiseksi.

Tämän kehittämishankkeen ensimmäisessä työpajassa tehtiin kahdeksan kenttäinen SWOT-analyysi tukemaan käyttöönottoprosessia. Kahdeksankenttäistä SWOT-analyysia käytetään organisaation valintojen tukena. Kahdeksankenttäinen analyysimalli on kehitetty perinteisestä SWOT-analyysistä, joka koostuu sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tutkimisesta sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien määrittämisestä. Perinteisen SWOT-analyysin tuotoksia pohditaan seuraavien apukysymysten kautta (Vuorinen 2013, 88, 90):

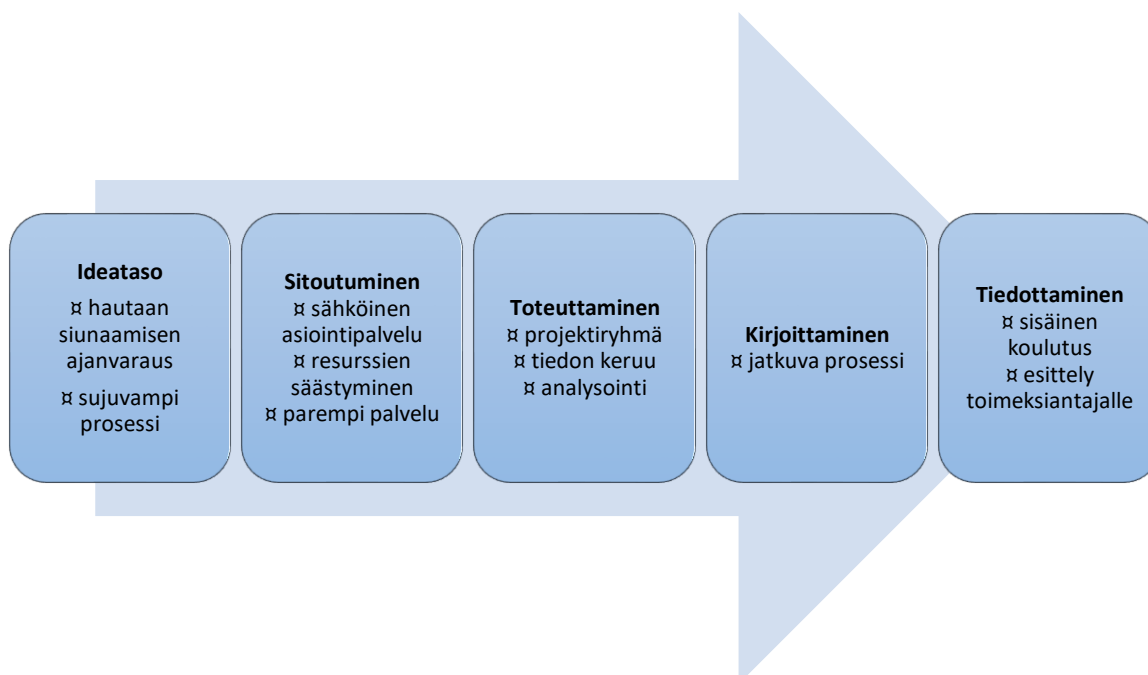
1. Miten organisaatio voi hyödyntää vahvuuksiaan mahdollisuuksiin?
2. Kuinka organisaatio hallitsee uhkia vahvuuksien avulla?
3. Kuinka organisaatio muokkaa heikkoudet vastaamaan ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin?
4. Miten organisaatiossa varaudutaan heikkouksien ja uhkien luomiin kriiseihin?

Palvelumuotoilussa kiteytyy ajatus käyttäjälähtöisestä kehittämisestä, jotta uusi palvelu palvelisi paremmin liiketoiminnan tavoitteita sekä asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilulla pyritään nopeuttamaan, sujuvoittamaan ja helpottamaan asiointia. (Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilussa käytetyimpiä työkaluja on benchmarking. Benchmarkingin avulla pyritään selvittämään, millaisia toimintamalleja toisissa organisaatioissa on sekä mitkä ovat heidän menestystekijänsä. Tarkkailun kohteena ovat toimintatavat sekä muut menestykseen johtavat tekijät. Benchmarking alkaa sillä, että omasta organisaatiosta nimetään

kehityskohde. Tämän jälkeen etsitään organisaatioita, joissa tarjotaan samanlaista palvelua menestyksekkäästi. Usein benchmarking sisältää yritysvierailun, joka on järjestelmällisesti suunniteltu ja kysyttävät asiat ovat pohdittu valmiiksi. Havainnoista ja saaduista tiedoista osa voidaan suoraan soveltaa oman organisaation käyttöön, mutta osaa täytyy kehittää paremmin sopiviksi esimerkiksi organisaatiokulttuurissa olevien erojen vuoksi. (Ojasalo ym. 2015, 186; Vuorinen 2013, 158–159.) Tässä kehittämishankkeessa yritysvierailua ei tehty vaan tiedot kerättiin sähköpostitse lähetetyn kyselyn (liite 1) avulla.

4.2 Kehittämishankkeen vaiheet

Hanke toteutettiin noudattamalla kehittämishankkeille ominaista prosessikulkua. Kuvio 8 on tehty mukailen Vilka (2015) kirjassaan esittämää tutkimuksen kulkukaaviota.



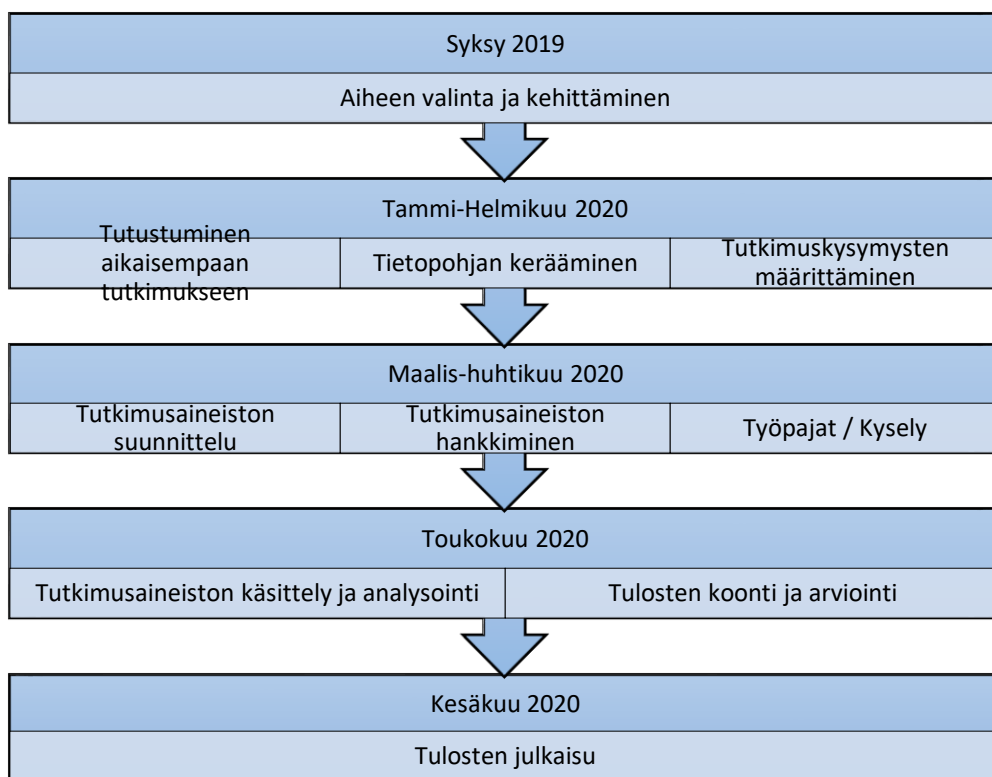
Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku mukailen Vilka (2015)

Kehittämishanke alkoi työelämän tarpeesta saada selville, kuinka seurakuntien sähköinen asiointipalvelu soveltuu hautaan siunaamisen ajanvaraukseen sekä löytää millaisia työkaluja prosessien sujuvoittamiseen käytetään. Ideointivaiheessa oli tärkeää määrittää toimeksiantajan kanssa tarkasti se, mihin hankkeella pyrittiin. Työelämän kehittämishankkeet eivät ole koskaan vapaita kohdeorganisaationsa arvoista tai strategiasta (Vilka 2015, 59). Saatujen pohjamääritysten jälkeen muodostettiin tutkimuskysymys sekä sitä tukevat alakysymykset, joiden avulla ryhdyttiin keräämään tietopohjaa aiheesta.

Sitouttamisvaiheessa tehtiin alustava suunnitelma, jota apuna käyttäen hanketta lähdettiin viemään eteenpäin. Suunnitelma toimii usein johdannonkaltaisena esityksenä siitä, mitä

kehitetään, ketkä kehittävät, hankkeen tausta ja tavoitteet, kehitysmenetelmät sekä alustava aikataulu. Ideoinnin ja suunnittelun pohjalta alkoi toteuttamisvaihe, jossa edettiin edellä määriteltyjen suuntaviivojen mukaan. Kirjoittaminen ei ole varsinaisesti erillinen osa kehittämishankkeen prosessia, vaan sitä tehdään jatkuvasti läpi hankkeen. (Vilka 2015, 76, 79.) Kehittämishankkeen lopussa tulokset koottiin ja esitettiin toimeksiantajalle, jonka jälkeen ne julkaistiin. Asiointipalvelun osion käyttöönotosta keskusteltiin alustavasti tietohallinnon ja pääkäyttäjien kesken.

Kehittämishankkeen ensisijaisena projektiryhmänä toimi seurakuntasihteeritiimi. Projektiryhmä valikoitui sen periaatteella, että sihteeritiimiläisiä oli mukana kehittämässä seurakuntien sähköistä asiointipalvelua sekä sen perusteella, että tulevaisuudessa asiakkaiden lisäksi sihteerit tulevat käyttämään palvelua eniten. Käyttöönoton tullessa ajankohtaiseksi laajennetaan projektiryhmää siten, että tietohallintopäällikkö sekä asianhallintajärjestelmän pääkäyttäjä otetaan osaksi ryhmää. Toimittajan, Innofactor Oy:n puolelta käyttöönotosta vastaavat Lahden seurakuntayhtymän asiakkuudesta vastaavat henkilöt.



Kuvio 9. Hankkeen vaiheet ja aikataulu

Kehittämishanke alkoi jo syksyllä 2019, kun Lahden seurakuntayhtymässä tuli aiheelliseksi keskustella sähköisen asiointipalvelun viimeisen osan, hautaan siunaamisen ajanvarauksen, käyttöönotosta ja soveltuvuudesta (kuvio 9). Siitä alkoi kehittämishankkeen aiheen muotoutuminen. Alkuvuodesta 2020 keskityttiin aiemman tutkimustiedon

keräämiseen, alustavan tietopohjan hankintaan sekä tutkimuskysymysten laadintaan. Maaliskuussa alkoi varsinainen aineiston kerääminen ja työpajat sihteeritiimin kanssa. Tiedon keruu jatkui läpi huhtikuun, jolloin toteutettiin myös kysely benchmarkingia varten.

Toukokuussa tutkimusaineistoa päästiin käsittelemään ja analysoimaan. Analysoinnissa käytettiin apuna tietoperustaa ja projektiryhmän asiantuntijuutta. Toukokuun lopussa tutkimusaineisto koottiin ja viimeisteltiin esityskelpoiseksi.

