



Asiakaspalvelun kehittäminen analytiikan avulla

Nicky Ylén-Julin

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaspalvelun kehittäminen analytiikan avulla

Nicky Ylén-Julin
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Nicky Ylén-Julin

Asiakaspalvelun kehittäminen analytiikan avulla

Vuosi 2019 Sivumäärä 31

Nykypäivän modernissa maailmassa tiedolla johtaminen ja massadatan hyödyntäminen ovat kuumimpia trendejä yksittäisen työn tai kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisessä. Yrityksistä kuitenkin vain harva hyödyntää keräämiänsä tilastoja, joita tietojärjestelmät jo automaattisesti tuottavat.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kirkkohallituksen tietohallintoyksikkö. Tehtävänä oli koostaa käsiteltävä massadata tietohallinnon tikettijärjestelmästä, analysoida se, ja sen pohjalta tehdä johtopäätöksiä ja suosituksia toiminnan kehittämiseksi. Pohjana käytettiin Kirkon keskusrahaston IT-tuen tikettidataa vuodelta 2018, jolloin dataa oli mahdollista analysoida kokonaiselta vuodelta.

Teoreettinen opinnäytetyö toteutettiin tilastomenetelmällä. Työn tavoitteena oli tehdä erinäisiä löydöksiä IT-tuen toiminnasta dataa analysoimalla ja löydösten pohjalta kehittämään sen toimintaa, sekä paikkaamaan mahdollisesti löytyneitä puutteita.

Työn tuloksena syntyi asiakaspalvelun toimintaa kuvaavia ja helposti luettavia kaavioita. Datalla avulla luotiin myös teoreettinen asiakaspalvelijaprofiili, jonka pohjalta voidaan tulevaisuudessa tehdä keskimääräisiä tulkintoja työn sisällöstä ja siihen vaadittavasta ajankäytöstä.

Nicky Ylén-Julín

Developing customer service through analytics

Year	2019	Pages	31
------	------	-------	----

In today's modern world, knowledge management and the utilization of big data are the hottest trends in developing an individual task or an overall activity. However, many companies do not make use of their existing statistics, which are already automatically generated by information systems.

This thesis was commissioned by the Information Management Department of the Church Council of the Evangelical Lutheran Church of Finland. The task was to compile, analyse, and draw conclusions as well as make recommendations based on the gathered data from the ticket management system. The data lake used in this thesis was from 2018, allowing the gathered data to be analysed from the whole year.

The chosen method for the theoretical part of this thesis was statistical method. The aim was to make various assumptions about IT support by analysing its operations through gathered data and developing its operations based on those findings, as well as to correct any found deficiencies.

Easy-to-read diagrams portraying various customer service operations were the output of this thesis. Theoretical customer service profile was also made based on the analysed data, which could be used as a baseline for future interpretations of the content of the work and the time required to complete it.

Keywords: Customer service system, Ticketing system, Analysis, Knowledge-based management, Big data

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja	6
2.1	Organisaatorakenne.....	6
2.2	Kehittämiskohteen kuvaus.....	7
2.3	Tutkimuskysymykset.....	8
2.4	Aihealueen rajaus.....	8
2.5	Keskeiset käsitteet.....	9
3	Asiakaspalvelu ja digitalisaatio	10
3.1	Asiakaskokemus	10
3.2	Asiakaspalvelun mittarit	11
3.3	Varjo-IT	12
4	Tutkimusmenetelmät	13
4.1	Määrällinen tutkimus ja tilastomenetelmät.....	13
4.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	13
5	Toteutus.....	13
5.1	Datan käsittely	14
5.2	Datan koostaminen	14
5.3	Kaavioiden luominen	15
6	Tulokset ja löydökset	15
6.1	Kontaktit määrän ja keskiarvon mukaan.....	16
6.2	Kontaktit monitason mukaan	21
6.3	Asiakaspalvelun tehokkuus	24
6.4	Kehityskohteet	26
6.5	Tulevaisuuden tuomat haasteet.....	27
7	Yhteenveto	28
	Lähteet	29
	Kuviot	31

1 Johdanto

Kirkkohallituksen tietohallinnossa on kerätty dataa sen asiakaspalveluun saapuvista kontakteista ja työstettävistä tiketeistä jo lähes kymmenen vuotta. Tikettien määrää on analysoitu vuosien saatossa erinäisin menestyksin erinäisiin tarkoituksiin, mutta harvemmin tulokset ovat virallisesti päätyneet pohjaksi sen kehittämisprojekteihin. Tietohallinnossa haluttiin tällä kertaa löytää kehityskohteita ja paikata mahdollisia puutteita, jotka ilmenisivät tilastollisesti sen asiakaspalveluprosesseista. Tietohallinnossa oli tiedossa, että pelkän tikettimassan pohjalta ei voida tehdä pysyviä toimenpiteitä, mutta vähintäänkin hyviä päätelmiä, jotka toimisivat kehitysprojektien pohjana.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tietolähteenä käytettiin Kirkkohallituksen tietohallintoyksikön tikettijärjestelmästä kerättyä massadataa vuodelta 2018. Vuoden 2018 tikettimassa oli poikkeuksellisen hyödyllinen, sillä ensimmäistä kertaa vuosiin sen asiakaspalvelun kokoonpano ja toimintaprosessit pysyivät kokonaisen vuoden muuttumattomana. Tämä tarkoitti sitä, että dataa olisi helppo vertailla vuositasolla, kun sen sisältö on yhtenäinen.

2 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kirkkohallitus ja sen talousosaston alaisuudessa toimiva tietohallintoyksikkö. Kirkkohallituksen tietohallintoyksikö jakautuu kolmeen tiimiin; johtajan toimisto, tietojärjestelmäpalvelut ja IT-tukipalvelut. Tietohallinnossa työskentelee yhteensä 21 työntekijää, joista 8 henkilöä toimii asiakaspalvelun rajapinnassa.

Kirkkohallitus on osa evankelisluterilaisen kirkon keskushallintoa. Kirkon keskusrahasto on kirkon keskushallinnon ydin, johon kuuluu Kirkon eläkerahasto, Kirkon koulutuskeskus, Kirkon tutkimuskeskus, Kirkon palvelukeskus ja Kirkkohallitus.

Evankelisluterilainen kirkko on jakautunut suomenlaajuisesti 27 seurakuntayhtymäksi ja sen yhteenlaskettu seurakuntamäärä vuonna 2019 oli 384. Näistä lukemista seurakuntatalouksia oli vuonna 2019 lukumäärällisesti 269.

2.1 Organisaatorakenne

Kirkko on poikkeuksellinen organisaatio siinä, että sillä ei ole ns. perinteistä toimitusjohtajaa, joka päättäisi organisaation isoista linjauksista, vaan kaikkia työntekijöitä koskettavat isot linjaukset käsitellään Kirkolliskokouksessa. Kirkolliskokous kokoontuu kahdesti vuodessa ja on nelikautinen. Kirkolliskokouksella ei kuitenkaan ole juridisesti päätäntävaltaa, vaan se ohjaa täytäntöönpantavat asiat Kirkkohallituksen työtehtäväksi. Kirkolliskokous koostuu seurakuntien valitsemista ja äänestämistä ehdokkaista; täten säilytetään mahdollisimman demokraattinen asetelma seurakuntien ja keskushallinnon välillä. Lähin toimitusjohtajaa vastaava

työntekijä kirkossa on imagon ja kirkon brändin osalta Arkkipiispa. Arkkipiisalla ei kuitenkaan ole yksilöllistä päätäntävaltaa kirkon linjauksista.

Työntekijöitä kirkossa vuonna 2019 oli yhteensä liki 20 000 henkilöä, kun mukaan luetaan määräaikaiset ja harjoittelijat. Palvelussuhteessa olevien kirkon työntekijöiden yhteenlaskettu keski-ikä oli vuoden 2019 lokakuussa 48,3 vuotta. Kirkossa teologistaustaisia työntekijöitä oli noin puolet (50%) kirkon työntekijöistä, eli karkeasti 8000. Hallinto-, talous- ja toimistotyöntekijöitä oli 2002, sekä tietoteknisiä henkilöitä noin 140. (Suomen evankelisluterilainen kirkko 2019b.)

Kirkon tietohallinto on jakautunut viiteentoista eri maakunnalliseen tietohallintoalueeseen, jotka toimivat seurakuntayhtymien alaisuudessa. Kirkolla ei ole virallista yhteistä tietohallintoa, vaan jokainen alue on itsenäinen kuten seurakunnatkin. Kirkon tietohallinnoilla on kuitenkin paljon yhteneväisyyksiä niiden infrastruktuurissa, kuten työvälaineet, sopimus- sekä sovellustoimittajat, jotka ovat kaikille lähes samat. Kirkkohallitus vastaa sopimusteknisesti kirkon isoimmista tietoteknisistä ratkaisuista.

Kirkkohallituksen tietohallintoyksikkö poikkeaa muista kirkon tietohallintoalueista siten, että sen tehtävänä on palvella kaikkia evankelisluterilaisen kirkon seurakuntia ja taata kirkkolaisissa määritettyjen kirkon tietojärjestelmien toimivuus. Alueellisten tietohallintojen tehtävänä on palvella oman alueen seurakuntia ja näiden tietoteknisiä tarpeita.

2.2 Kehittämiskohteen kuvaus

Kirkkohallituksen tietohallintoyksikkö tarjoaa IT- ja asiakaspalvelua kaikille kirkon seurakunnille ja kirkon keskushallinnon sivutoimipisteille. Työntekijöitä tietohallinnossa on yhteensä kaksikymmentäyksi. Tietohallinnossa toimintaprosessien kehittäminen on jokavuotista. Yksi suurimmista kehityskohteista on parantaa kirkon valtakunnallista asiakaspalvelua ja Kirkon keskusrahaston tarjoamia palveluita, niin järjestelmä- kuin asiakaskokemuksen kokonaisuutena.

Kirkkohallituksessa on hiljattain käynnistetty keskushallinnon laajempi kehittämisprojekti; Kirkon suunta -hanke, jonka tarkoituksena on tarkastella laajemmin sen kehittämistoimintaa. Kun tarkastellaan kirkon yleistä jäsenkatoa ja ennustetta vuodelle 2040, on täysin selvää, että tulevaisuudessa työntekijätkin vähenevät ehtyvien rahavirtojen seurauksena. Vähentämistarpeet edellyttävät jatkossa parempaa ja toimivampaa organisaatiota pienemmillä henkilöresursseilla. (Suomen evankelisluterilainen kirkko 2019a.)

Ennen kun voidaan kehittää toimintaa, pitää ymmärtää sen ydin- ja kehittämiskohde. Kirkkohallituksen tietohallintoyksikön tehtävänä on taata koko kirkon tietojärjestelmien toimivuus yhdessä ulkoisten sovellustoimittajien kanssa. Tietohallintoyksikkö vastaa suurilta osin Kirkon

keskusrahaston sekä seurakuntien käytössä olevista sähköisistä työvälineistä ja niiden toimivuudesta.

Palveluhierarkia tietotekniikan osalta muodostuu seuraavasti:

- Sovellustoimittaja -> Tietohallinto -> Seurakunta -> Jäsen / maksava asiakas

Tietohallinto ei palvele suoraan seurakunnan jäseniä tai sen asiakkaita, ainoastaan seurakunnan työntekijöitä. Seurakunnan tavoite on palvella sen asiakkaita omien prosessien mukaan.

Osa sähköisistä välineistä on vain seurakunnan sisäiseen käyttöön:

- Sovellustoimittaja -> Tietohallinto -> Seurakunta -> Seurakunnan työntekijä

Seurakuntien kriittisin tietojärjestelmä on Kirjuri-jäsentietojärjestelmä, johon kerätään kaikki oleellinen tieto kirkon jäsenistä ja niihin kohdistuvista henkilömuutoksista; kuten naimisiinmeno, sukulaissuhteet, syntymä ja kuolema.