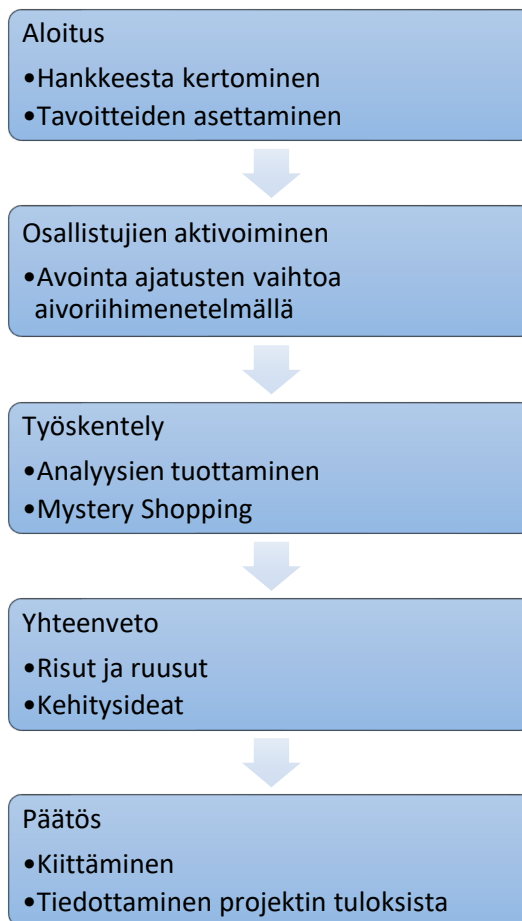
Resurssointi

Alkuperäisen suunnitelman mukaan hankkeeseen resursoitiin yhden toimistosihteerin (tutkijan) työaikaa viiden työpäivän verran. Hankkeessa käytössä olevien osallistavien menetelmien takia käytännön toteutusta varten työpajoissa tuli olla paikalla koko sihteeritiimi. Toteutusta varten kohdeorganisaatiosta ei ylimääräistä työaikaa hankkeen toteuttamiseen juurikaan löytynyt vaan resurssointi sihteeritiimin osalta tuli sisällyttää työpäivien asiakasvapaisiin hetkiin eli aamuun ennen asiakaspalvelun avautumista. Lisäksi tarvittiin tila, jona toimi kohdeorganisaatiossa sijaitseva työhuone sekä apuvälineitä pajan toteutusta varten. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin tutkija toimitti yksin.

Koska käyttöönotto ei vielä tullut kohdeorganisaatiossa ajankohtaiseksi ei siihen erikseen varauduttu. Resurssointiin vaikutti myös pandemiaksi keväällä 2020 levinnyt Covid-19 virus, jonka takia kohdeorganisaatiossa siirryttiin etätööhön, mikä työllisti tietohallintopäälliköä sekä järjestelmän pääkäyttäjää, jotka muutoin olisivat olleet osana työpajoja.

Käytännön toteutus

Työpajatyöskentely toimii osallistavana työskentelytapana, kun kehittämishankkeissa halutaan osallistaa työntekijät kehitystyöhön ja saada heidän hiljainen tietonsa valjastettua. Työpajoja pidetään usein raskaina osallistujille, josta syystä ne on syytä suunnitella huolellisesti ja taukoja on varattava riittävästi. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinso 2014.) Tämän kehittämishankkeen työpajat toteutettiin kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Työpajojen kulku mukailen Tuominen ym. (2014)

Työpajoissa toimittiin osittain aivoriihiä apuna käyttäen. Aivoriihi alkaa ideointivaiheella, jossa ideoita esitellään ilman rajoitteita ja suodattimia. Tämän jälkeen tulee valintavaihe, jossa esitettyjä ideoita ja ajatuksia tutkitaan tarkemmin ja kriittisemmin tiettyjen rajausten mukaan. Aivoriihen lopputuloksena on toteuttamiskelpoisia ideoita toimintamallin tulevaisuudesta. (Latham & Ford 2014, 45–46.) Aivoriihistä oli apua muun muassa kehitysideoita pohdittaessa.

Työpaja työskentely

Työpajat toteutettiin kohdeorganisaatiossa työaikana sihteeritiimin ollessa paikan päällä. Työjärjestelyjen takia työpajat järjestettiin ennen asiakaspalvelun avautumista yhdessä sovittuina ajankohtina. Tavoitteena oli työpajojen avulla kartoittaa sihteeritiimin ajatuksia sähköisen asiointipalvelun edellisten osioiden käyttöönotoista sekä testata uutta hautaan siunaamisen ajanvarauspalvelua testiympäristössä. Näiden pohjalta sihteeritiimi teki kehitysehdotuksia organisaation käyttöönottoprosessien tueksi sekä palvelun jatkokehitystä varten, jotta se soveltuisi paremmin suruasiakkaiden käyttöön.

Ensimmäinen työpaja alkoi kehittämishankkeeseen tutustumalla, sillä sähköisen asiointipalvelun kehitystyöhön osallistui vain tutkija, ja muilla sihteereillä ei ollut ollut vielä mahdollisuutta tutustua asiointipalvelun uuteen osioon. Ensimmäiseksi siis tutustuttiin hautaan siunaamisen sähköiseen ajanvarauspalveluun seurakuntien yhteisessä testiympäristössä. Tutustuminen herätti paljon kysymyksiä ja keskustelua.

Seuraavaksi työpajassa käytiin avointa keskustelua edellisten asiointipalvelun osioiden käyttöönotosta ja prosessin kulusta. Tästä kirjattiin muistiin tärkeimmät havainnot käyttöönottoprosesseja ajatellen SWOT-analyysin avulla. Sisäiset toimintamallit aiheuttivat enemmän keskustelua kuin ulkoiset, joita oli selkeästi haastavampaa hahmottaa. Luodun SWOT-analyysin perusteella ja avulla laajennettiin pohdintaa koskemaan tulevaisuuden käyttöönottoa. Tämä toteutettiin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin avulla, jossa käytettiin apuna perinteisiä tukikysymyksiä. Uuden osion käyttöönotto kirvoitti vilkasta keskustelua ja ideoita esitettiin runsaasti.

Toinen työpaja toteutettiin TEAMS-sovellusta apuna käyttäen, sillä fyysisesti kokoontuminen yhteen ei ollut mahdollista etätöihin siirtymisen jälkeen. Tämän työpajan tarkoituksena oli, että jokainen sihteeri sai vuorollaan kokeilla seurakuntien yhteisessä testiympäristössä palvelun toimivuutta asiakasnäkyillä. Tämä *Mystery Shopping* -kokeilu toteutettiin käyttämällä palvelussa olevaa ”asioi asiakkaan puolesta” toimintoa (kuva 1), jolloin sihteerille aukeavat kaikki samat näkymät kuin asiakkaalle. Muistioon kirjattiin esille nousseet asiat perinteisen risut ja ruusut menetelmän avulla. Soveltuvuus herätti tunteita puolesta ja vastaan sekä useita kehitysideoita erityisesti käytettävyyteen liittyen.

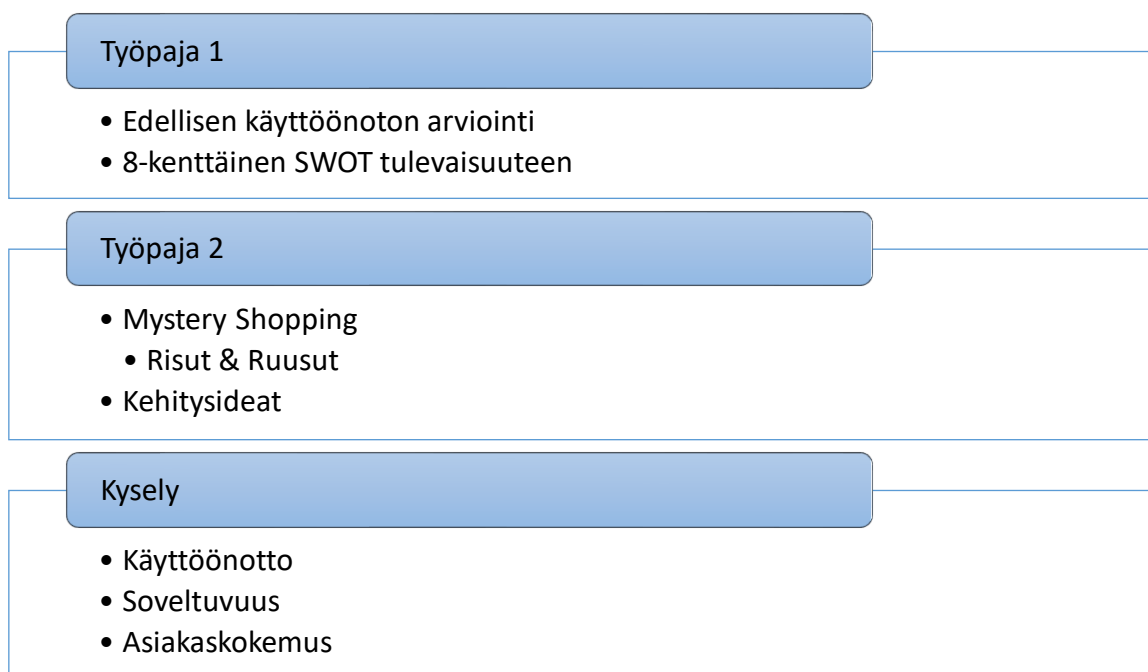


Kuva 1. Näkymä asiointipalvelusta

Kehitysideoita pohdittaessa käytiin läpi myös asiakaspalaute, jota on kerätty retki- ja tapahtumailmoittautumista sekä kaste- ja vihkiajanvarausta käyttäneiltä asiakkailta. Palautteiden ja sihteerien omien testiympäristökokemusten jäljiltä kirjattiin muistioon kehitysajatutkijalle vietäväksi eteenpäin palveluntoimittajalle hautaan siunaamisen sähköisen ajanvarauksen jatkokehitysvaihetta varten.

Benchmarking-kysely

Huhtikuussa 2020 toteutettiin kysely, jonka tavoitteena oli kartoittaa, kuinka hautaan siunaamisen sähköinen ajanvaraus on otettu käyttöön benchmarking organisaatiossa sekä millaisen vastaanoton se on saanut asiakkaiden keskuudessa. Koska tämä kehittämisshanke tehtiin käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä, valittiin kyselyyn avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköpostitse liitetiedostona benchmarking-organisaatiosta valituille henkilöille. Avointen kysymysten käyttöä suositetaan vain painavista syistä ja silloin, kun tietoa ei ole tulosten kannalta järkevää johdatella liikaa valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla (Ojasalo ym. 2014, 132). Kysely lähetettiin organisaatiossa hautausasioista vastaaville henkilöille sekä asianhallintajärjestelmän pääkäyttäjälle, jotta voitiin paremmin kartoittaa uuden asianhallintajärjestelmän osion käyttöönotto ja siihen liittyvät merkittävät tekijät sekä palvelusta muodostuneet asiakaskokemukset. Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kolme viikkoa. Tarkentavia kysymyksiä ei ollut tulosten kannalta tarpeellista esittää.



Kuvio 11. Koonti kehittämishankkeen toteutuksesta

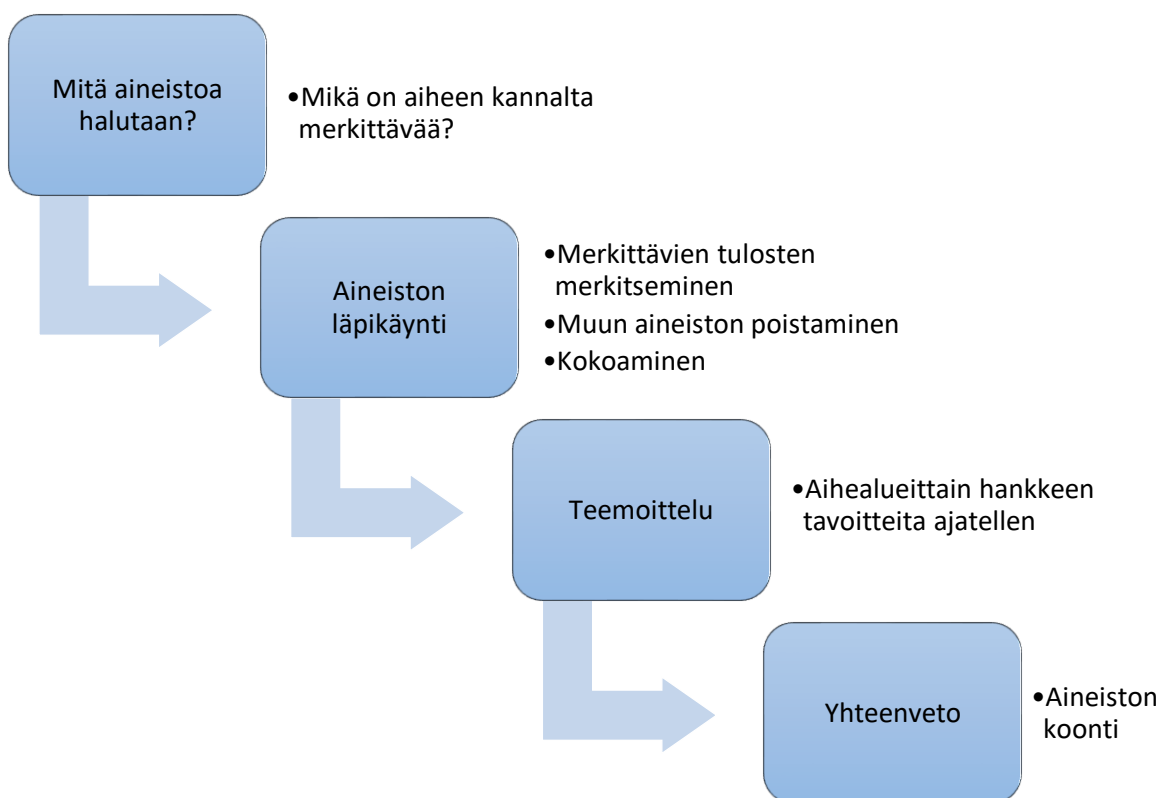
Kuviossa 11 on esitetty kehittämishankkeen toteutuksena muodostunut aineisto, jota päästiin keräämisen jälkeen käsittelemään ja analysoimaan. Aineiston kokonaismäärä jäi kyselyn osalta hyvin suppeaksi vastausten vähyyden vuoksi. Työpajojen lukumäärää ja kestoja olisi voinut kasvattaa työajan puitteissa, mutta se ei ollut mahdollista tämän kehittämishankkeen aikana.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Jotta aineistoa voitiin analysoida, täytyi se ensin käsitellä sopivaan muotoon. Laadullisissa tutkimuksissa, kuten tämä kehityshanke, aineistoa kerätään usein useista lähteistä, jolloin data on toisistaan poikkeavaa. Analysointia varten aineisto täytyy käsitellä yksiselitteiseen muotoon. (Watson 2018, 234.) Aineiston käsittely suoritettiin hermeneuttista kehää apuna käyttäen. Hermeneutiikan avulla havaintoja pyritään tulkitsemaan ja yleistämään vertailemalla sitä tietoperustaan. Prosessi on jatkuva ja aineistoon sekä teoriaan palataan aina uudelleen. (Watson 2018, 226.) Tutkija vertaili aineistoa tietoperustaan ja teki sen avulla päätelmiä tuloksia varten. Työpajojen rajallisuuden vuoksi niiden sisältöä ei voitu muuttaa juurikaan, vaikka muutosehdotuksia ilmeni aineiston käsittelyn aikana.

Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi tehtiin vaiheittain (kuvio 12). Aineiston analyysin avulla saadaan rajattua kyseistä hanketta ajatellen tärkeimmät tiedot. Aineiston tulisi vastata aihetta ja tutkimuskysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 77.)



Kuvio 12. Aineiston analysoinnin vaiheet mukailen Tuomi ja Sarajärvi (2017)

Aineiston läpikäymisellä tutkija varmisti, että aineisto oli hankkeen kannalta merkittävää. Teemoittelun avulla tutkimusaineistoa voidaan jaotella aihealueittain, mikä auttaa yhteenvedon laatimisessa. Yhteenvedon tulisi olla kokoava, jotta sen perusteella voidaan esittää tuloksia kehittämishankkeesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 78.) Kootusti tämän kehittämishankkeen aineiston käsittely ja analysointi suoritettiin taulukon 1 mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerättiin työpajojen ja kyselyn avulla. Näistä saadut muistiot ja kyselyvastaukset käytiin läpi ja hankkeen kannalta merkittävä aineisto koottiin yhteen asiakirjaan.

Taulukko 1. Koonti aineiston käsittelystä ja analysoinnista.

1. Aineiston kerääminen		
Työpaja 1	Työpaja 2	Kysely
Aineistoon tutustuminen, muistiot	Aineistoon tutustuminen, muistiot	Aineistoon tutustuminen, kyselyvastaukset
2. Aineiston läpikäynti		
koonti asiakirjaan	koonti asiakirjaan	koonti asiakirjaan
3. Teemoittelu		
Käyttöönotto	Soveltuvuus	Asiakaskokemus
4. Yhteenveto		
Aineiston vertailu teoriaan		

Läpikäyty aineisto teemoitettiin vastaamaan tutkimuksen pääteemoja: käyttöönottoprosessit, sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuus sekä asiakaskokemuksen huomiointi. Näiden teemojen avulla aineisto saatiin rajattua ja koottua, jonka jälkeen saatuja tuloksia voitiin ryhtyä vertaamaan aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan.

Kysely toteutettiin avoimia kysymyksiä käyttäen. Tutkija käsitteli aineistoa läpi kehittämishankkeen vertaillen sitä teoriaan, jotta tarvittaessa esimerkiksi työpajoissa käytettyjä työkaluja pystyttiin muuttamaan vastaamaan paremmin kehittämishankkeen tarpeisiin. Kaikki aineisto oli kirjallisessa muodossa valmiina, työpajatyöskentelystä muodostuneina muistioina sekä sähköpostitse saatuina kyselyvastauksina.

5 TULOKSET

5.1 Digitalisaatio

Sähköiset palvelut

Digitalisaatio ja lain tuomat velvoitteet muokkaavat toimintaympäristöä julkishallinnon organisaatioissa. Tulokset osoittavat, että uuden palvelun tulee tarjota selkeää lisäarvoa käyttäjälle, jotta se hyväksytään käyttöön. Sihteerien työpajoissa sähköinen ajanvarauspalvelu koettiin hyvänä lisäpalveluna asiakkaille. Suoraa korvaavuutta tai ”uhkaa” sähköisestä asiointipalvelusta ei perinteiselle asiakaspalvelulle koettu olevan.

Uuden palvelun tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi kyselyn perusteella yhtenäinen toimintatapa paikallisseurakuntien kesken, jolloin kaikki hautausasioinnin ja seurakuntien sihteerit voivat tehdä varauksia seurakunnasta riippumatta. Kun toimintatapa on vielä yhtenäinen asiakasnäkymien suhteen, on asiakkaiden opastaminen palvelun käytössä helpompaa, kun sihteerit voi seurata asiakkaan kulkua palvelussa ja auttaa tarvittaessa.

Sekä työpajojen että kyselyn perusteella ilmeni, että yhtenäinen työaikasunnittelu on kaikkien edun mukaista, silloin asiointipalvelu pystyy palvelemaan kaikkia asiakkaita tasavertaisesti kotiseurakunnasta riippumatta. Tällä hetkellä hautaan siunaamisen ajanvaraus toimii ”tavallisissa” tapauksissa. Poikkeustapauksissa kuten yhteissiunaamisissa palvelukanavana toimii edelleen perinteinen asiakaspalvelu.

Kyselyn tulokset vahvistivat hiljaisen tiedon epäilyjä haasteisiin liittyen. Sitoutumisen puute palvelun ja yhteisten toimintatapojen noudattamiseen aiheuttivat kyselyorganisaatioissa haasteita palvelun käyttöönotossa. **Epävarmuus** sähköisen palvelun käytössä ilmeni sekä sihteerien *Mystery Shopping* -kokeilussa että benchmarking-kyselyssä. Kuten eräs sihteerit totesi, pelko varauksen epäonnistumisesta on suuri:

Jos mä painan jostain väärin ja menee koko juttu pilalle (sihteerit 1).

Enkö voi käyttää vaan perinteisesti, kuten aina ennenkin olen varauksen tehnyt (sihteerit 1)?

Epävarmuus kulminoituu luottamuspulana, jolloin uuden palvelun **käyttöaste** jää matalaksi. Tämä ilmeni muun muassa benchmarking-kyselyn vastauksissa:

Suurin osa asiakkaista tekee varauksen edelleen puhelimitse, mutta asiointipalvelun käyttäjät olleet tyytyväisiä ja saaneet varattua haluamansa (vastaaja 1).

Kyselyn tulokset sekä edellisistä asiointipalvelun ajanvarausosioista tehty tilasto osoittavat, että sähköisen asiointipalvelun käyttöaste on toistaiseksi matala. Tarkkaa prosenttilukua varausten suhteesta ei ollut mahdollista saada, mutta tämänhetkinen käyttöaste jää alle 10 %:iin.

Organisaation näkökulmasta tulokset osoittavat, että tulevaisuudessa palvelu tulee säästämään sihteerien työaikaa. Monikanavaisuus tukee työajan säästymistä muihin tehtäviin, kun työntekijät vähenevät. Tulosten perusteella sähköinen palvelu nähdään myös tulevaisuuden mahdollisuutena, sillä osa asiakkaista ei tahdo asioida virkailijan kanssa. Parhaimmillaan sähköinen asiointipalvelu tuo lisää asiakkaita, ei siunausten näkökulmasta, mutta muiden kirkollisten toimitusten osalta.

Asiakaskokemus

Aiempien asiointipalvelun osioiden asiakastyytyväisyyskyselyistä saaduista tiedoista voitiin todeta asiakkaiden olevan tyytyväisiä sähköiseen asiointipalveluun kaste- ja vihkiajanvarauksen osalta. Asiakaspalautteen perusteella asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä sähköiseen asiointipalveluun. He ovat saaneet itse valita sopivan ajan palvelun käyttöön sekä varattavan ajan. Eräs asiakas vastasi asiakastyytyväisyyskyselyyn kastevarauksen lopussa seuraavasti:

Asiakas oli tyytyväinen siihen, että pystyi itse valitsemaan ajan ja papin ja ohjelma hänen mielestään toimi hyvin (asiakas 1).

Benchmarking-kyselyn tulokset osoittavat, että myös hautaan siunaamisen sähköinen ajanvaraus on ollut onnistunut kokemus asiakkaille. Kyselyn perusteella sähköinen asiointipalvelu parantaa asiointikokemusta, kun toimintatapa on paikallisseurakunnissa sama. Yhdenvertaisuus siis toteutuu paremmin kuin perinteisessä asiakaspalvelussa. Asiointipalvelun käyttö on myös nopeaa, kun asiakas näkee kerralla kaikki vapaat vaihtoehdot ja valitsee valmiin paketin (kuva 2).