2.3 Tutkimuskysymykset

Analyysin kautta oli tarkoitus löytää mahdollisimman paljon organisaatiota hyödyttäviä vastauksia sen IT-asiakaspalvelun toiminnasta. Näitä olivat muun muassa:

- Voidaanko tietohallintoyksikön toimintaa supistaa henkilömäärällisesti, mutta silti säilyttää sama palvelutaso?
- Onko toimintaa mahdollista tehostaa lisäämättä henkilömäärää?
- Voidaanko kehittää ja parantaa asiakaskokemusta pelkkien tilastojen avulla?
- Onko mahdollista luoda strukturoitu pohja asiakaspalvelulle tulevaisuuden kehittämissuunnitelmissa varten?

2.4 Aihealueen rajaus

Tässä opinnäytetyössä rajattiin pois Kirkon keskusrahaston ja Kirkkohallituksen muut asiakaspalvelua tarjoavat toimintayksiköt. Näitä ovat muun muassa; Kirkon palvelukeskus, Kansalaispalaute, Palvelevapuhelin, Kirjuri-tuki ja toisen asteen Lukkari-tuki. Alueelliset tietohallintoyksiköt, jotka ovat irrallisia ja itsenäisiä tahoja, ja joiden tilastot eivät ole julkista tietoa rajattiin pois, eikä opinnäytetyössä tämän takia tehty vertailuja näiden tietohallintoyksiköiden välillä.

Muita pois rajattuja tutkimuksia ja tilastoja olivat Kirkolliskokouksen määräämän ulkoisen konsulttifirman teettämä tutkimus kirkon ICT-palveluista. Tutkimus jätettiin pois sen

kyseenalaisen validiteetin takia. Tässä tutkimuksessa ei oteta myöskään kantaa sisällöllisesti Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan teettämiin tutkimuksiin, eikä Kirkkohallituksen säästötavoitteen kautta muodostuneisiin hankkeisiin, vaikkakin näistä on lyhyesti mainintaa opinnäytetyössä.

Kirkon keskusrahasto teetti vuonna 2018 IT-käyttäjätyytyväisyyskyselyn, johon vastasi noin 60-70% seurakuntien työntekijöistä. Tämä tyytyväisyyskysely on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä sisällön analysointi ja vertailu tämän opinnäytetyön tuloksiin olisi ollut liian pitkä kokonaisuus.

2.5 Keskeiset käsitteet

Kirjuri

Kirkon yhteinen jäsentietojärjestelmä, jolla korvattiin seurakuntien analogiset ja paikalliset sähköiset jäsentiedonhallintavälineet. Järjestelmään merkitään mm. seurakuntalaisten kasteet, rippikoulut, esteiden tutkinnat, vihkimiset ja hautaamiset.

Tikettijärjestelmä

Asiakaspalvelujärjestelmä, jolla yhdistetään erilaiset sähköiset palvelukanavat yhteen työjonoon. Asiakkaan yhteydenotot kanavoidaan työjonon kautta, minkä jälkeen toteumaa voidaan seurata raportoinnin kautta. Yksittäinen kontakti tarkoittaa yleensä yhtä tikettiä.

Orange Contact

Nykyaikainen kontaktinohjausjärjestelmä (toisella nimellä tehtävänhallintajärjestelmä), jonka on rakentanut suomalainen yritys nimeltä Elisa Oyj. Järjestelmässä voidaan hallita tehtäviä ja kontakteja mm. sähköpostin, puhelimen ja chat-kanavan kautta. Elisa tarjoaa sovelluksen SaaS-palveluna.

SaaS

Englannin kielinen lyhenne sanasta ”Software-as-a-Service”. Tällä tarkoitetaan pilvessä sijaitsevaa ohjelmistopalvelua, jota ylläpitää palveluntarjoaja. Ohjelmiston käyttö on toteutettu joko selaimella tai laitteelle asennettavana sovelluksena.

Data

Polveutuu latinan kielisestä sanasta datum, ”annettu”, joka on järjestelemätöntä tietoa, jolla ei ole semanttista merkitystä tai informatiivista järjestystä.

Big Data

Termillä tarkoitetaan erittäin suurten, järjestelemättömien ja jatkuvasti lisääntyvien tietomassojen keräämistä. Big dataa voidaan jakaa, etsiä, analysoida sekä esittää tilastotiedettä ja tietotekniikkaa hyödyntäen. Big data tunnetaan myös nimellä massadata.

Tiedolla johtaminen

Tämä on johtamis- ja toimintamalli, jossa analysoitua tietoa ja dataa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia.

Eksportointi

Englannin kielinen termi sanasta ”export”, eli suomennettuna ”viedä”. Termiä käytetään, kun tietojärjestelmistä halutaan viedä niihin taltioitua dataa ulos. Yleensä dataa eksportoidaan, jotta sitä voidaan käsitellä esimerkiksi toisen ohjelman voimin.

Excel

Microsoft yrityksen luoma laskentataulukko-ohjelmisto, joka on osa Microsoftin Office tuoteperhettä.

3 Asiakaspalvelu ja digitalisaatio

Asiakastyytyväisyyttä on helppo kerätä ja mitata, mutta harvinaisen vaikea kehittää. Digitaalisessa asiakaspalvelumaailmassa unohdetaan usein se tärkein, eli asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakaspalvelukanavien digitalisoituminen ja niiden muuttaminen itsepalvelukanaviksi ei aina tarkoita oikeaa ratkaisua, erilaiset asiakkaat tarvitsevat erilaisia yhteydenottotapoja eri tilanteissa. (Uski 2014.)

”Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan” (Gerdt & Korhonen 2011, 13).

Niin pitkään, kun yrityksellä on hyvä taloudellinen asema, sen halu muuttua ja muuttaa sen toimintaa ja kehittyä, voi muodostua isoksikin haasteeksi. Yrityksen asiakaskeskeisen strategisen suunnan ja roadmapin luominen voi kestää jopa vuosia. (Gerdt & Korhonen 2011, 22.)

3.1 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on kaikkien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa” (Kreapal 2017). Asiakaskokemus on aina subjektiivinen prosessi. Koska asiakaspalvelu on aina uniikki kokemus kahden henkilön välillä, ei kahta samanlaista kokemusta ole olemassa ja tilannetta on lähes mahdotonta monistaa. Asiakaskokemus on ajatus, tai pikemminkin ennakkokokemus siitä, mitä henkilö kuvittelee

saavansa palvelun kautta, tämä muodostuu osittain jo ennen minkäänlaisen asiakassuhteen alkamista. (Eskelinen 2019.)

Kehittyvien digitaalisten ratkaisujen myötä asiakkaalle voidaan tarjota enemmän kosketuspintaa yrityksen kanssa. Teknologian avulla päästään lähemmäksi asiakasta ja sen myötä voidaan tehdä yhteydenotto helpommaksi, tarjota informaatiota eri muodoissa ja kehittää asiakaskokemusta analytiikan ja palautteen avulla. (Eskelinen 2019.)

Asiakaspalvelua tarjoava taho on niin hyvä, kuin sen heikoin lenkki. Hyvä asiakaskokemus muodostuu yksittäisten ihmisten toiminnan kautta. Asiakkaaseen ensimmäisessä kontaktipinnassa olevat työntekijät ovat kriittinen piste hyvän asiakaskokemuksen takaamisessa. (Kulmia 2018.)

”Asiakkaan näkökulmasta kysymys on yrityksen kyvystä ratkaista hänen sisäistä ongelmaansa kirkkaasti ja yksinkertaisesti. Yrityksen tarina kiinnostaa asiakasta paljon vähemmän kuin hänen oma tarinansa” (Tervonen 2019).

Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen tulevaisuus on ”mobiili ensin” -ajattelumallissa. Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan 94 prosentilla 45-vuotiaista suomalaisista, oli käytössään älypuhelin vuonna 2017. Samassa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 19-89-vuotiaista jopa puolet omisti kotitaloudessaan tablettitietokoneen. Ne yritykset, jotka ymmärtävät tämän kehityssuunnan, ovat tulevaisuudessa vahvalla pohjalla. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 109.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tulee olla jatkumo, eikä sitä pidä ajatella yksittäisenä projektina. Kokemuksen kehittäminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa, organisointia, mittaamista ja innovointia. Kehittämiselle tulisi asettaa tavoitteet aivan kuten yrityksen muullekin toiminnalle. Asiakaskokemuksen takana tulee seistä koko yritys ja sen arvot ja kehittämispolku tulee määritellä yrityksen strategiassa. (Löytänä & Korteso 2011, 165-166.)

3.2 Asiakaspalvelun mittarit

”Hyvä asiakaskokemus ei pohjimmiltaan ole wow-elämyksiä ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Hyvä kokemus syntyy perusasioista, eli asiakkaalle annettujen lupauksen täyttämistä” (Ruusuvoori 2017).

Asiakaspalvelua suunnitellessa, voidaan tarkastella sitä kolmen periaatteen kautta tai yhdistellä niitä asiakkaasta ja tuotteesta riippuen. Asiakaspalvelun kolme periaatetta ovat; itsepalvelu-, normaali- ja räätälöity palvelu. Itsepalvelussa asiakas pystyy suoriutumaan palvelukanavan kautta itsenäisesti, eikä näe fyysisen palvelun lisäävän toimitusprosessin arvoa. Kun palveluosuus kasvaa, puhutaan niin sanotusta normaalipalvelusta. Tämä on perinteistä asiakaspalvelua, joka edellyttää palveluhenkilöstön läsnäoloa. Räätälöidyssä palvelussa

asiakkaalle annetaan mahdollisuudet toimia yksilöidyn toiminnan kautta, esim. asiakassovitus, ajanvaraus tai kallis prosessikustannus. (Logistiikan maailma 2017.)

Asiakaspalvelujärjestelmien kautta on mahdollista luoda kontaktipinnoille palvelutasoja. 2000-luvun alusta lähtien on ollut tapana asettaa esimerkiksi puhelintukeen tavoitteeksi, että 80%:iin puheluista tulisi reagoida 20 sekunnissa. Tavoitteena tämä on kuitenkin vain osatoisuus, sillä se ei vastaa asiakaspalvelun isoimpaan kysymykseen; ratkesiko asiakkaan ongelma ja minkälaista palvelua hän sai. (Kortelainen 2016.)

FCR eli First Contact Resolution on yksi uusista mittareista, jolla voidaan mitata asiakaspalvelua ja sen tasoa. Mittarin tavoitteena on kitkeä asiakkaan tekemää jatkokontaktin tarvetta ja keskittyä ratkaisemaan asiakkaan vaatimus yhdellä kontaktilla. Mittarin tarkoitus on saattaa asiakaspalvelija hoitamaan kontakti kerralla kuntoon sen sijaan, että kontakti muutetaan tehtäväksi, jotta seuraava puhelu tai sähköposti voidaan ottaa työn alle ja jono purettua. Kontaktin saattaminen kerralla loppuun tarkoittaa yksittäisen kontaktin venymistä ajallisesti, mutta tämän avulla voidaan eliminoida kontakteista aiheutuva tuplatyö. (Korpaeus & Latva-Koivisto 2017.)

3.3 Varjo-IT

Kun asiakas saa vastauksen ”ei” tarpeeksi monta kertaa häntä palvelevasta asiakasorganisaatiosta tai palvelurajapinnasta, lähtee hän etsimään itse muita ratkaisuja asian hoitamiseksi. Varjo-IT ja sitä harjoittavat henkilöt ovat IT-organisaatiolle analogiana sama, kuin harmaa talous on maan taloudelle. Tällaisessa harmaassa tilassa työntekijä tai asiakas toimii ohi annettujen suositusten ja jakaa tätä ideologiaa myös muille. Pahinta tämän seurauksena voi olla se, että jotain juridisesti luotua ja suositeltua toimintatapaa rikotaan tietämättä, ja ongelma sekä sen paikkaaminen vaikeutuvat huomattavasti sen laajentumisen myötä. (Ros 2016.) ”Mitä enemmän varjo-IT:tä syntyy, sitä enemmän syntyy dataa eri paikkaan” (Ros 2016).