Etusivu > Hautaan siunaamisen ajanvaraus

1. Varauksen tiedot 2. Ajan valinta 3. Tarkemmat tiedot 4. Tietojen tarkistus 5. Vahvistus

1. Valitse tila

Voit katsella eri tilojen saatavuutta. Huomioithan, että varauksen voi tehdä ainoastaan tarpeeksi suureen tilaan

Vain tarpeeksi suuret tilat

Vain oman seurakunnan kirkot ja hautausmaiden kappelit

Tilan tyyppi

- Kaikki tilat
- Kappeli
- Kirkkosali**

Tila

- [redacted] - Kirkkosali
- [redacted] Kirkkosali**

2. Valitse tila muistotilaisuudelle

Hautaamisen ajanvaraus

Aika ja paikka

Valitse aika kalenterista

[redacted]

[Tutustu tilan maksu- ja käyttöehtoihin](#)

Pappi

Valitse aika kalenterista

Kanttori

Valitse aika kalenterista

Muistelutilan ajanvaraus

Valitse aika kalenterista

Seuraavat vapaat ajat (Vko)

20 21 22

Kalenterissa olevat vapaat ajat näet ailla värillisellä taustalla

12.05.2020 Kalenteri Lista < >

Vko 20	ma 11.5.	ti 12.5.	ke 13.5.	to 14.5.	pe 15.5.	la 16.5.	su 17.5.
08:00							
09:00							
10:00						Pappi: [redacted]	
11:00							
12:00							
13:00						Pappi: [redacted]	
14:00							

Kuva 2. Näkymä ajanvalinnasta

Kyselyn tulosten perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä saadessaan sähköisen palvelun kautta hoidettua asian kerralla. Tietojen toistojen määrä, eli kuinka monesti asiakas joutuu syöttämään tai kertomaan samat tiedot yhtä varausta tehdessään, on alhaisempi kuin perinteisessä asiakaspalvelussa (kuva 3). Sähköistä asiointipalvelua käyttäessään asiakas ei joudu antamaan samoja tietoja kuin kerran, jonka jälkeen asiointipalvelu muistaa ne.

Etusivu > Hautaan siunaamisen ajanvaraus

1. Varauksen tiedot > 2. Ajan valinta > 3. Tarkemmat tiedot > 4. Tietojen tarkistus > 5. Vahvistus

Omaisen tiedot

Etunimi
Anne

Sukunimi
Orre

Katuosoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Maa
Suomi

Sähköposti

Puhelin

Jos 'suhde vainajaan'- kysymykseen ei löydy sopivaa vastausta alasvetovalikosta, voit täyttää sen 'Muu, mikä?'- kenttään.

Suhde vainajaan
-- Valitse --

Muu, mikä?

Lisätiedot- kenttään voit kirjata toiveita hautaan siunaamiseen liittyen papille tai musiikkitoiveita kanttorille.

Lisätiedot

Vainajan tiedot

Etunimet

Sukunimi

Henkilötunnus

Kuolinpäivä
Syötä päivämäärä muodossa pp.kk.vvvv

Kuva 3. Näkymä asiointipalvelusta, johon asiakas syöttää tiedot kerran

Asioidessaan puhelimitse asiakas joutuu soittamaan kolmeen eri numeroon saadakseen kaikki asiat hoidettua. Asiakas voi varata siunausajan yhdestä puhelinnumerosta, toisesta hautapaikkaa ja hautaustapaa koskevat varaukset sekä kolmannelta numerosta hän voi tilata virkatodistukset. Asiakaspalvelupisteessä kaikki hoituvat yhdellä käynnillä. Sähköistä asiointipalvelua käyttäessä asiakas saa varattua valmiin paketin siunaukseen, jonka jälkeen häneen ollaan yhteydessä liittyen hautapaikkaa ja hautaustapaa koskevissa asioissa. Tulokset indikoivat, että nopeus asioiden hoitamiseen on asiakkaiden tahtotila, johon asiointipalvelu vastaa.

5.2 Käyttöönottoprosessit

Aineiston perusteella käyttöönottoprosessi nousi hyvin merkittäväksi tekijäksi organisaation näkökulmasta siirryttäessä tarjoamaan sähköistä asiointipalvelua. Porrastettua käyttöönottoa ei koettu hyväksi tavaksi, sillä yhteneväiset toimintatavat ovat toiminnan perusta suurissa seurakuntayhtymissä.

Johdon, joihin tässä kehittämishankkeessa voidaan rinnastaa seurakuntien kirkkoherrat, sitoutuminen on uusien toimintamallien käyttöönotossa kriittistä. Toimintatapojen tulisi olla yhteneväisiä paikallisseurakuntien kesken, jotta sähköinen asiointipalvelu olisi tasa-arvoinen kaikille käyttäjille. Jos joltakin seurakunnalta puuttuu esimerkiksi työvuorot, ei sen seurakunnan ajanvarauspalvelu ole käytettävissä. Sitoutumisen koettiin tuottavan haasteita niin johdon kuin sihteerien osalta, kun tiedot projektista olivat vajavaiset. Seurakuntasihteerien työpajoissa nousi muun muassa seuraava ajatus:

*Jos ei sitä tulekaan ja jos ei siitä ole mitään hyötyä, niin miksi nähdä kauheasti vai-
vaa (sihteeri 2)?*

Sitoutumista projektiin on mahdollista vahvistaa riittävällä osallistamisella projektiin sekä laajalla tiedotuksella.

Koulutuksen tärkeys nousi sihteerien työpajoissa selkeästi esiin. Koulutusta tulee järjestää riittävästi ja riittävän monelle. Kyselytulosten perusteella koulutus on mahdollista järjestää porrastetusti käyttäjäryhmittäin. Ensimmäisenä koulutusryhmässä ovat sihteerit, jotka tekevät varauksia päivittäin, sen jälkeen koulutetaan papisto, jotta he osaavat tarvittaessa kertoa palvelusta sekä ymmärtävät sen merkityksen ja osaavat tulkita omia kalentereitaan. Viimeisenä koko työyhteisöä tulee tiedottaa uudesta palvelusta, jotta asiakaskyselyt osataan ohjata eteenpäin oikeille henkilöille.

*Seuraavalla kerralla olisi kiva, jos huomioitaisiin muu työkiire, ennen käyttöönottoa
(sihteeri 3).*

Työtilanne vaikutti käyttöönoton kokemuksiin huomattavasti, kuten sihteerin vastauksesta työpajassa esitettyyn kysymykseen voi huomata. Edellisten osioiden käyttöönotto suoritettiin todella nopealla aikataululla, kahdessa viikossa mukaan lukien asiointipalvelun asennus asianhallintajärjestelmään, jolloin sihteereillä ei ollut aikaa tutustua palveluun ja sen toimintaan ennakkoon, vaan palvelu tuli suoraan tuotantokäyttöön. Alkuvuodesta työtilanne on yleisten töiden osalta hyvin kiireinen, joten käyttöönottoprosesseja suunniteltaessa tulisi huomioida myös koko kuva.

Palvelun toimittajan valintaan ei voida vaikuttaa, sillä toimittaja on automaattisesti asiantuntijajärjestelmän toimittaja. Toimittajan sitoutuminen käyttöönottoprosessiin koettiin tärkeäksi tekijäksi erityisesti heti käyttöönoton jälkeen, jotta mahdollisiin palvelussa ilmeneviin ongelmiin pystytään puuttumaan nopeasti. Järjestelmän pääkäyttäjän merkitys ei tulosten perusteella korostunut. Pääkäyttäjän tehtävät muodostuvat ennakoitujen laadunhallinnasta sekä uuden henkilöstön koulutuksesta.

Tulokset osoittivat, että selkeät prosessikuvaukset, joista selviävät aikataulut ja vastuut parantavat organisaation sisäistä projektihallintaa ja suunnittelua.

5.3 Henkilökohtainen palvelu

Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta tiettyjen reunaehtojen toteutuessa. Sihteerien testiympäristökokemusten sekä hiljaisen tiedon perusteella työpajoissa käytiin keskustelua sähköisen palvelun soveltuvuudesta suruasiakkaille. Hiljaiseen tietoon pohjautuen huomattiin, että suruasiakkaat sopeutuvat huomattavasti muutoksiin. Jos esimerkiksi siunaava pappi täytyi vaihtaa ja tästä ilmoitettiin asiakkaalle, oli kokemus lisärasite asiakkaalle. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että asiakkaan iällä on merkitystä palvelun käyttöön. Testauksen jälkeen eräs sihteereistä kommentoi palvelukokemusta näin:

Vanhuksille liian vaikea, mutta nuoret varmaan näppäriä käyttämään (sihteeri 2).

Hiljaisen tiedon perusteella käytiin keskustelua kasteperheiden ja suruasiakkaiden välillä. Todettiin tunnetilan vaikuttavan asiointikokemukseen hyvin paljon. Tehdessään varausta, johon liittyy positiivinen tunnelataus, asiakas oli vastaanottavainen ja neuvotteluhaltuisempi. Negatiivisen tai surullisen tunteen asiakkaat olivat keskimääräisesti vaativampia ja vähemmän halukkaita neuvottelemaan vaihtoehtoisesta ajasta.

Benchmarking-kyselyssä selvisi, että sähköisen asiointipalvelun ei ole tarkoitus korvata henkilökohtaista palvelua, vaan asiakkaalla on vapaus valita haluamansa palvelukanava. Vastaja totesi, että myös jatkossa asiakkaiden on mahdollista saapua perinteiseen asiakaspalvelupisteeseen tekemään varauksensa:

Asiakkaita käy edelleen paikan päällä sekä seurakunnissa että hautapalveluissa tekemässä varauksia ja tämä mahdollistetaan myös jatkossa (vastaja 1).

Tutkimustulosten perusteella tahtotilana oli pyrkiä lisäämään sähköisen palvelun käyttöä, mutta samalla pyritään huomioimaan, että asiakas saa halutessaan yhteyden jollakin toisella kanavalla.

Tietoturva

Asiakaspalautteena on muutaman kerran noussut esiin sähköisen asiointipalvelun vaatima vahva tunnistautuminen (Suomi.fi). Joissakin asiakkaissa tämä on herättänyt epäietoisuutta ja epävarmuutta:

”Luulin vain ilmoittautuvani teemapäivään ja sitten kysyttiinkin pankkitunnuksia. Oli minusta hieman pelottavaa (asiakas 2).”

Kun virkailija kysyy asiakkaan henkilötietoja puhelimitse tai asiakaspalvelupisteessä ei vastaavaa epävarmuutta asiakkaissa ole ollut havaittavissa. Tutkimuksen perusteella virkailijaan on helpompi luottaa kuin sähköiseen palveluun tietojen turvaamiseksi. Teknisestä näkökulmasta tietoturva toteutuu sähköisen asiointipalvelun avulla varmemmin. Asiakas hyväksyy varaustilanteessa asiakasrekisterin tietosuojaselosteen.

5.4 Tulosten yhteenveto

Vaikka käyttöaste on toistaiseksi ollut matala, on palvelulla kuitenkin ollut kysyntää. Tuloksissa korostuivat tutkimuskysymysten mukaiset pääteemat, joiden avulla työpajoissa sekä benchmarking-kyselyssä käsiteltiin digitalisaation tuomia mahdollisuuksia sähköisten asiointipalveluiden tarjoamisessa ja soveltuvuudessa sekä käyttöönottoprosessien merkitystä. Pääteemoiksi nousivat 1) asiakaskokemus, 2) koulutus sekä 3) tunteen huomioiminen palvelussa.

Asiakaskokemus ja sen merkitys erityisesti arkaluontoisia aiheita käsittelevissä palveluissa ilmeni sekä työpajojen että kyselyn yhteydessä. Työpajoissa kirjattuun muistioon nousi useita huomioita hiljaiseen tietoon perustuen asiakkaiden käyttäytymisestä hautaan siunauksen ajanvarausta tehdessä. Huomiot liittyivät muun muassa asiakkaiden kykyyn käsitellä yllättäviä muutoksia varaustilanteessa ja sen jälkeen esimerkiksi pappimuutoksesta ilmoittaminen aiheutti suruasiakkaissa suurempaa hämmennystä ja tunnereaktiota kuin kasteperheissä. Asiakaskokemus heijastui myös kyselytuloksissa, joiden mukaan asiakkaan on helppo asioida sähköisesti, kun valittavana on valmis kokonaisuus, joka valitaan.

Aineistosta nousi vahvasti esiin työntekijöiden halu sekä tarve sitoutua kehittämisprojekteihin sekä uusien palveluiden käyttöönottoon. Johdon sekä työntekijöiden sitoutuminen uusien toimintatapojen käyttöön on käyttöönottoprosessien kulmakivi. Toimittajan pätevyyden tarve ilmenee vasta mahdollisten ongelmatilanteiden yhteydessä. Riittävä koulutus takaa mahdollisuuden sitoutua projektiin kunnolla. Koulutusaikataulun huolellisella suunnittelulla varmistetaan asianmukainen työtilanteen huomioiminen.

Kysely- sekä työpajatulosten perusteella voidaan todeta, ettei uuden asiointipalvelun ole tarkoitus korvata perinteistä asiakaspalvelua vaan tarjota lisäarvoa asiakkaalle. Halutesaan asiakas voi jatkossakin valita henkilökohtaisen kohtaamisen, jolloin tunnetilan huomioiminen onnistuu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Digitalisaatio ja sähköiset palvelut

Digitalisaation lisääntyessä myös verkkopalveluiden merkitys tulee korostumaan. Seurakuntien on hyvä olla muutoksessa mukana, vaikka henkilökohtaista palvelua ei tule vähentää palvelutilanteessa, jossa tunteiden merkitys on suuri. Hautaan siunaamisen varaaminen on ainutkertainen ja tunteellinen kokemus, jota sähköinen käyttöliittymä ei toistaiseksi osaa tulkita. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että asiakkaat käyttävät mielellään sähköisiä palveluita ja käyttövalmius on eurooppalaisittain verrattuna korkea (Kohvakka 2014; Hyppönen ym. 2014).

Asiakasnäkökulmasta sähköisten palveluiden tärkeimpiä ominaisuuksia ovat nopeus, käytettävyys ja tietoturva (Hyppönen ym. 2014). Näiden reunaehtojen täytyessä asiakas on aihealueesta riippumatta halukas käyttämään sähköistä palvelua. Gartnerin (2019) teettämän tutkimuksen mukaan reunaehdot pätevät kaikkiin palvelukanaviin. Tärkeintä asiakkaalle on saada asiointi suoritettua, käyttöliittymällä ei ole merkitystä, vaan usein asiakas valitsee itselleen kätevimmän muodon. Perinteisellä toimialalla, kuten seurakunnissa perinteet ohjaavat asiakkaiden toimintaa, jolloin palvelutavaksi usein muodostuu perinteinen asiakaspalvelu, kun sähköistä palvelua ei edes osata kaivata.

Organisaation näkökulmasta sähköiset asiointipalvelut tuovat resurssisäästöä. Tärkeimpiä ovat henkilöstöressurssien ja asiantuntijatyön säästyminen toisiin tehtäviin. Tämä ilmeni myös työpajoissa ja kyselyssä, joissa selvisi, että sähköinen asiointipalvelu säästää sihteerien työaikaa toimintatapojen ollessa yhteneväisiä paikallisseurakuntien kesken. Jotta todellista säästöä syntyy, tulee organisaation ottaa käyttöön vain tarpeellisia palveluita. Palvelu, jota kukaan ei käytä ei muodosta säästöä, vaan ainoastaan kuluja (Poole 2019). Sähköisten palveluiden markkinoinnilla asiakkaita voidaan ohjata uusien palveluiden pariin.

Toistaiseksi julkishallinnon sähköisten asiointipalveluiden suurimpia haasteita on ollut matala käyttöaste, jota tutkimustuloksetkin vahvistavat. Usein syynä on kokonaisvaltaisen palvelun puuttuminen tai se, että jokin reunaehdoista ei täyty. Haasteena on myös henkilökohtaisen ja personoidun palvelun puuttuminen. Julkishallinnon palveluiden toimintaperiaate on palvella mahdollisimman monia, jolloin yleistyksiset palvelussa ovat pakollisia, eikä yrity maailman kaltainen personointi ole mahdollista (Sarwar & Hall 2017). Tulevaisuudessa palveluita pyritään kehittämään kognitiivisin menetelmin tekoälyä hyödyntäen,

jolloin asiakaskokemus vastaisi enemmän perinteistä asiakaspalvelua ja mahdollisuudet personointiin kasvaisivat.

Lain tuomat velvoitteet (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306; Kirkkolaki 1054) seurakuntien toiminnalle luovat velvollisuuksia, joiden mukaan toimintaa tulee suunnitella ja kehittää. Sähköisten asiointipalveluiden tarjoamisen tarkoituksena on lisätä seurakuntien palveluiden saavutettavuutta, kun palvelu ei ole aikaan ja paikkaan sidoksissa.

Asiakaskokemus ja mittaaminen

Sähköisten asiointipalveluiden menestys perustuu asiakaskokemukseen. Tutkimustulokset osoittavat, että käytettävyyden merkitys asiakaskokemuksen muodostumiselle on ensiarvoinen (Komulainen 2018; Filenius 2015). Asiakaskokemusta ja tyytyväisyyttä mittaamalla ja tutkimalla organisaatioiden on mahdollista kehittää palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Erityisesti muuttuva yhteiskunta ja digitalisaation voimistuminen vaikuttavat asiakkaiden tahtotilaan hoitaa asiat itsenäisesti sähköisten palveluiden välityksellä.

Työpajassa toteutetun Mystery Shoppingin avulla tunnistettiin tarve asiakaskyselylle ja asiakas Mystery Shoppingille, jotta saataisiin parempaa dataa. Asiakaskyselyä voisi laajentaa koskemaan koko sähköistä asiointipalvelua, jolloin saataisiin selkeämpi kokonaiskuva sähköisten palveluiden soveltuvuudesta arkaluontoiseen aihealueeseen. Tunteen ja kokemuksen mittaaminen on haastavaa, sillä ne ovat aina yksilöllisiä ja sidoksissa tiettyyn tilanteeseen (Korkiakoski 2019, 51). Tästä syystä organisaation tulee tunnistaa kontaktipisteet, joissa asiakaskyselyn teettäminen on luontevaa asiakkaalle. Lisäksi tulee huomioida mitkä tunteet ovat asiakkaan henkilökohtaisia organisaatiosta riippumattomia tunteita, ja mitkä palvelutilanteen aiheuttamia tunnereaktioita.

Käyttöönottoprosessit

Uusia palvelualustoja ja toimintatapoja omaksuttaessa ja käyttöönotettaessa tulisi pohtia sen vaikutuksia organisaatiolle sekä asiakkaille (Blunt & Hill-Wilson 2013). Ilman todellista tarvetta kehittämistyöhön projektien loppuun vieminen on usein haastavaa. Käyttöönottoprosessien kulmakivinä toimivat johdon ja henkilöstön sitoutuminen hankkeeseen, toimiva tekninen toteutus sekä tarkka käyttöönotto- ja koulutus suunnitelma. Nämä lähtökohdat nousivat selkeästi esiin kyselytuloksista, joissa korostettiin käyttöönoton suunnittelua sekä henkilöstön sitouttamista.

Tämän tutkimuksen mukaan johdon ja henkilöstön sitoutuminen ja kouluttaminen ovat ensisijaisen tärkeitä näkökohtia käyttöönoton onnistumiselle. Käyttöönoton porrastaminen paikallisseurakuntien välillä koettiin epäedulliseksi ratkaisuksi, sillä toimintatavat ja

saavutettavuus eivät vastanneet toisiaan, mikä aiheutti epätietoisuutta ja epätasa-arvoa myös asiakkaiden keskuudessa. Sen sijaan koulutusta on tutkimusten mukaan mahdollista järjestää porrastettuna siten, että ensimmäisenä koulutusta saavat palvelua eniten käyttävät ja sen jälkeen muu henkilöstö.

Käyttöönottoprosessien yleisimpiä haasteita ovat tekniseen toteutukseen liittyvät ongelmat, organisaation sisäisten resurssien rajallisuus sekä budjettiin ja talouteen liittyvät haasteet (Mahmood & Lloyd 2017, 10; Mäntyneva 2016, 10). Haasteita pystytään välttämään selkeällä suunnittelulla, riskien hallinnalla ennakoidusti sekä testauksella. Riskien hallinnan avulla riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta on mahdollista pienentää merkittävästi, jolloin projektien onnistuminen on turvatumppaa (Young 2016, 113).

Kyselyn tulokset osoittavat, että testiympäristö on turvallinen valinta järjestelmä uudistusta kaavailtaessa. Testiympäristön avulla kyselyorganisaatiossa pystyttiin käytännössä kokeilemaan palvelun toimivuutta ja asetusten määrittämistä. Testauksen lopussa kyselyorganisaatiossa testiympäristöön viedyt määrytykset siirrettiin rajapinnan kautta tuotantoon, jolloin välttyttiin ylimääräisiltä toistoilta ja toimintatavat saatiin heti yhtenäistettyä paikallisseurakuntien välillä. Jos palvelun pilotointi ei ole mahdollista Latham ja Ford (2014) suosittivat benchmarkingin käyttöä, jolloin organisaation on mahdollista oppia toisilta organisaatioilta menestystekijöitä ja välttää samoja ongelmia.

Henkilökohtainen palvelu

Suoraan hautaan siunaamisen ajanvaraukseen rinnastettavia sähköisiä asiointipalveluita ei ole käytössä tällä hetkellä, johtuen siitä, että aihealue käsittelee arkaluonteisia tietoja ja aihealuetta. Tietynlaista samankaltaisuutta löytyy kuitenkin terveyden- ja hyvinvoinnin asiointipalveluista. Tämän perusteella voidaan olettaa, että samojen reunaehtojen toteutuksessa seurakuntien asiakkaat olisivat valmiita käyttämään sähköisiä asiointipalveluita. Eroja asiakkaiden välillä on ja yksilöllinen tunnetila muuttaa palvelutilanteen aina.

Henkilökohtaisen kohtaamisen merkitys korostui työpajoissa sihteerien hiljaiseen tietoon perustuen. Tämän kohtaamisen takia olisi tärkeää, että sihteereillä olisi riittävästi koulutusta surevan omaisen kohtaamiseen, kuten piispa Häkkinen (2020) puheessaan ilmaisi. Todellisuudessa sihteereillä on harvoin pastoraalista tai sielunhoidollista koulutusta. Omaisat tapaavat varsinaisen sielunhoitajan vasta sitten, kun toimitukseen liittyvä siunauskeskustelu tulee ajankohtaiseksi.