IT:n tehtävänä missä tahansa organisaatiossa on tukea sen liiketoimintaa. Varjo-IT on oire siitä, että tukiprosessit eivät toimi tarpeeksi hyvin. Modernissa maailmassa menestyminen on tiedon varassa, mutta mikäli kaikki tieto ei ole käytettävissä, vääristyy kuva kokonaisuudesta. (Ros 2016.)

Kun varjo-IT kasvaa yrityksessä, kasvaa myös avuntarve. Avuntarve muuttuu yksilölliseksi ja asiakaspalvelun on vaikeampi ratkaista ongelmaa, mikäli asiakas toimii ohi suositusten. Asiakaspalvelu pystyy reagoimaan vain sen tiedossa oleviin aiheisiin. Jos tiedossa ei ole käytöstä poikkeavia sovelluksia tai toimintamalleja, on avun antaminen haastavaa. (Mattila 2019.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Määrällinen tutkimus ja tilastomenetelmät

Tämä tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, usein tilastollisia menetelmiä. Tilastollisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää, että aineistosta on riittävän suuri ja tarpeeksi edustava otanta. Aineiston keruussa käytetään yleensä määrämuotoisia sarakkeita, joilla on valmiiksi määriteltä struktuuri. Aineistossa sisältöä kuvataan numeeristen suureiden avulla ja niiden tuloksia voidaan tarkastella taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tilastollisessa tutkimuksessa on tyypillistä selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kerättyjä tuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin. Tilastollisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta sen asioireiden syiden selvittely on vaikeampaa. (Heikkilä 2010, 16.)

4.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Se miten hyvin ja missä määrin käsiteltävää aineistoa on onnistuttu mittaamaan, kuvataan validiteetilla. Validiteetin tarkastelu jälkikäteen on usein valitettavan vaikeaa. Systemaattisten virheiden esiintyminen selkeissäkin asioissa on täysin mahdollista ja sen arvioiminen ja todentaminen on haasteellista. Satunnaisvirheet ja niiden otoskoon kasvu eivät kuitenkaan vaikuta systemaattiseen virheeseen. Useimmiten valehtelu tai henkilön muistivirheet ovat syyllisiä satunnaisvirheiden määrään ja alentavat reliabiliteettia. Valehtelulla voidaan kaunistella asioita tai vähätellä epämuikavaa tilannetta ja tämän myötä satunnaisvirheen mahdollisuus kasvaa. (Heikkilä 2010, 186-187.)

Kun mitataan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, puhutaan reliabiliteetista. Jos mittauksissa päädytään samaan tulokseen useamman kerran, voidaan todeta, että sisältö on reliabeli. Reliabiliteettia on mahdollista tarkastella tulosten jälkeen. Se määritellään kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. (Heikkilä 2010, 186-187.)

5 Toteutus

Kirkkohallituksen tietohallintoyksikön asiakaspalvelutiimin käytössä on ollut jo muutaman vuoden ajan Elisa Oyj:n Saas-palveluna toimittama Orange Contact (OC) -niminen asiakaspalvelu- ja tiketointijärjestelmä. Välineen tehtävänä on kirjata järjestelmään saapuvien ja järjestelmästä lähtevien kontaktien määrä automaattisesti. Järjestelmä tuottaa määrämuotoista dataa mm. chat-, sähköposti- ja puhelukontaktien osalta. Kun dataa kerätään määrämuodossa, voidaan sitä hyödyntää raportoinnin välineenä.

5.1 Datan käsittely

Työ aloitettiin eksportoimalla, eli viemällä data asiakaspalvelujärjestelmästä suoraan Exceliin. Kontaktikanaviksi valittiin puhelin, sähköposti, tehtävä ja manual. Manual tarkoitti järjestelmään käsin tallennettuja kontakteja. Tehtävä muodostuu järjestelmässä, kun saapuva kontakti ei ratkea puhelimesta tai sähköpostissa ja se jätetään myöhemmin ratkottavaksi tehtäväksi eli tiketiksi. Järjestelmästä löytyi chat- eli keskustelutoiminto, joka ei kuitenkaan ollut käytössä, joten tieto jätettiin pois tilastoista.

Datan suodatus tehtiin Excelissä valitsemalla sisään- ja ulostulleet kontaktit suodatusarvon mukaan. Kun sisään- ja ulostulleet kontaktit olivat listattuna, siirrettiin ne Excelissä omille välilehdille ja näin saatiin kaksi erillistä analysoitavaa kontaktimassaa, sisään- ja ulostulleet kontaktit. Koska käsiteltävästä aineistosta ei haluttu muodostuvan henkilörekisteriä, poistettiin siitä kaikki henkilöihin viittaavat tietueet; näitä olivat muun muassa asiakkaan nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Asiakaspalvelijoiden nimet muutettiin muotoon agentti 1, agentti 2 ja niin edelleen.

5.2 Datan koostaminen

Koska sisään- ja ulostulleet kontaktit olivat erillisiä välilehtiä, piti tämä toimenpide suorittaa kahteen kertaan. Suodatuksen kuukausitasolle olisi mahdollisesti voinut tehdä Excel-funktiota hyödyntäen, mutta ajanpuutteen ja allekirjoittaneen osaamattomuuden vuoksi kuukausitaso suodatettiin käsin tarkastelemalla kontakteja saapuneen ajanjakson mukaan. Kuukausitasot oli tarkoitus luoda omille välilehdilleen, mutta tässä vaiheessa järjestelmästä löytyikin helpompi vaihtoehto sisäänrakennettuna. Järjestelmästä sai koostetun kuukausitasoisen raportin tarvittavilla samoilla kontaktiarvoilla ja kontaktityypeillä kuten kokonaisuudessaan kautta, joten datan eksportointi oli vain muutaman hiiren painalluksen takana ja kuukausitasoinen yhteenveto oli valmiina.

Kontaktien kuukausitasoisista kappalemääristä ja työn kokonaiskestollisista keskiarvoista laskettiin vielä niiden keskiarvo Excelin ”KESKIARVO”-funktiolla. Täten saatiin teoreettinen keskiarvo kuukaudelle, jota voitiin hyödyntää pohjana esimerkiksi päivätason laskelmissa.

Asiakaspalvelijoiden palvelutaso laskettiin keskiarvoa hyödyntäen päivätasolle, minkä jälkeen päivästä muodostettiin maksimiarvo; 8 tuntia = 429 minuuttia. Asiakaspalvelijan tyhjäkäynti laskettiin kaavalla (palveluaika - toteutuneet kontaktit kesto) / asiakaspalvelijoiden henkilö- määrä = tyhjäkäynti. Tyhjäkäynnin minuuttiarvo muutettiin tunneiksi.

Monitason eli tyyppitiedon mukaan jäsennetty data saatiin järjestelmästä ulos muutaman napin painalluksella. Tyyppitiedoista koostettiin helpommin tulkittavat ja yleispätevät kategoriat käsin laskemalla järjestelmästä saadut tyyppiarvot seuraaviin pääkategorioihin; perustietotekniikka, identiteetinhallinta, tietojärjestelmät, viestintäjärjestelmä ja muu.

Perustietotekniikka piti sisällään perusinfrastruktuuriin liittyvät palvelupyynnöt eli laite ja sovelluspyynnöt. Tietojärjestelmät piti sisällään yksittäiset järjestelmät ja tietojärjestelmät. Identiteetinhallintaan lukeutui käyttäjätunnuksiin liittyvät luonti-, poisto ja muutospyyntö. Viestintäjärjestelmä piti sisällään käyttäjätunnuksien sähköpostiosuuden ja se haluttiin eriyttää päätasolle, sillä se on kokonaisuutena iso ja linkittyy identiteetinhallintaan näin ollen vertailu oli helpompaa yleisellä tasolla ja tulokset helpommin silmälaitavissa. Identiteetinhallintaan on laskettu sekä käyttäjien ensisijainen kontakti että henkilötiedoista automaattisesti muodostuvat luonti-, poisto- ja muutosilmoitukset. Muu kategoria oli määritettynä suoraan järjestelmän tyyppikenttiin ja sen sisältöön kuului kaikki muut sekalaiset palvelupyynnöt, jotka eivät istuneet aiemmin mainittuihin tyyppikenttiin. Muu arvon sisällön tarkastelu ja pilkkominen olisi vaatinut yksittäisten kontaktien eli palvelupyntöjen tarkastelua.

5.3 Kaavioiden luominen

Kun kerätty data oli jäsenetty ja koostettu tilastolliseksi taulukoksi, oli siitä helppo luoda myös silmälaitavia kaavioita. Kaavioiden luomisessa hyödynnettiin Excelin pylväs- ja ympyräkaavioita. Kaavioissa käytettiin sekä määrällistä että ajallista tietoa. Asiakaspalvelijoiden laskutoimituksissa hyödynnettiin myös erikseen tehtyä laskutoimitusta.

Tilastojen ja kaavioiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä parhaaksi katsotulla tavalla, kuitenkin pohjautuen saatavilla olevaan dataan, eikä mahdollisiin mieltymyksiin. Kaavioista ja tilastoista tallennetut johtopäätökset kirjattiin opinnäytetyön tuloksiin ja löydöksiin saateen ja tarkennuksen kera.

6 Tulokset ja löydökset

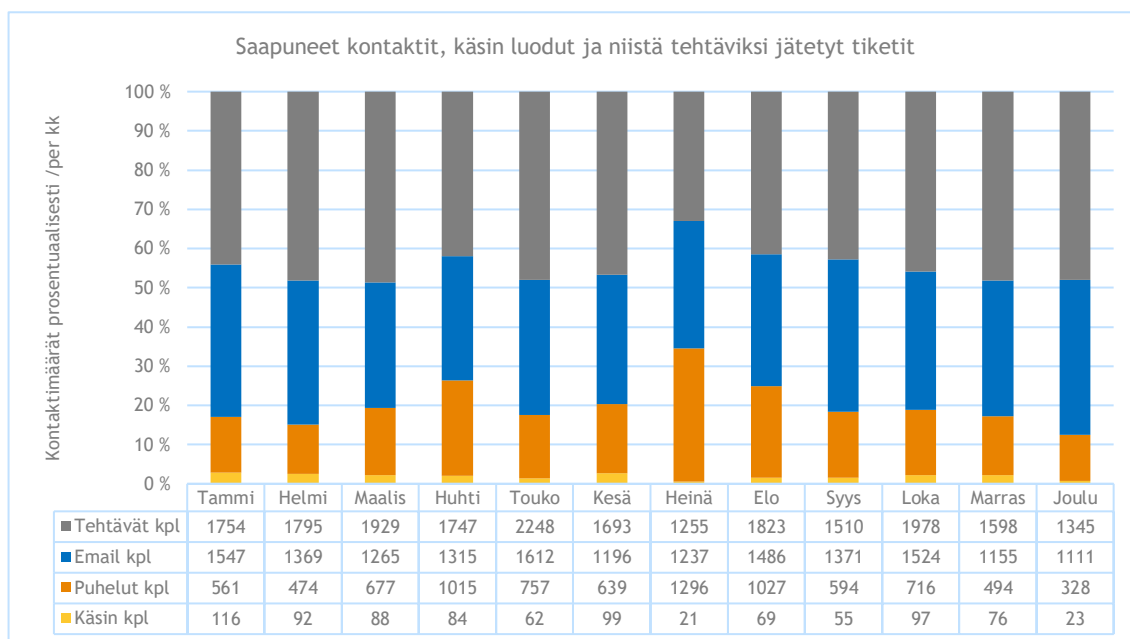
Kirkkohallituksen tietohallintoyksikön asiakaspalvelutiimiin eli Kirkon keskusrahaston valtakunnalliseen IT-tukeen saapui kontakteja yhteensä 22 522 vuoden 2018 aikana. Näistä yhteydenottoja oli sähköpostilla 16 188, puheluita 8 578 (joista vastattuja 5452) ja käsin erikseen luotuja 882. Tehtäväksi jätettyjä kontakteja oli yhteensä 20 675. Tästä lukemasta voidaan jo heti todeta, että suurin osa saapuvista kontakteista jätettiin myöhemmin hoidettavaksi.