Tietoturvan merkitys korostuu sähköisissä palveluympäristöissä. Tutkimusaineiston perusteella osa asiakkaista suhtautui epäilevästi vahvaan tunnistautumiseen ja sen pakollisuuden riippumatta tilaisuudesta, johon asiakas oli ilmoittautumassa tai jota hän oli

varaamassa. Tämä kielii luottamuspulasta, joka on yleistä uusien palveluiden käytön kohdalla (Korpisaari 2018, 19). Tuttujen toimintatapojen yhteydessä vastaavaa luottamuspu-
laa ei tutkimuksen mukaan esiinny. Esimerkiksi puhelimitse asioidessa asiakkaissa ei il-
mennyt vastaavaa epäluuloa arkaluontoisten tietojen luovuttamisen suhteen.

Arkaluonteisten tietojen käsittely vaatii aina erillisen luvan. Rekisterinpitäjän vastuulla on, että tietoja käsitellään asiallisesti ja turvallisesti. Seurakuntien sähköiset palvelut varmista-
vat aina, että asiakas on ymmärtänyt ja hyväksyy hänestä muodostuvan rekisteritiedon. Halutessaan asiakkaalla on oikeus pyytää tietojen luovutusta, tarkistusta tai poistoa lain
sallimissa rajoissa (Tietosuojalaki 1050).

Yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen tulokset kuvastavat selkeästi yhteiskunnassa meneillään ole-
vaa muutosta digitalisaation lisääntyessä. Perinteisillä toimialoilla, kuten seurakunnissa
toimintaa joudutaan järjestämään uudelleen sekä kehittämishankkeita toteuttamaan, jotta
nyky-yhteiskunnan ja asiakkaiden vaatimuksiin voidaan vastata. Lain tuomat velvoitteet
seurakuntien toimintaa koskien myös edellyttävät sähköisten asiointipalveluiden tarjoa-
mista.

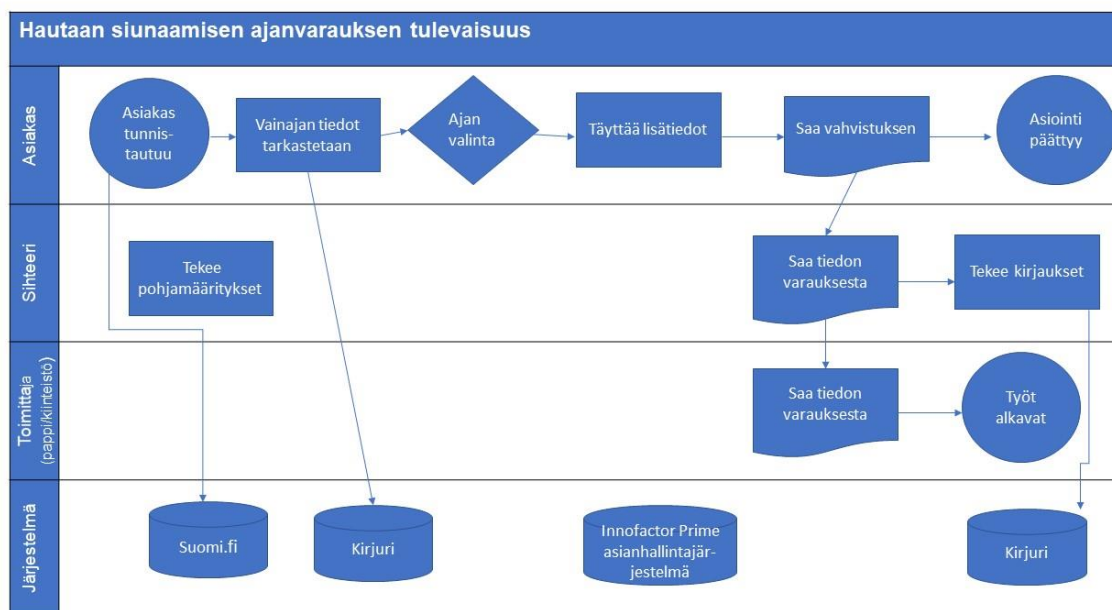
Tulevaisuuden haasteena on kuinka sähköinen palvelu tulee toimimaan palvelutilanteissa,
jossa tunnelatauksen ymmärtämisellä on suuri merkitys. Palveluiden parantaminen teko-
älyn avulla vaatii vielä lisää tutkimustyötä, jotta tuotantoon päätyvät palvelut vastaisivat
esimerkiksi empatiassa palvelualan ammattilaista. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että
asiakkailla on halukkuutta sähköisten asiointikanavien käyttöön, kunhan ne ovat toimivia,
asiointi on nopeaa ja tietoturva säilyy. Ikäryhmien välillä on selkeitä eroja palvelujen käy-
tössä ja käyttövalmiudessa, josta syystä uudet palvelut eivät saa korvata perinteisiä palve-
lumuotoja.

Organisaation näkökulmasta sähköisten asiointipalveluiden toivotaan tuottavan säästöjä
ainakin henkilöstöresursseissa. Todellinen arvio palvelun käyttöasteesta sekä kuluista
suhteessa saatuun hyötyyn voidaan suorittaa vasta palvelun käyttöönoton jälkeen.

Yhteenveto ajanvarauksen tulevaisuudesta

Kuviossa 13 esitetään kootusti, kuinka hautaan siunaamisen ajanvarausprosessi tulee
muuttumaan tulevaisuudessa. Uudessa sähköisen asiointipalvelukanavassa asiakas jou-
tuu tunnistautumaan vahvasti voidakseen asioida. Tällainen vahva tunnistautuminen ei ole
ollut käytössä perinteisessä asiakaspalvelussa. Lisäksi asiakas pääsee itse valitsemaan
sopivan ajan ja tarkastelemaan eri vaihtoehtoja. Vertailtaessa nykykäytäntöä

tulevaisuuteen on selkeästi nähtävissä, että tulevaisuudessa ajanvaraus on asiakaspainotteisempi, kun nykytilanteessa se oli sihteerivetoinen.



Kuvio 13. Hautaan siunaamisen ajanvaraus tulevaisuudessa

Uusi palvelu ei tule syrjäyttämään perinteistä asiakaspalvelua, vaan asiointipalvelun suurin lisäarvo tulee asiakkaalle vapautena asioida itselleen sopivana aikana (Ilmarinen & Koskela 2015). Toimiakseen nyt uusi sähköinen asiointipalvelu tarvitsee useita eri tietojärjestelmiä. Organisaation puolelta käytössä on Innofactor Prime asianhallintajärjestelmä, jonka osaksi uusi asiointipalvelukomponentti asennetaan, lisäksi tarvitaan rajapinta asiointipalvelun ja kirkonkirjapalvelun (Kirjuri) välille, jotta vainajan henkilötiedot saadaan tarkistettua. Asiakkaan näkökulmasta asiointipalvelu toimii verkkoselaimella (työpöydällä sekä mobiilisti) ja käyttääkseen palvelua asiakkaan tulee tunnistautua vahvasti suomi.fi tunnistuksella.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Hankkeen päätutkimuskysymys oli millä tavoin seurakuntien sähköiset asiointipalvelut soveltuvat hautaan siunaamisen ajanvaraukseen ja mitä palveluiden käyttöönotossa pitää huomioida. Käytännön kehittämishanketta varten luotiin kolme alakysymystä, joiden avulla varsinaiseen tutkimuskysymykseen löydettiin ratkaisu. Tukikysymykset toimivat apuna tietoperustan kartoituksessa sekä kehittämishankkeen toteutuksessa.

Mikä merkitys digitalisaatiolla ja sähköisillä palveluilla on muuttuvassa toimintaympäristössä?

Digitalisaation lisääntyessä sen vaikutusta palveluihin ei voi vähätellä. Sähköisiin käyttöliittymiin siirtyminen on arkipäivää myös julkishallinnon puolella, jossa muutos on ollut hitaampaa kuin perinteisessä liike-elämässä. Uudet sähköiset palvelut eivät tule syrjäyttämään perinteistä asiakaspalvelua, vaan asiointipalvelun suurin lisäarvo tulee asiakkaalle vapautena asioida itselleen sopivana aikana.

Palvelun helppous määritetään tarkoittamaan sitä, että kontakti on helppo saada, toistoa ei ole ja asiakkaan on tarvittaessa helppo vaihtaa asiointikanavaa. Näiden avulla seurakuntien palveluiden saavutettavuus paranee ja lain mukanaan tuomat velvollisuudet täyttyvät. Julkishallinnon palveluiden käyttötarkoitus on toimia yleistetyissä tilanteissa ja palvelulla mahdollisimman suurta asiakasmassaa.

Asiakaskokemuksen merkitys palveluita kehitettäessä on tärkein yksittäinen huomio. Asiakkaiden halukkuus ja valmius sähköisten palveluiden käyttöön kasvaa reunaehtojen täytyessä käytettävyyden, nopeuden ja tietoturvan osalta. Asiakaskokemusta voidaan parantaa asiakaskyselyiden pohjalta saaduin tiedoin palvelun käytettävyydestä. Käyttöönoton jälkeen dataa kehityskohteita varten saadaan arvioimalla käyttöastetta sekä asiakaspolkua ja sen mahdollisia pullonkauloja.

Mitä uuden järjestelmän onnistuneelta käyttöönotolta vaaditaan?

Onnistunut käyttöönottoprosessi vaatii selkeää suunnittelua. Suunnittelun kulmakivinä tulee pitää onnistumisen työkaluja, joita Oksasen (2010) tutkimuksen mukaan ovat sitoutunut johto, muutoksen merkitys toiminnalle, projektityöryhmä sekä toimittajan pätevyys. Nämä seikat korostuivat myös sihteeritiimin tekemässä kahdeksankenttäisessä SWOT-analyysissä.

Koulutuksen merkitys ja työtilanteen huomioon ottaminen vaikuttavat merkittävästi uuteen palveluun sitoutumisessa. Kouluttaminen ja tiedottaminen tulisi toteuttaa erillisen suunnitelman mukaan. Toimintatapojen muutoksesta käyttöönottoprojektin yhteydessä tulisi tiedottaa jo ennen varsinaista käyttöönottoa, jolloin henkilöstöllä on aikaa varautua muutoksen mukanaan tuomiin uusiin työtapoihin.

Varsinaista käyttöönottoa ei ole suositeltavaa suorittaa porrastetusti, sillä yhteneväiset toimintatavat ja asiakkaiden välinen tasa-arvo paikallisseurakuntien välillä tulee säilyttää. Onnistuneen käyttöönoton tuloksena on tuotannossa toimiva palvelu, jonka käyttöön on sitouduttu sekä organisaation johdon että henkilöstön osalta.

Kuinka henkilökohtainen palvelu varmistetaan sähköisissä palvelutilanteissa?

Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta aihealueesta riippumatta tiettyjen reunaehtojen täytyessä. Vaihtoehtoisen palvelun tulee tarjota asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvoa asiakkaalle tuo palvelun käytettävyys, saavutettavuus sekä tietoturva (Hyppönen ym. 2014, 66; Korpisaari ym. 2018, 19). Hiljaiseen tietoon perustuen huomattiin kuitenkin eroja asiakkaiden käytöksessä riippuen asioinnin syystä. Suruasiakkaat suhtautuivat esimerkiksi muutokseen huomattavasti huonommin kuin positiivisen tunteen, kuten kasteen myötä asioivat asiakkaat.

Tunne on aina yksilöllinen ja siihen vaikuttaa aina palvelutilanne. Asiakkaiden väliset erot on hyvä oppia tunnistamaan, jolloin asiakas voidaan ohjata hänelle sopivaan palvelukanavaan. On hyvä huomioida, ettei sähköinen asiointipalvelu korvaa perinteistä asiakaspalvelua, vaan asiakkaalla tulee pysyä vapaus valita haluamansa palvelumuoto.