Työntekijöitä asiakastuessa on yhteensä seitsemän, joista kaksi toimii ensimmäisen asteen tuessa, neljä toisen asteen tuessa ja yksi taustalla. Ensimmäisen asteen tukihenkilöt ovat suoraan kiinni asiakasrajapinnassa. Tilastoista on jätetty pois kaksi Kirjuri-tukihenkilöä, sillä heidän työpanoksensa eivät ole tämän järjestelmän piirissä. Yhteensä IT-asiakastuessa on siis kymmenen työntekijää, kun mukaan lasketaan palvelupäällikkö. Palvelupäällikkö jätettiin pois tilastoista, sillä hänen työpanostaan ei ole kirjattu järjestelmään.

6.1 Kontaktit määrän ja keskiarvon mukaan

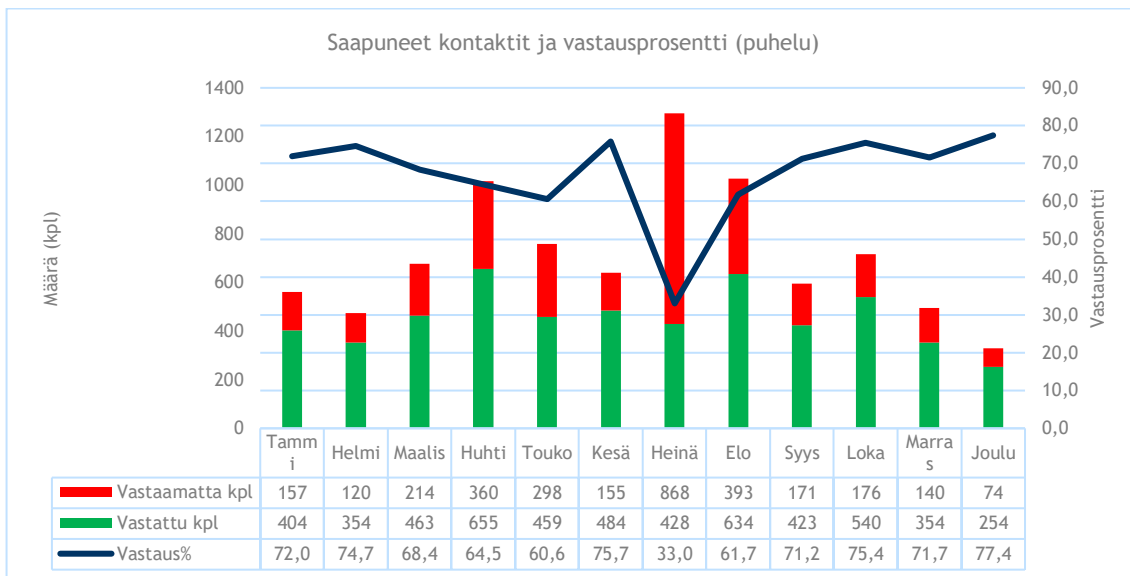
Kuvion 1 perusteella käy ilmi, että tulleista kontakteista melkein yhden suhde yhteen (1:1) muutettiin tehtäväksi; joko itselle tai toisen asteen tuelle myöhemmin suoritettavaksi tehtäväksi. Selkeästi isoin osa saapuvista kontakteista oli sähköpostilla.

Ensimmäisen asteen asiakaspalvelija käsittelee kontaktia maksimissaan 10 minuuttia asiakkaan kanssa, ennen kuin hän siirtää sen toisen asteen tukeen tehtäväksi. (Kuusela 2019).



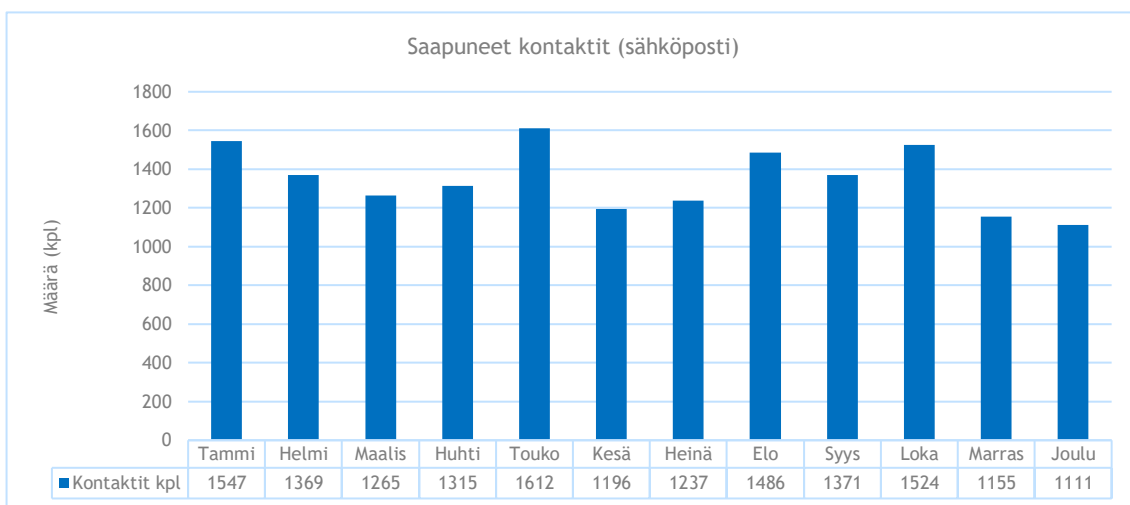
Kuvio 1: Saapuneet kontaktit, käsin luodut ja niistä tehtäväksi jätetyt tiketit

Tietohallintoyksikön asiakaspalvelu on avoinna arkisin klo 08.00-16.00. Kuvioon 2 on laskettu kaikki päivän aikana tulleet kontaktit eli myös palveluajan jälkeen saapuneet. Vastausprosentti oli keskiarvoltaan 66,9%, mikä on hieman suositeltavan 70%:n alapuolella. Vastausaika puheluihin oli kuitenkin keskimäärin vain 40,7% 15 sekunnin sisään ja lukema on reippaasti alle suosituksen. Kesälomakausi oli oletettavasti kiireinen sekä selkeästi heikoin tavoitettavuuden kannalta ja vastausprosentti oli tällöin vain 33,2%, eli karkeasti puolet vuoden 2018 keskiarvosta 66.9%. Ehdottomasti hiljaisin kausi oli talvilomakausi.



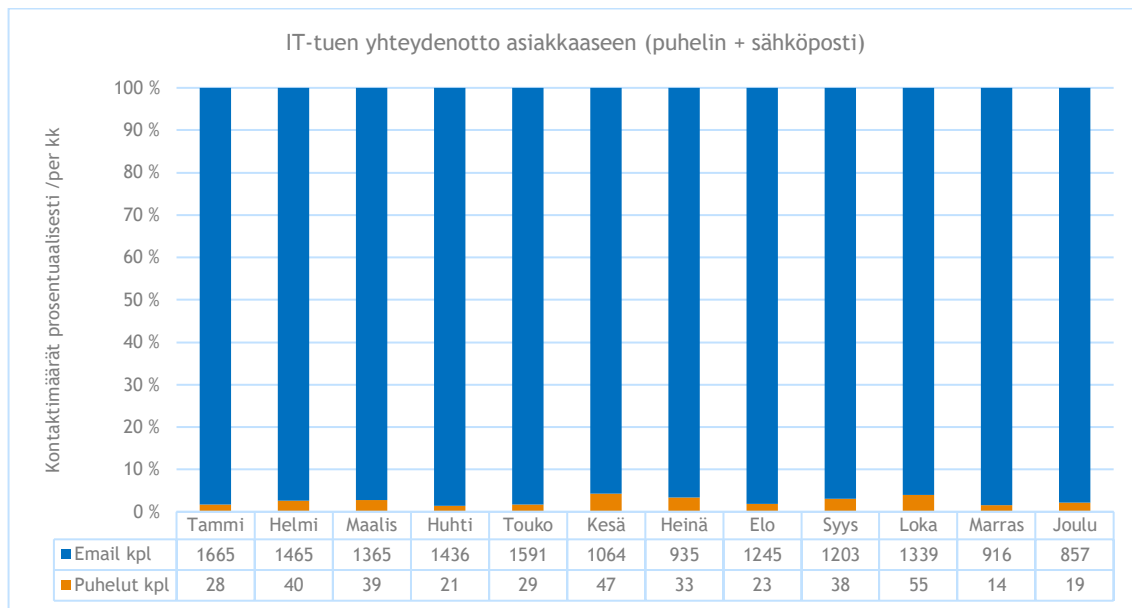
Kuvio 2: Saapuneet kontaktit ja vastausprosentti (puhelu)

Sähköpostilla saapuvien kontaktien keskimääräinen lukema kuukaudessa oli 1349 (kuvio 3). Puheluihin verrattuna lukeman keskiarvo oli puolet suurempi (yhteensä) 715 ja vastattujen osalta vielä suurempi 454. Päiväkohtainen keskiarvo sähköposteille oli 64.



Kuvio 3: Saapuneet kontaktit (sähköposti)

IT-tuen pääsääntöinen yhteydenottotapa asiakkaaseen päin oli selkeästi sähköposti. Kuukausitasolla kun verrataan sähköposteja ja puheluita, oli yhteydenotot silmämääräisesti yli 95% sähköpostilla (kuvio 4).



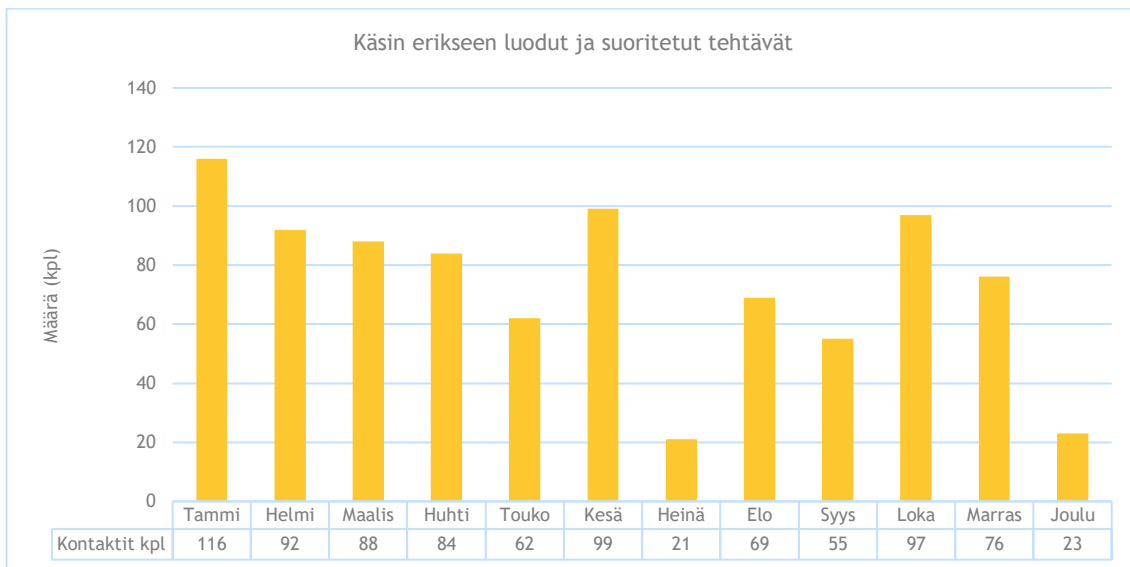
Kuvio 4: IT-tuen yhteydenotto asiakkaaseen

Kuviossa 5 käsin tallennettujen tehtävien keskiarvo kuukaudessa oli 73,5. Kun määrä jaetaan päiville, on lukema 3,5 tehtävää per päivä. Korkein määrä manuaalisille tehtäville oli selkeästi vuoden alku (tammikuu), joka oli melkein puolet keskiarvoa korkeampi. Selkeästi vähäisin kontaktien luontivaihe oli lomakaudet eli heinäkuu ja heti sen perään joulukuu.

Kontaktin pituus oli keskiarvoltaan 21 minuuttia ja 19 sekuntia, mutta kun mukaan luetaan muut jälkitoimenpiteet ja kirjaukset, oli keskiarvo 24 minuuttia ja 38 sekuntia per tiketti.

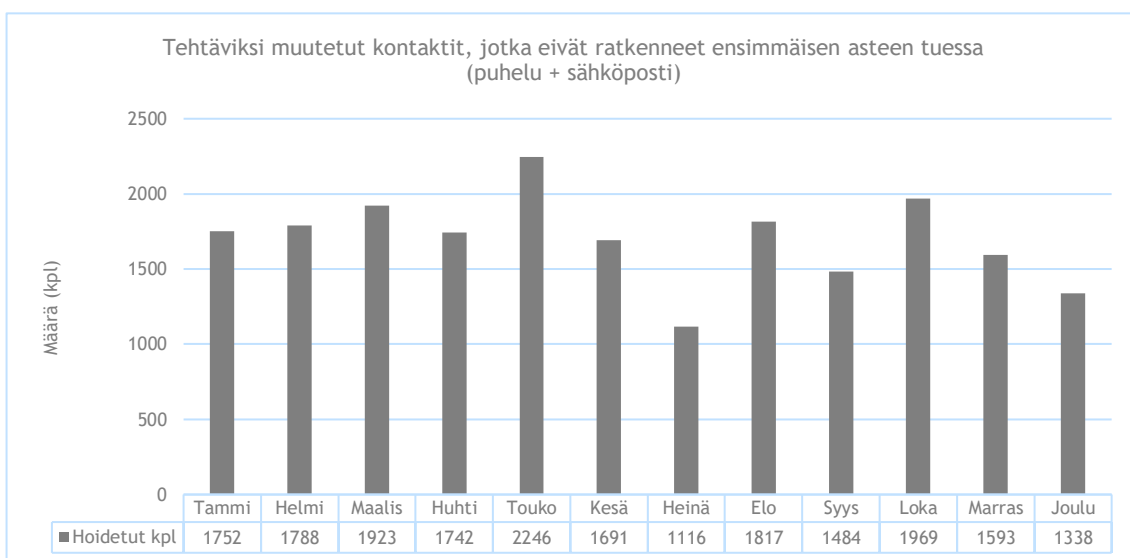
Kun tarkastellaan maksimikestoa yksittäisen tiketin tekemiseen, on lukema 7 tuntia ja 47 minuuttia. Tästä voi päätellä, että tehtävä on ollut koko työpäivän mittainen.

Kun lasketaan keskimääräinen maksimipituus kontaktille, on sen keskiarvo 125 minuuttia eli 2 tuntia ja 5 minuuttia. Kontaktin pituus on aikamääre, joka alkaa juosta kun agentti eli asiakaspalvelija ottaa kontaktin käsittelyyn.



Kuvio 5: Käsin erikseen luodut ja suoritettut tehtävät

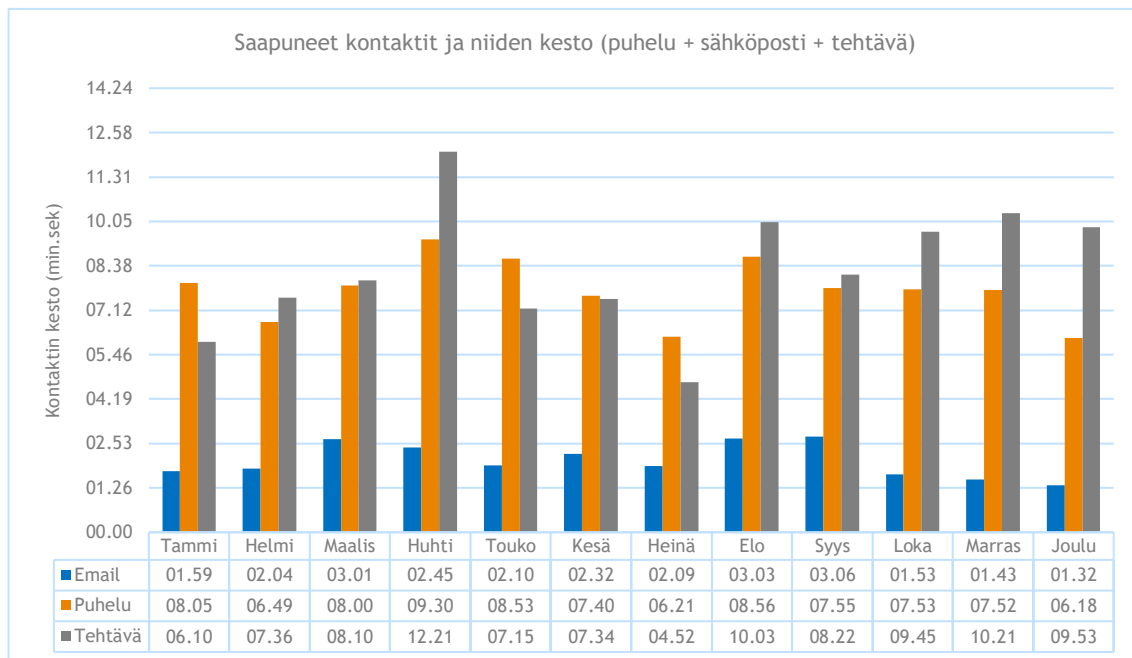
Tehtäviksi muutettujen saapuvien puhelu- ja sähköpostikontaktien keskimäärä kuukaudessa oli 1723. Yhteensä tehtäviä oli 20 675, joista 20 459 ratkaistiin. Lukema on suuri, sillä kun sitä verrataan koko vuoden aikana saapuneiden kontaktien yhteislukumäärään 22 522, tarkoittaa se sitä, että melkein jokainen asiakaspalveluun saapuva kontakti joudutaan muuttamaan jälkikäsitteilyä vaativaksi tehtäväksi (kuvio 6).



Kuvio 6: Tehtäviksi muutetut kontaktit, jotka eivät ratkenneet ensimmäisen asteen tuessa

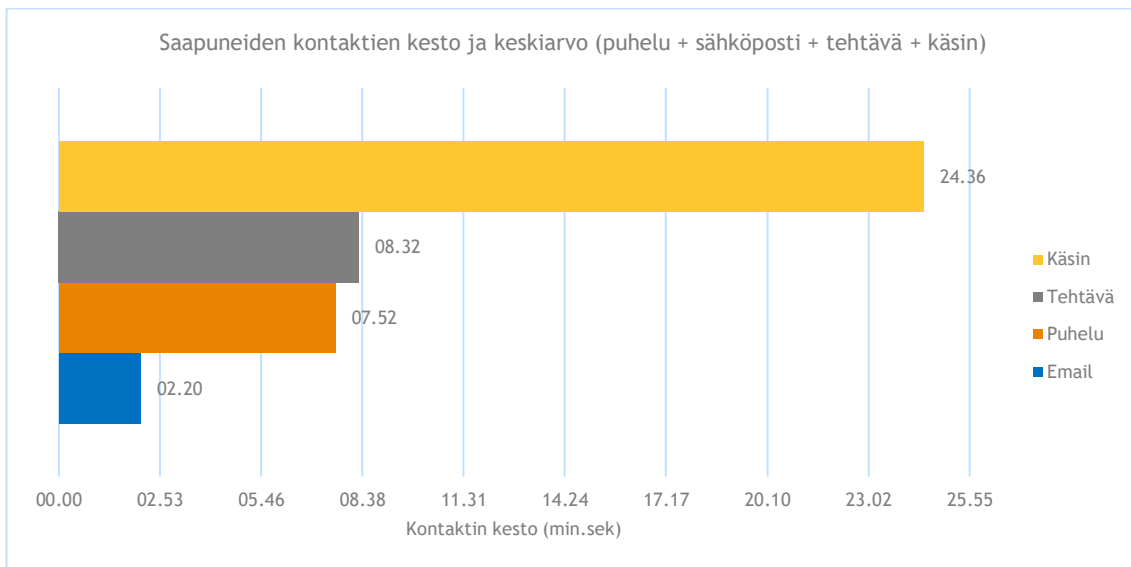
Kontaktien keskimääräisessä selvitysaikassa oli vain pieniä vivahteita kuukausitasolla. Suurin eroavaisuus löytyi kuitenkin huhtikuusta 2018, jolloin tehtäväksi siirretyt kontaktit olivat tavallista pitkäkestoisempia selvittää loppuun asti.

Kuvion 7 pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, että kouluttamalla ensimmäisen asteen tukihenkilöitä enemmän, olisi suurin osa toisen asteen tukeen lähetettävistä tehtävistä mahdollista suorittaa jo ensimmäisen asteen tuessa, jos vertaillaan vain keskimääräistä kesto.



Kuvio 7: Saapuneet kontaktit ja niiden kesto

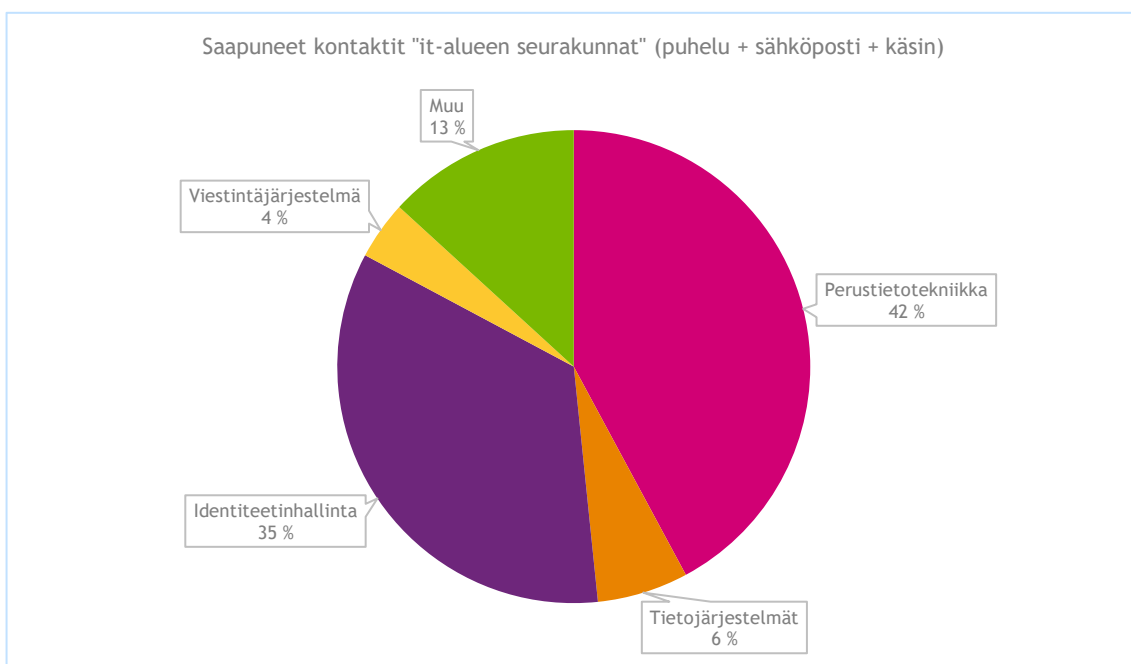
Selkeästi työläimmät selvittävät kontaktit olivat käsin luodut kontaktit; 24 minuuttia ja 36 sekuntia (kuvio 8). Nämä olivat mahdollisesti joko paikan päällä käsin kirjatut tai erikseen työn alle otetut erikoistehtävät. Toisena oli tehtäväksi muutetut kontaktit, jotka olivat alle ”sallitun 10 minuutin rajan” ajalla 8 minuuttia ja 32 sekuntia. Kaaviosta on statistisesti tulkittavissa, että keskimääräisesti niin puhelut kuin sähköpostilla tulleet kontaktit olisivat olleet ratkaistavissa alle 10 minuutin rajan ensimmäisen asteen tuen voimin siirtämättä niitä myöhemmin ratkaistavaksi.