Tutkimusaineiston perusteella ne asiakkaat, jotka ovat asioineet itsenäisesti sähköisiä palveluita käyttäen ovat olleet niihin erittäin tyytyväisiä. Palvelun nopeus, joka johtuu valmiiksi määritellyn siunauspaketin valitsemisesta, on ollut tärkeä ominaisuus asiakkaille. Nopeus on määrittelevä tekijä, jonka perusteella osa asiakkaista on valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta. Henkilökohtainen palvelu pyritään varmistamaan sähköisen asioinnin asiakkaille puhelinsoitolla, jonka aikana asiantuntijan kanssa käydään läpi hautaan siunaamiseen liittyvät asiat, joita sähköisen palvelun kautta ei toistaiseksi voi valita.

Tulosten sekä tukikysymysten vastausten pohjalta löytyi vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen:

Millä tavoin seurakuntien sähköiset asiointipalvelut soveltuvat hautaan siunaamisen ajanvaraukseen ja mitä palveluiden käyttöönnotossa pitää huomioida?

Seurakuntien sähköiset asiointipalvelut soveltuvat hautaan siunaamisen ajanvaraukseen hyvin tiettyjen reunaehtojen toteutuessa asiakkaalle sekä käyttöönnoton onnistuessa. Arka luontoinen aihealue ei yksinään määritä asiakkaiden kykyä tai halua käyttää sähköistä tai perinteistä asiakaspalvelua, vaan valinta muodostuu monen osatekijän summasta. Tärkeimpiä tekijöitä asiakaskokemuksen kannalta ovat palvelun toimivuus/käytettävyys, nopeus ja tietoturva. Kun nämä reunaehdot täyttyvät, ei asiakas tee eroa palvelukanavien välillä. Valinta perustuu siihen, mitä kanavaa käyttäen asiakas saa omasta näkökulmastaan katsottuna asiansa hoidettua sujuvimmin.

Uusien palvelukokonaisuuksien käyttöönnoton tarkka suunnittelu parantaa organisaation sisäistä projektinhallintaa. Pilotointi sekä riskien vaikuttavuuden ja hallinnan ennakointi ovat onnistuneen käyttöönnoton tärkeimpiä osatekijöitä. Näiden lisäksi sitoutunut johto ja

henkilöstö takaavat toimintatapojen hyväksymisen osaksi rutiinia ja käytänteitä. Porrastettu koulutus käyttöönotton yhteydessä varmistaa riittävän koulutuksen palvelua eniten käyttäville, mutta ei jätä huomiotta koko organisaatiota, jonka yhteinen tahtotila uuden asiointipalvelun käyttöönotto on.

Henkilökohtaisen palvelun huomioiminen turvataan tulevaisuudessa muun muassa sillä, ettei sähköiset palvelut korvaa perinteistä asiakaspalvelua, vaan antaa lisäarvoa asiakkaalle, tämän voidessa valita asiointikanavansa. Lisäksi jokaiseen sähköisen asiointipalvelun kautta ajanvaranneeseen asiakkaaseen ollaan kuitenkin yhteydessä liittyen varauksiin, joita asiointipalvelun kautta ei toistaiseksi voi tehdä. Tämän lisäksi viimeistään siunauskeskustelussa asiakkaan on mahdollista kohdata pastoraalisen koulutuksen saanut työntekijä ja jakaa tuntemuksiaan niin halutessaan.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida sekä tutkimuksen että sen tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys. Laadullisen tutkimuksen vaatimuksena on **reliabiliteetti** eli tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuus muodostuu tutkimuksen toistettavuuden mahdollisuudesta. Toisin sanoen tulosten tulisi olla yleistettyjä ja luotettavia, niin että ne pysyvät samoina tutkijasta riippumatta. (Tracy 2013, 289–290.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkimusaineiston perusteella muodostaa yleistäviä tuloksia aihealueesta. Koko aineiston on tarkoitus tukea tuloksia, josta syystä aineiston ja tulosten arviointi läpi tutkimusprosessin on tärkeää. Aineiston systemaattinen kerääminen, tallentaminen ja analysointi toimivat perustana laadullisille tutkimuksille (Hammersley 2013, 17).

Kehittämishanke toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin osallistavia menetelmiä tiedonkeruussa. Laadullisen tutkimuksen määritelmää mukailleen pyrittiin tutkimuskysymykset muotoilemaan mahdollisimman laaja-alaisesti sekä kuvaamaan selkeästi kehittämishankkeen aihetta. Osallistavien menetelmien avulla toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun näkökulmat täyttyivät, sillä aineiston tuottamiseen valittiin asiantuntijoita kehittämishankkeen kannalta merkittävistä rooleista.

Palvelumuotoilun työkaluista hyödynnettiin benchmarkingia, jonka avulla muun muassa kohdeorganisaation prosessikuvauksia selvennettiin.

Tietoperustan luotettavuutta pyrittiin lisäämään laajalla kirjallisuuskatselmuksella, jonka lähdeaineisto koottiin mahdollisimman viimeaikaisista kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä. Tarkkaa lähdekritiikkiä noudatettiin, eikä tietoperustan aineistoksi kelpuutettu vertaisarvioimattomia teoksia tai artikkeleita.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida, että osallistavien menetelmin kerätty aineisto on varsin suppea resurssoinnin vähäisyyden vuoksi. Aineistoa olisi voitu laajentaa, jos työpajoja sihteereille olisi ollut mahdollista teettää työaikana, jolloin ajankäyttö olisi ollut vapaampaa. Nyt aineistoa leimaa nopean aikataulun mukanaan tuoma suppeus ja kapea-alaisuus. Työpajojen sisältöä olisi voitu muuttaa ja syventää, jos tietohallintopäällikkö sekä järjestelmän pääkäyttäjä olisi voitu sisällyttää osallistujiin. Heidän näkemyksensä käyttöönottoprosessien sujuvuudesta sekä uuden palvelun käyttöönotosta ja sen vaikutuksista jo olemassa oleviin asianhallintajärjestelmän osioihin olisivat tuoneet lisäarvoa aineistolle. Rajoitteiden puitteissa aineisto kerättiin systemaattisesti kevään 2020 aikana sekä käsiteltiin ja analysoitiin tarkasti. Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja pätevänä sillä tutkimusta tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja se toteutettiin suunnitelman mukaisesti.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys määrittää sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat tutkimusaihetta ja kerättyä aineistoa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymysten ja työpajojen tehtävien tulisi olla yksiselitteisiä, jotta tulokset eivät vääristy. (Vilka 2015, 193; Tilastokeskus 2020.) Tutkimuksen kokonaisuutta pohdittaessa tutkimusmenetelmät vastasivat hyvin kehittämishankkeen tarpeisiin. Benchmarking-kyselyn osalta tiettyjen kysymysten asetelua ja tarpeellisuutta olisi voinut pohtia uudelleen sekä tarkemmin.

Kehittämishankkeen tarkoitus on löytää käytännön ratkaisuja kehittämiskohteeseen. Tässä raportissa käytännön työkaluja kohdeorganisaatiolle esiteltiin muun muassa käyttöönottoprosessien yhteydessä, jossa ilmeni, ettei käyttöönottoprojekteja tulisi aloittaa, saati toteuttaa ilman kunnollista suunnittelua. Tähän asti prosessikuvausten puuttuminen käyttöönotoissa on ollut kohdeorganisaation kompastuskivi, jonka myötä resursseja on kulutettu turhaan ja henkilöstön sitoutumisen taso on laskenut. Sitouttamisen kautta uudet sekä jo käyttöönotetut, mutta vähällä käytöllä olleet toimintatavat on mahdollista ottaa osaksi organisaation nykykäytänteitä.

Huolimatta tutkimusaineiston niukkuudesta tulosten avulla pystyttiin kokoamaan tietoperustan avulla riittävä näyttö tietyistä säännönmukaisuuksista sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuudessa sekä käyttöönottoprosessien merkityksessä. Raportin laajempi hyödynnettävyys kohdeyritykselle selviää haetaan siunaamisen sähköisen ajanvarauksen käyttöönoton yhteydessä. Tutkijan oletamus on, että käyttöönottoprosessien tarkka suunnittelu tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa tulee

edesauttamaan projektien loppuun viemistä sekä auttamaan henkilöstön sitouttamisessa uusiin toimintatapoihin.

Osa tuloksista on hyödynnettävissä suuremmalle joukolle sellaisenaan. Esimerkiksi sähköisten asiointipalveluiden käytettävyyden ja käyttövalmiuden muodostuvat aihealueesta riippumatta samoista elementeistä, jolloin tutkimuksen digitalisaatiota ja sähköisiä palveluita kuvaava osio tuloksineen on hyödynnettävissä toimialasta riippumatta. Käyttöönottoprosessien osalta tässä kehittämishankkeessa tehtiin yleiskatsaus hyviin käytänteisiin sekä onnistumisen työkaluihin, myös nämä tulokset ovat hyödynnettävissä suoraan organisaatioiden projektinhallintaan.

6.4 Tulevat kehittämis- ja tutkimuskohteet

Kehittämishankkeesta nousi useita kiinnostavia jatkotutkimuskohteita. Suoraan tähän tutkimukseen liittyviä jatkotutkimuskohteita olisi tutkia yleisellä tasolla sähköisten asiointipalveluiden soveltuvuutta seurakuntien toimintaan. Lähtökohtana voisi ensisijaisesti olla ajanvaraus- ja ilmoittautumispalvelut, mutta tarvittaessa tutkimusta voisi laajentaa pohtimaan sähköisten käyttöliittymien soveltuvuutta seurakuntien muun toiminnan mahdollistamiseen.

Keväällä 2020 seurakunnat olivat uuden edessä pandemiaksi levinneen Covid-19 viruksen takia, kun kokoavan toiminnan järjestäminen oli hetkellisesti kiellettyä. Uusia toimintamalleja otettiin käyttöön ja kokeiluun, jotta lakisääteinen toiminta saatiin järjestettyä. Näiden käyttöliittymien lisäarviointi olisi tulevaisuuden tutkimuskohteena arvokas seurakuntien toiminnan jatkuvuudelle. Sähköisten alustojen kautta seurakuntien on mahdollista tavoittaa osittain eri asiakaskuntaa kuin perinteisin kokoavin toiminnoin. Samalla tulee kuitenkin varmistaa, ettei kehittämishankkeet ja innostus digiloikkaan vahingossa kadota nykyistä asiakaskuntaa, joka ikärakenteensa puolesta suosii fyysisesti tiettyyn pisteeseen kokoavaa toimintaa.

Yleisesti kiinnostavaksi jatkotutkimusaiheeksi nousi muun muassa tekoälyn tuomat mahdollisuudet sähköisiä asiointipalveluita kehitettäessä. Erityisesti tekoälyn ja kognitiivisen analyysin hyödyntäminen tunteen huomioimiseksi palvelussa olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Koneoppimisen mahdollisuudet palvelun personoinnissa tunteet huomioiden on todennäköisesti tulevaisuuden suurimpia kehitysponnistuksia.

Asiakaskokemuksen merkitys on kilpailutekijä, joka on liike-elämässä tunnustettu jo ennen digitalisaatiota, mutta jonka merkitys kilpailukyvyille vain lisääntyy. Julkishallinnossa, jossa lakisääteisyys ja palvelujen käyttö usein perustuu pakkoon asiakaskokemusta ei ole osattu hyödyntää vastaavanlaisesti. Tulevaisuudessa kuitenkin myös julkishallinnon

organisaatiot joutuvat kohtaamaan tuntemattoman, sillä yksityinen sektori kasvattaa kilpailuvoimaansa jatkuvasti. Julkishallinnon organisaatioiden tulee oppia yritysmaailman menestyjiltä asiakaskokemuksen merkityksestä sekä benchmarkkaamalla muita menestyskijöitä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Blunt, C. & Hill-Wilson, M. 2013. Delivering effective social customer service: how to redefine the way you manage customer experience and your corporate reputation. Chichester: John Wiley & Sons.