Kuvio 8: Saapuneiden kontaktien kesto ja keskiarvo

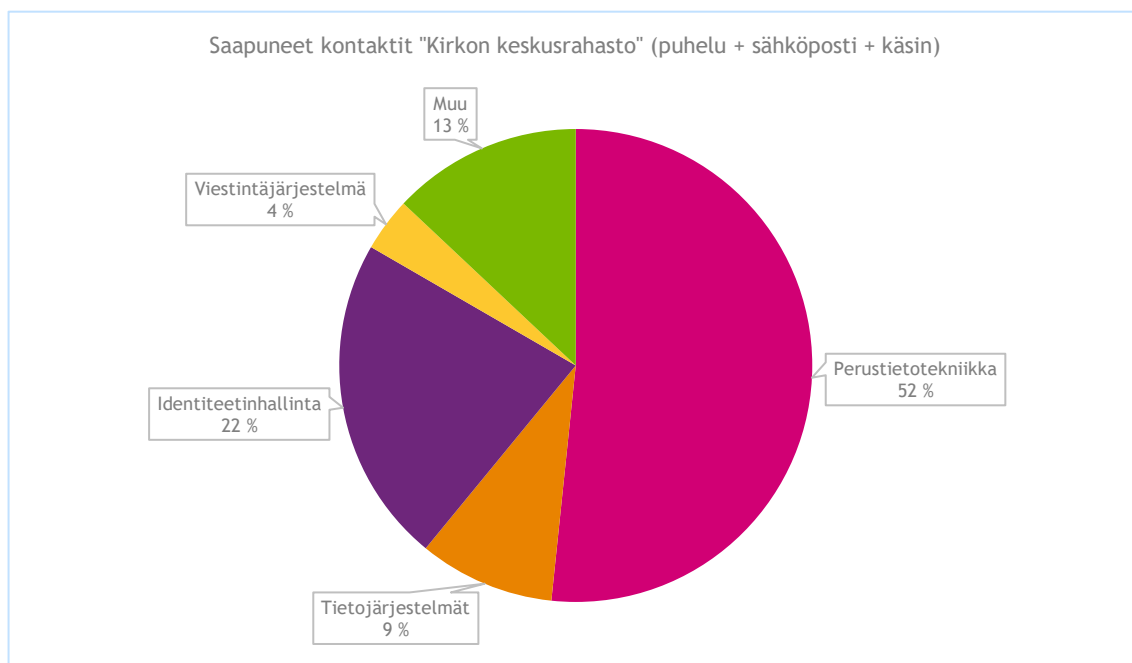
6.2 Kontaktit monitason mukaan

Kuviossa 9 on nähtävissä, miten oman IT-alueen seurakuntia palvelevaan aihealueittain. Määrällisesti perustietotekniikkaan liittyviä kontakteja oli 3 024, tietojärjestelmät 447, identiteettinhallinta 2 471 (tunnusluonnit ja niiden muutokset), viestintäjärjestelmä (sähköpostiin ja Office 365 palveluun liittyvät muutokset) ja muu ”määrittelemätön” 948. Yhteensä kontakteja oli 7 176. Perustietotekniikkaan kuuluu melkein puolet, 42% kaikista palvelupyynnöistä. Identiteettinhallinta on toiseksi suurin 35%.



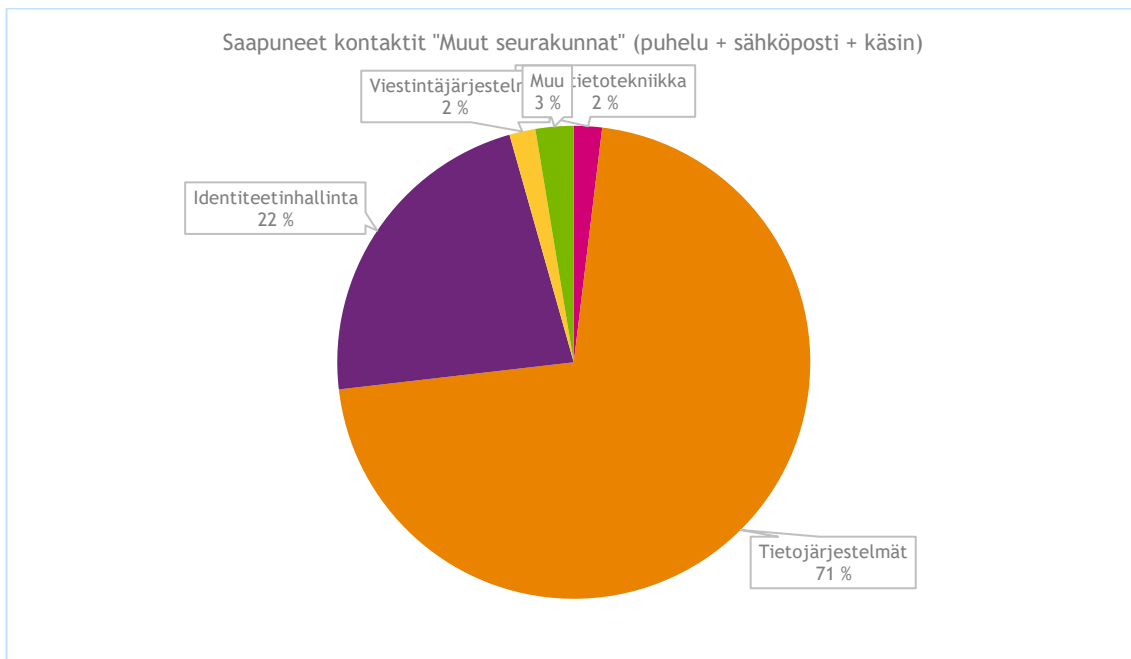
Kuvio 9: Saapuneet kontaktit ”IT-alueen seurakunnat”

Kirkon keskusrahaston muiden toimipisteiden kontaktit olivat selkeästi painottuneet perustietotekniikkaan, hieman yli puolet saapuvista kontakteista 52% (kuvio 10). Perustietotekniikkaan lukeutuvat mm. tietokoneet, mobiili- ja monitoimilaitteet sekä niihin kohdistuvat vikatilanteet ja yksittäiset työasemasovellukset. Tästä voisi tehdä johtopäätelmän, että tietokoneiden ja työasemasovellusten kanssa on joko oikeasti teknisiä ongelmia tai sitten välineitä ei ostata käyttää tarpeeksi hyvin, mikä tarkoittaisi henkilöstölle lisäkoulutusta välineiden osalta. Toisella sijalla oli identiteetinhallinta 22%, joka pitää sisällään käyttäjätunnuksiin liittyvät luonnit ja mahdolliset muutokset. Kolmannella sijalla oli ”muu” 13%, jonka sisältö ei vielä tässä vaiheessa ollut selvillä.



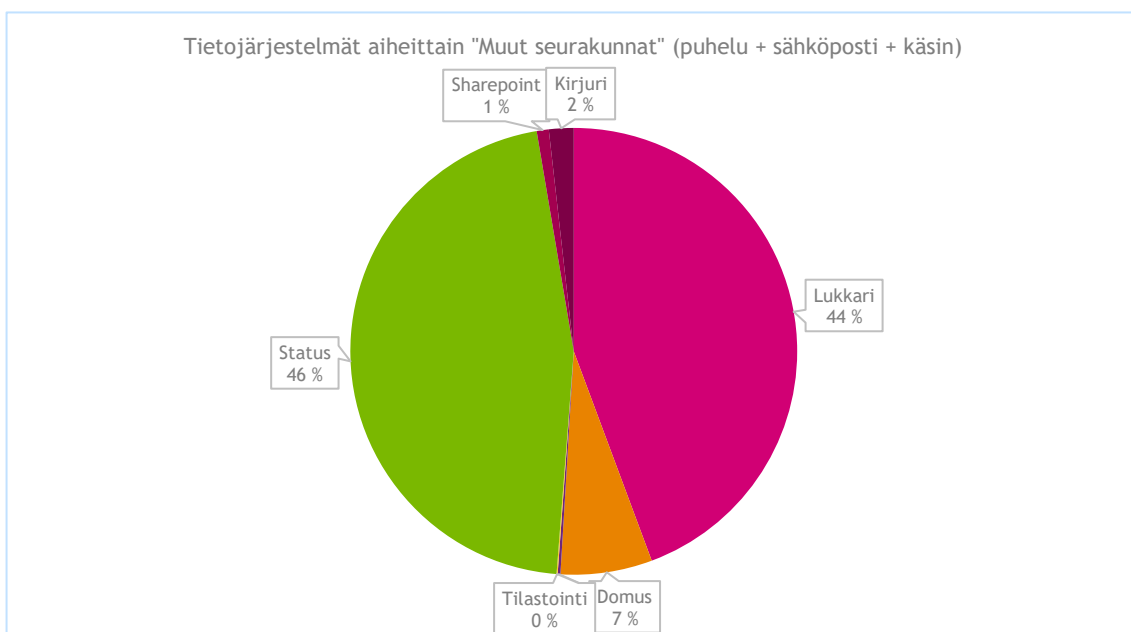
Kuvio 10: Saapuneet kontaktit "Kirkon keskusrahasto"

Suurin osa saapuvista kontakteista kohdistui tietojärjestelmiin liittyviin ongelmiin, kun tarkastelin muiden seurakuntien kontakteja IT-tukeen (kuvio 11 & 12).



Kuvio 11: Saapuneet kontaktit "Muut seurakunnat"

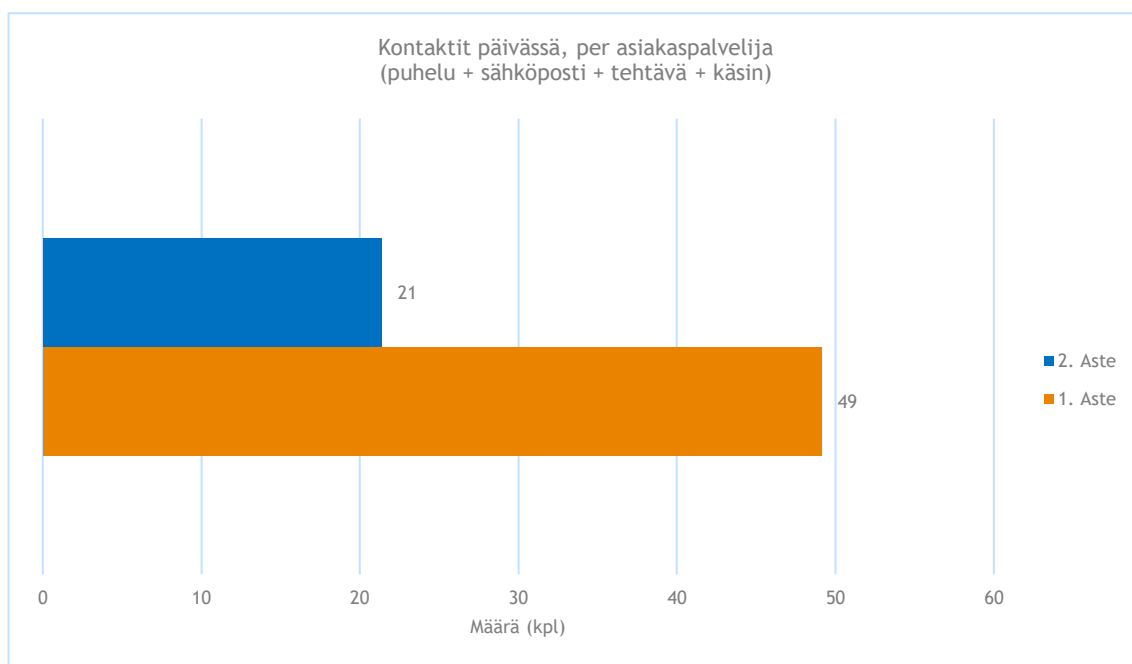
Kun muiden seurakuntien tietojärjestelmiä tarkasteltiin syvemmin, oli helposti nähtävillä, miten palvelupyynnöt jakoutuivat. Selkeästi eniten IT-tukea työllisti Status 46% ja Lukkari-tietojärjestelmät 44%, Domus-tietojärjestelmä oli kolmantena selkeästi alhaisempi 7%.



Kuvio 12: Tietojärjestelmät aiheittain "Muut seurakunnat"

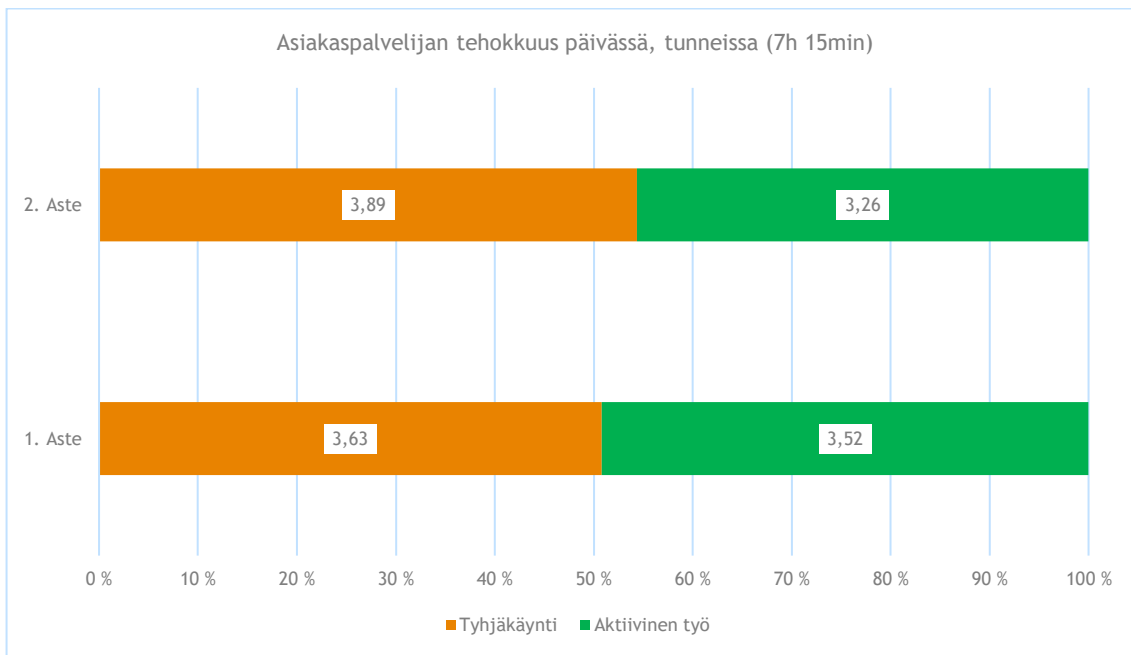
6.3 Asiakaspalvelun tehokkuus

Kun tarkastellaan päivän aikana tulleita kontakteja, on selkeästi ensimmäisen asteen tuen kontaktimäärä huomattavasti suurempi kuin toisen asteen (kuvio 13). Tämä selittyy varmasti sillä, että ensimmäisen asteen tuki on suoraan kiinni palvelurajapinnassa (puhelu ja sähköposti), kun taas toisen asteen tuki on taustalla (tehtävät ja käsin kirjaukset). Laskukaavoissa on oletettu, että puhelut ja sähköpostit kuuluvat ensimmäisen asteen tuelle ja tehtävät sekä käsin kirjatut pyynnöt toisen asteen tuelle. Ensimmäisen asteen tuen asiakasrajapinnassa työskentelee kaksi työntekijää ja toisen asteen tuessa neljä työntekijää. Päiväarvo on jaettu näiden henkilömäärien mukaan ja luvut pyöristetty lähimpään kokonaislukuun.



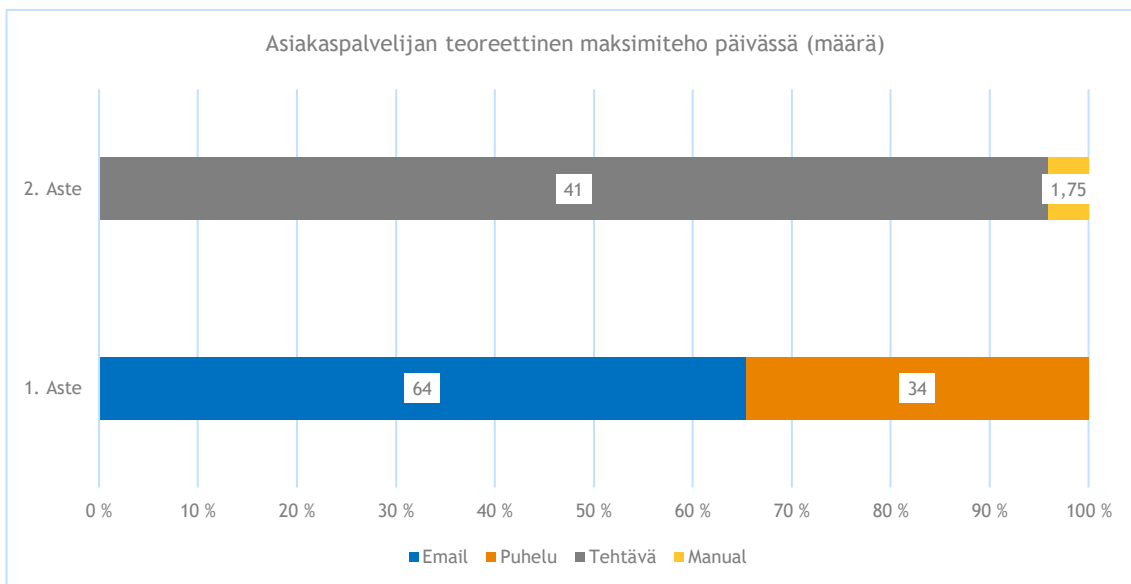
Kuvio 13: Kontaktit päivässä, per asiakaspalvelija

Alla olevassa kuviossa 14 on laskettu ensimmäisen ja toisen asteen nykyinen palvelukapasiteetti pohjautuen keskimääräiseen arvioon. Yksittäisen asiakaspalvelijan maksimikapasiteetti päivässä on 7 tuntia ja 15 minuuttia, kun työpäivästä (8 tuntia) lasketaan pois lakisääteinen ruokailu ja kahvitauot. Kun kontakteja tarkastellaan minuuttitasolla, huomataan että vaikkakin määrällisesti toisen asteen tehtävät ovat melkein puolet pidempikestoisia, tasaantuu se ensimmäiseen asteeseen määrällisesti enemmän tulleiden pyyntöjen takia per asiakaspalvelija. Laskelman mukaan ensimmäisen asteen tuessa on päiväkohtaisesti tyhjäkäyntiä 3 tuntia 38 minuuttia ja toisen asteen tyhjäkäynti on 3 tuntia 53 minuuttia. Tästä voidaan todeta, että ensimmäisen ja toisen asteen tukihenkilöiden työkuorma on tasaisesti jaettu. Prosentuaalisesti tyhjäkäyntiä on siis keskimääräisesti asiakaspalvelijakohtaisesti 50%.



Kuvio 14: Asiakaspalvelijan tehokkuus päivässä, tunneissa

Kun tarkastellaan asiakaspalvelijan nykytehokkuutta, joka on noin 50% (kuvio 14), voidaan tällä olettamuksella luoda asiakaspalvelijan maksimaalinen teoreettinen profiili (kuvio 15) kertomalla kontaktien toteutuneet yhteenlasketut kappalemäärät kahdella (x2); ensimmäisen asteen tuki 98 ja toinen asteen tuki 43.



Kuvio 15: Asiakaspalvelijan teoreettinen maksimiteho päivässä

6.4 Kehityskohteet

Kirkon keskusrahaston toimipisteiden ja sen seurakuntien ensisijainen kipupiste on perustietotekniikka. Palvelupyynnöjä eli kontakteja perustietotekniikkaan liittyen oli yhteensä melkein puolet kaikista saapuneista kontakteista. Tämä tarkoittaa sitä, että laite- ja sovellusympäristöä tulisi tarkastella tarkemmin. Kyseessä voi olla teknisiä sekä koulutuksen puutteeseen liittyviä ongelmia. Nämä eivät selvinneet kuitenkaan tilastoista muiden kuin IT-alueen seurakuntien osalta, joiden osalta perustietotekniikan kontakteista kului hieman vajaa 50% neuvontatyöhön. Perustietotekniikan kontakteista 35% koski vikatilanteita ja loput 15% muita toimenpiteitä, kuten laite- ja sovellusmuutoksia.

Muiden kuin oman alueen seurakuntien osalta palvelupyynnöt olivat lähinnä tietojärjestelmäpainotteisia, pyynnöistä 73% liittyi tietojärjestelmiin. Tämä on hyvä lukema siinä mielessä, että työtehtävät ovat jakautuneet oikein Kirkon keskusrahaston ja IT-alueiden välillä. IT-alueiden tehtävänä on huolehtia oman alueen seurakuntien infrastruktuurista; laitteista ja niihin asennetuista sovelluksista. Syystä tai toisesta kuitenkin toisella sijalla oli identiteetinhallintaan liittyviä pyynnöitä jopa 22%, mikä oli melkein saman verran kuin oman IT-alueen palvelupyynnöt. Tämä lukema on melkoisen korkea, sillä seurakuntien osalta oman alueen tietohallinto hallinnoi käyttäjätunnuksia ja niihin liittyviä ongelmia. Tilastoista ei käynyt ilmi, minkä tyyppisiä ongelmia identiteetinhallintaan liittyi. Palvelupyynnöistä vain 3% oli kirjattu arvoksi ”muu”. Tämä tarkoittaa sitä, että tietohallinnossa on tunnistettu seurakuntia tuettavat asiat ja ne saadaan lähestulkoon kirjattua oikein palvelupyynnön yhteydessä.

IT-tuen ensisijainen yhteydenottotapa asiakkaisiin oli sähköposti, joka oli käytössä yli 95% yhteydenotoista. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että asiakkaat olisivat valmiita siirtymään sähköisiin itsepalvelukanaviin, kuten chat-keskustelukanavat. Puhelimen vastausprosentti oli hieman vajaa 70%, mikä voidaan tulkita erittäin hyväksi. Puheluita oli määrällisesti vain kolmasosa, kun niitä verrattiin sähköposteihin. Valitettavasti kun puheluiden vastausprosenttia tarkasteltiin 15 sekunnin sisällä, lukemat romahtivat. Vain noin 40%:iin puheluiden vastausprosenttia tarkasteltiin 15 sekunnissa. Määrällisesti ensimmäisen asteen vastauslukemat 15 sekunnin sisään pitäisi olla hyvä, sillä kontaktien määrän osalta keskimääräistä tyhjäkäyntiä löytyi lähes 50% työpäivästä.