Dobson, M. 2015. Successful Project Management: How to Complete Projects on Time, on Budget, and on Target. 4. painos. American Management Association.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitra.

Filenius, M. 2015. Digiajan asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo oy.

Foglieni, F., Villari, B. & Maffei, S. 2018. Designing Better Services A Strategic Approach from Desig to Evaluation. Sveitsi: Springer.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hammersley, M. 2013. What is Qualitative Research. London: Bloomsbury Academic.

Hanninen, M., Laine, E., Rantala, K., Rusi, M. & Varhela, M. 2017. Henkilötietojen käsittely EU-tietosuojaa-asetuksen vaatimukset. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hassi, L., Paju, s. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum Pro.

Hyppönen, H., Hyry, J., Valta, K. & Ahlgren, S. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi – Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Häkkinen, S. 2020. Näkökulmia hautaan siunaamisen käytäntöihin. Puheenvuoro Suomen hautausseuran keskusliiton koulutuspäivillä Lahdessa 10.3.2020

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon Käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Jalava, U. & Keinonen, K. 2008. Projektin suunnittelu – Tie tuloksiin. Asiantuntiaosuuskunta Ornanet, Ornanet Koulutus.

- Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet positiivinen bisnes. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Johnson, C. 2016. The Benefits of PDCA. Quality Progress 1/49: 45.
- Järvenoja, J., Köngäs, O., Lehto, K., Tokola, J., Willebrand, M. & Wirman, K. 2015. JIT 2015 -ehdot: Käytännön käsikirja. Talentum pro.
- Jääskeläinen, J. 2010. Verkkopalvelun ostajanopas. Helsinki: Talentum.
- Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly – Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kirkkohallitus. 2014. Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Helsinki: Unigrafia.
- Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korpisaari, P., Pitkänen, O. & Warma-Lehtinen, E. 2018. Uusi tietosuojalainsäädäntö: Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kurki, M. 2008. Tulevaisuuden verkkopalvelut. Haaga-Helian julkaisusarja puheenvuoroja 11/2008. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino oy.
- Latham, G. & Ford, R. 2014. HR at Your Service: Lessons from Benchmark Service Organizations. Society for Human Resources Management.
- Lillrank, P. 2017. Digitalisaatio terveydenhuollossa. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Aalto yliopisto, 615-624.
- McKinsey & Company. 2015. Suomen palvelusektorin kasvu ja digitalisaation vaikutus. Teoksessa Palvelutalouden murros ja digitalisaatio – Suomen kasvu mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Marion, J. 2019. Project Management: A Common-Sense Guide to the PMBOK Program, Part Two – Plan and Execution. New York: Momentum Press.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palvelusta. Helsinki: Taloustieto Oy.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tayntor, C. 2010. Project Management Tool and Techniques for Success. CRC Press LLC.

Tracy, S. 2013. Qualitative Research Methods. Chichester: Wiley Blackwell.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. korjattu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

Watson, L. 2018. Qualitative Research Design: An Interactive Approach. New Orleans: White Press Academics.

Wells, K. & Kloppenborg, T. 2015. Project Management Essentials. New York: Business Expert Press.

Young, T. 2016. Successful Project Management. 5 painos. Lontoo: Kogan Page.

Elektroniset lähteet

- Dibble, S. 2018. Improve the Customer Experience by Reducing Customer Effort [viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/webinars/3864863/improve-the-customer-experience-by-reducing-customer-effort>
- Gartner. 2019. Gartner Customer Service Behavior and Expectations Survey [viitattu 19.3.2020]. Saatavissa: http://public2.brighttalk.com/resource/core/243859/oct22dpoole_537186.pdf
- Innofactor oyj. 2019. Seurakunnat tuotteet ja räätälöidyt ratkaisut seurakunnille [viitattu 13.11.2019]. Saatavissa: <https://www.innofactor.com/fi/mita-teemme/moderni-organisaatio/seurakunnat/>
- Juntto, V. 2016. ERP-järjestelmän käyttöönottosuunnitelman laatiminen Destia Oy:lle. Savonia-ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala.
- Kirkkolaki 1054/17. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>
- Kirkkojärjestys 1055/2. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055#V5>
- Kirkolliskokous. 2020. Kirkolliskokous [viitattu 14.3.2020]. Saatavissa: <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/paatoksenteko-kirkossa/kirkolliskokous#22584967>
- Kohvakka, R. 2014. Suomalaiset ovat Euroopan kärkeä sähköisessä asiointissa [viitattu 16.3.2020]. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-09-29_007.html?s=0
- Kumar, R., Sachan, A. & Mukherjee, A. 2017. Qualitative approach to determine user experience of e-government services [viitattu 28.4.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Arindam_Mukherjee8/publication/313463008_Qualitative_Approach_to_Determine_User_Experience_of_E-government_Services/links/5acb50780f7e9bcd519946af/Qualitative-Approach-to-Determine-User-Experience-of-E-government-Services.pdf
- Lahden seurakunnat. 2020. Hallintoelimet [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: <https://www.lahdenseurakunnat.fi/info-ja-asiointi/hallinto/hallintoelimet>
- Lahden seurakuntayhtymä. 2019. Uudistavaa yhteisöllisyyttä [viitattu 5.11.2019]. Saatavissa: http://www.esitteemme.fi/lahden_seurakuntayhtyma/WebView/
- Lahden seurakuntayhtymä 2. 2019. Kirkko on enemmän Lahden seurakuntayhtymän ja seurakuntien strategia 2019-2016 [viitattu 13.11.2019]. Saatavissa:

<http://view.24mags.com/mobilev/0f2e3cf0e94b373e12f16d3dcc0ea42a?fbclid=IwAR28FJAwF3ws0W-3zUceq49kmDsq2cJ5tlneOGep-RCtKdh4XNK6WcJh12k#/page=1>

Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>

Lee, M. & Vanpaemel, W. 2017. Determining informative priors for cognitive models [viitattu 26.3.2020]. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.3758/s13423-017-1238-3>

Leino, H. 2017. Henkilökohtainen palvelu on nykyajan luksusta [viitattu 20.5.2020]. Saatavissa: <https://www.fi.issworld.com/media-news/news/2017/04/03/palvelukulttuurin-tutkimus-henkilokohtainen-palvelu>

Luovan ongelmanratkaisun työtavat. 2020. [Viitattu 27.4.2020]. Saatavissa: <https://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Mahmood, A. & Lloyd, M. 2017. ERP System Implementation in Large Enterprises – A Systematic Literature Review. Journal of Enterprise Information Vuosikerta 30, numero 4. [viitattu 20.4.2020]. Saatavissa: <http://openaccess.cag.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12507/521/Lloyd%20MILLER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Poole, D. 2019. Delivering an Effective Digital Customer Service Experience [viitattu 19.3.2020]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/webinars/26541/delivering-an-effective-digital-customer-service-experience>

Rantanen, M. & Brusi, P. 2017. Tunne osana asiakaskokemusta [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-tunnelmamuotoilu/>

Sarwar, S. & Hall, L. 2017. Task based segmentation in personalising e-government services [viitattu 28.4.2020]. Saatavissa: <https://www.scienceopen.com/document?vid=ebfd83a0-e534-47e2-9783-1f550206051c>

Soininen, T. 2016. Sähköisen asiointipalvelun kehittäminen Kelan perintäkeskuksen asiakkaille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2020. Omaisten tunteet ja surutyö [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: <https://evl.fi/perhejuhlat/hautajaiset/omaisen-tunteet-ja-surutyo>

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2018. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.4.2020]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tie_001_fi.html

Technopedia. 2020. Cognitive technology [viitattu 12.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.techopedia.com/definition/32482/cognitive-technology>

Tietosuojalaki 1050/5. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tilastokeskus. 2020. Validiteetti [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa:

<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2014. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 3.5.2020]. Saatavissa: <http://palveluntuotteistaminen.fi/>

Tuulaniemi, S. 2012. Käyttöoikeuksien hallintajärjestelmän käyttöönotto Kouvolan seurakuntayhtymässä. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, Sähköinen asiointi ja arkistointi.

Valtiovarainministeriö. 2020. Julkisen hallinnon digitalisaatio [viitattu 20.5.2020].

Saatavissa: <https://vm.fi/digitalisaatio>

LIITTEET

Liite 1. Benchmarking-kysely ja saatekirje

Hei,

opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa ja teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä sähköisen asiointipalvelun soveltuvuudesta hautaan siunaamisten ajanvaraukseen. Koska [REDACTED] on tällä hetkellä ainut, jolla tämä sähköisen asiointipalvelun osio on käytössä, niin haluaisin kuulla siitä hieman lisää. Alla on kysely, jonka vastaamiseen menee jonkin verran aikaa, mutta data olisi ehdottoman tärkeää opinnäytetyöni valmistumisen takia.

Vastauksia käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti. Vastaajan nimitietoa ei julkaista opinnäytetyössä eikä edes [REDACTED] nimeä tai muita arkaluontoisiksi luokiteltavia asioita. Nimitietoa kysytään lähinnä tarkentavien kysymysten varalta.

Jos sinulle tulee jotakin kysyttävää, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Elisa Majamaa

Hautaan siunaamisen sähköinen ajanvaraus

Vastaajan nimi ja titteli:

Käyttöönotto

- Kuinka sähköisen ajanvarauksen käyttöönotto hautaan siunaamisen osalta sujui yleisesti?
- Porrastettiinko käyttöönottoa?
 - Jos niin miten?
- Kuinka koulutus järjestettiin?
 - Paljonko ja mitä koulutusta tarvittiin?
 - Ketkä koulutettiin ja kuka koulutti?
- Kuinka itse ohjelman asennus sujui?
 - Kuinka se käytännössä toteutettiin?
 - Millä tavoin vaikutti jo olemassa oleviin asianhallintajärjestelmän osioihin?
- Kuinka paljon ja minkälaista taustatyötä tehtiin ennen käyttöönottoa?
 - Mitä toimia tarvittiin seurakunnalta?
 - Pääkäyttäjiltä?
 - IT-tuesta?
 - Palveluntoimittajalta?

Asiointipalvelun hyödyt ja haitat

- Mitä käytännön vaikutuksia hautaan siunaamisen sähköisellä ajanvarauksella on ollut?
- Millä tavoin sähköinen ajanvarauspalvelu vaikuttaa sihteerityöhön? (ajankäyttö, resurssit, tekniikka, mitä muuta)
- Miten henkilökohtainen palvelu onnistuu ja miten se voidaan turvata sähköisten palveluiden osalta?

Asiakastytyväisyys asiointipalveluun:

- Miten asiakkaat ovat suhtautuneet hautaan siunaamisen sähköisen ajanvaraukseen? Mil-
laista palautetta olette saaneet asiakkailta?
 - Ovatko saaneet haluamansa ajan? Papin? Muistotilaisuuspaikan?
 - Haittako, ettei asioi asiantuntijan kanssa vaan koneen? *Kyllä, ei...*
- Mikä on asiakkaiden itse varaaminen siunausten suhde koko siunausmäärään?
- Nopeuttaako sähköinen ajanvaraus asiakkaan asiointia?
- Kuinka usein varauksista soitetaan asiakkaalle ja miksi niin tehdään?