Tilastoista kävi ilmi, että vajaa puolet tietohallintoyksikön työntekijöistä on asiakaspalvelun osalta työajanseurannan piirissä. Tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta tarttua muiden kuin IT-asiakaspalvelua suorittavien työntekijöiden työpanokseen ja sen sisältöön, mutta olisi oletettavaa, että jokaisen ensimmäisen tai toisen asteen työtä tekevän työntekijän työpanos tulisi pystyä tilastoimaan ja vertailemaan. Koska tätä vertailua ei voitu tehdä, on vain oletettava, että kaikki seurakuntiin päin tilastoitava työpanos ei ole näkyvissä. Tilastoista kävi myös ilmi, että puhelut, sähköpostit sekä tehtävät olisi keskimääräisesti mahdollista suorittaa

sallitun 10 minuutin palvelutason sisällä jo ensimmäisen asteen tuessa. Tämä edellyttäisi työntekijöiden syvempää koulutusta järjestelmiin ja niiden vianratkaisuun.

Tilastoa tehdessä käytössä olleesta Elisan Orange Contact (OC)-asiakaspalvelujärjestelmästä löytyi yksi erittäin kriittinen ongelma tai pikemminkin ominaisuus. Asiakaspalvelujärjestelmä tulkitsee jokaisen yhteydenoton uutena kontaktina eli järjestelmä ei osaa ketjuttaa samaan aiheeseen liittyviä kontakteja. Puheluissa tämä ei muodostunut ongelmaksi, sillä puheluita harvoin ketjutetaan, mutta esimerkiksi sähköpostilla tulleiden kontaktien osalta tämä on haaste. Kun käyttäjälle lähetetään vastaus hänen palvelupyyntöönsä, ei asiakkaan vastaus kytkedy enää samaan työn alla olevaan tehtävään. Tehtävä joudutaan sulkemaan ja tulkitsemaan uutena kontaktina eli uutena palvelupyynnönä tai sisältöön liittyvät muutokset joudutaan lisäämään käsin aiempaan avoimna olevaan tehtävään. Tämä toimenpide vääristää palvelupyyntöjen määrää, kun kyseessä on samaan aiheeseen liittyvä asia.

Tietohallinnossa otettiin 2019 vuoden maaliskuussa Manage Engine Service Desk Plus -niminen asiakaspalvelujärjestelmä käyttöön lähinnä sähköposteja varten, jolloin kontaktien eli palvelupyyntöjen yhdistämisiongelma katosi. Nykyään sähköpostilla tai erikseen palvelupyynnönä tehty tiketti tallentuu yhtenä kontaktina, ja viestiketju sekä keskusteluyhteys säilyy tämän saman palvelupyynnön sisällä. On täten oletettavaa, että palvelupyyntöjen määrä vähenee vuodesta 2019 lähtien tämän järjestelmävaihdoksen seurauksena.

6.5 Tulevaisuuden tuomat haasteet

Kun mietitään perinteistä asiakaspalveluorganisaatiota ja sen tulostavoitteita, on Kirkkohallitus ja sen alaisuudessa toimivat yksiköt näissä lähtökohdissa täysin toisenlaisessa asemassa. Kirkkohallitus saa julkishallintona pääsääntöisen rahoituksensa Suomen valtiolta, minkä lisäksi seurakunnat rahoittavat sen kokonaistoimintaa seurakuntien yhteisvarannoista 6,5%-yksiköllä per vuosi. Kirkkohallituksen ja sen yksiköiden asetelma on jokseenkin hullunkurinen perinteiseen yritysmaaliin verrattuna. Yksiköiden, kuten tietohallintoyksikön lähtökohta on palvella seurakuntien tarpeita (sen asiakkaita), mutta rahavirta pysyy ehtymättömänä, olivat sen asiakkaat valmiita maksamaan palveluista tai eivät. Tällä asetelmalla tarve luoda asiakaslähtöinen yritysstrategia ei ole organisaatiolle niin kriittistä. Se onko tämä hyvä asetelma, on täysin lukijasta kiinni.

Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, kuinka paljon yrityksen sisällä on varjo-IT:n kaltaista harmaata toimintaa, mutta oletettavasti sitä on jonkin verran. Pelkän tilaston mukaan voidaan olettaa, että asiakas saa vähintäänkin yhteydenoton IT-tukeen suhteellisen helposti puhelimitse ja tätä kautta ongelmansa ilmaistua, mikä on tärkeä asia varjo-IT:n kitkemisessä.

7 Yhteenveto

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Kirkon keskusrahaston IT-asiakaspalvelua on mahdollista tehostaa ja tiivistää säilyttäen nykyinen palvelutaso, tämä toki varauksin. Asiakaspalvelujärjestelmästä kerätty tieto puoltaa sitä, että yksittäisellä asiakaspalvelijalla on työpäivän aikana suhteellisen paljon ”tyhjäkäyntiä”. Järjestelmästä kerätty tieto ei kuitenkaan kerro koko totuutta yksittäisen työpäivän osalta, mutta antaa erittäin hyvän suunnan.

On tärkeää muistaa, että yksittäinen työntekijä ei ole kone, joka väsymättä työstää asioita aamusta iltaan samalla työtahdilla. Tämän takia olisikin hyvä tarkastella tämän opinnäytetyön tuloksia tietohallintoyksikön sisällä ja esimerkiksi haastattelumenetelmin koittaa löytää katvealueisiin vastaukset. Tutkimuksesta on varmasti apua tulevaisuuden rekrytointitarpeissa, kun asiakaspalvelijan työpanosta pitää arvioida. Asiakaspalvelijoista kerätty keskimääräinen palvelutaso hyödyttää varmasti organisaatiota sen asiakasprosessien tehostamisessa. Asiakaskokemuksen ja palveluratkaisujen kehittäminen pelkän tilaston avulla ei toki ole suositeltavaa.

Asiakaskokemukseen liittyvät tilanteet eivät käyneet tilastoista ilmi, ainakaan helposti. Mikäli asiakaskokemukseen olisi halunnut porautua syvemmälle, pitäisi jokainen yksittäinen palvelupyyntö ja siihen kirjattu vapaamuotoinen sisältö käydä erikseen läpi ja näiden pohjalta löytää yhtenevä tilastollinen nimittäjä. Tilastoista oli mahdollista saada helposti kontaktin kestot, määrät ja ratkaisuaikat, mutta ei asiakkaan tyytyväisyyteen liittyviä vastauksia. Tulevaisuudessa olisikin hyvä teettää vähintäänkin vuositasolla asiakastyytyväisyyskysely. Kysymykset tulisi muotoilla niin, että kyselyllä saadaan vastauksia asiakaspalvelujärjestelmän katvealueisiin ja pääpainopisteenä olisi asiakaskokemuksen kehittäminen. Tuloksia olisi hyvä tarkastella tietohallinnon työntekijöiden kanssa, jolloin mahdolliset kehitysehdotuksetkin nousisivat helpommin esiin.

Tutkimuksessa ilmeni, että tietohallinnossa vain puolet sen työntekijöistä ovat työajanseurannan piirissä, kun tarkastellaan työpäivän sisältöä. On oletettavaa, että työajanseurannan ulkopuolelle jäävät henkilöt ovat jollakin tapaa kytköksissä asiakkaiden vianselvityksiin liittyvissä tilanteissa. Tästä voidaan päätellä, että vain osa totuudesta ilmenee tämän tutkimuksen myötä.

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kauppakamari.

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

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Eskelinen, K. 2019. Asiakaskokemuksen määritelmä - mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Viitattu 25.11.2019. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

Korpaeus, T. & Latva-Koivisto, M. 2017. Asiakaspalvelun mittarit vaativat päivitystä. Viitattu 25.11.2019. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaspalvelun-mittarit-vaativat-paivitysta>

Kortelainen, M. 2016. Miten asettaa KPI-mittarit asiakaspalvelun kehittämiseksi? Viitattu 25.11.2019. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/miten-asettaa-kpi-mittarit-asiakaspalvelun-kehittamiseksi/>

Kreapal. 2017. Asiakaskokemus, opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. Viitattu 25.11.2019. <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>

Kulmia. 2018. Paras asiakaskokemus lähtee hyvästä käytöksestä. Viitattu 25.11.2019. <https://kulmia.fi/paras-asiakaskokemus-lahtee-hyvasta-kaytoksesta/>

Logistiikan maailma. 2017. Palvelutason määrittäminen. Viitattu 25.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/palvelutason-maarittaminen/>

Mattila, M. 2019. Varjo-IT on todellinen tietoturvariski - tiedätkö, mitä kaikkia järjestelmiä teidän asiantuntijanne käyttävät työssään? Viitattu 25.11.2019. <https://www.sulava.com/varjo-it-on-todellinen-tietoturvariski-tiedatko-mita-kaikkia-jarjestelmia-teidan-asiantuntijanne-kayttavat-tyossaan/>

Ros, P. 2016. Varjo-IT on myrkkyä digitalisaatiolle. Viitattu 25.11.2019. <https://www.tivi.fi/kumppaniblogit/salesforce/varjo-it-on-myrkky-digitalisaatiolle/623e32d9-fa6f-3c0e-ab03-b7f4cca0d041>

Ruusuvuori, M. 2017. Tutkimus: Hyvä B2B-asiakaskokemus syntyy tylsistä perusasioista. Viitattu 25.11.2019. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-hyva-b2b-asiakaskokemus-syntyy-tylsista-perusasioista.html?block=5&customer=4251>

Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2019a. Jäsenennuste 2019-2040. Viitattu 1.12.2019. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=115>

Suomen evankelisluterilainen kirkko. 2019b. Seurakuntien henkilöstötilasto 2019. Viitattu 1.12.2019. <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=101>

Tervonen, K. 2019. Maailman parhaiden asiakaskokemusten anatomia 2018. Viitattu 25.11.2019. <https://www.asml.fi/blogi/paras-asiakaskokemus-usa/>

Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Viitattu 25.11.2019. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991>

Julkaisemattomat

Kuusela, M. 2019. Haastattelu. 3.12.2019. Kirkkohallitus. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Saapuneet kontaktit, käsin luodut ja niistä tehtäviksi jätetyt tiketit	16
Kuvio 2: Saapuneet kontaktit ja vastausprosentti (puhelu)	17
Kuvio 3: Saapuneet kontaktit (sähköposti)	17
Kuvio 4: IT-tuen yhteydenotto asiakkaaseen.....	18
Kuvio 5: Käsin erikseen luodut ja suoritettut tehtävät.....	19
Kuvio 6: Tehtäviksi muutetut kontaktit, jotka eivät ratkenneet ensimmäisen asteen tuessa .	19
Kuvio 7: Saapuneet kontaktit ja niiden kesto.....	20
Kuvio 8: Saapuneiden kontaktien kesto ja keskiarvo	21
Kuvio 9: Saapuneet kontaktit "IT-alueen seurakunnat".....	21
Kuvio 10: Saapuneet kontaktit "Kirkon keskusrahasto"	22
Kuvio 11: Saapuneet kontaktit "Muut seurakunnat"	23
Kuvio 12: Tietojärjestelmät aiheittain "Muut seurakunnat"	23
Kuvio 13: Kontaktit päivässä, per asiakaspalvelija.....	24
Kuvio 14: Asiakaspalvelijan tehokkuus päivässä, tunneissa	25
Kuvio 15: Asiakaspalvelijan teoreettinen maksimiteho päivässä	25