



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yrityksen X sisäinen koulutus fuusion jälkeen

Mäki Eetu

2014 Laurea SID Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea SID Leppävaara

Yrityksen X sisäinen koulutus fuusion jälkeen

Eetu Mäki
Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Mäki Eetu

Yrityksen X sisäinen koulutus fuusion jälkeen

Vuosi 2014 Sivumäärä 33

Organisaation fuusio näkyy monella tavalla niin suorassa asiakasrajapinnassa kuin yrityksen taustatoiminnoissakin. Yrityksen osaamisen ja henkisen pääoman johtaminen ovat tällöin keskeisissä rooleissa. Osaamisen luokittelu, tunnistaminen ja osaamispääoman ymmärtäminen strategisesti ovat liiketoiminnan edellytyksiä suuressa organisaatiossa. Tähän liittyvät keskeisesti myös muutoksen johtaminen ja hallinta. Henkilökunnan osaamista pitää kartoittaa monella tavalla, jotta osaaminen voidaan valjastaa tuottamaan maksimaalista arvoa yritykselle. Yrityksen rakenteiden pitää tukea jokaisen tiimissä työskentelevän yksilön kehittymistä ja koulutusta. Osaamisen kehittämisessä keskeisiä ovat myös organisaation toimintojen ja niiden sisällä työskentelevien yksilöiden väliset suhteet. Suhteet ovat olennaisessa roolissa myös sisäisessä viestinnässä ja koulutuksen suunnittelussa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata vakuutusyhtiössä vuodenvaihteessa 2014 viimeistelyä fuusiota sisäisten henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta. Vapaaehtoisen henkilövakuutuskannan jako eri puolilla Suomea sijaitseville alueyhtiöille oli merkittävä muutos aiempaan keskitettyyn kantaan verrattuna. Tämä muodosti tarpeen yrityksen sisäiselle kvalitatiiviselle tutkimukselle, jonka viitekehystä voi kuvata keskusyhtiön ja alueyhtiöiden väliseksi asiantuntijuuden ja tuen siirroksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta alueyhtiöiden vastuuhenkilöiden riskinarviointikykyä ja heidän näkemyksiä vapaaehtoisten henkilövakuutusten koulutustarpeista.

Tutkimuksen teemahaastatteluiden keskeisinä tuloksina voi pitää alueyhtiöiden asiantuntijoiden suhteellisen hyvää riskinmäärittämis kykyä vapaaehtoisten henkilövakuutusten osalta. Ymmärrys vapaaehtoisten henkilövakuutusten strategisesta merkityksestä sekä yritykselle että asiakkaalle oli havaittavissa. Osaamisen siirtäminen välijohtolle ja sitä kautta koko alueyhtiöiden henkilöstölle vaatisi kuitenkin vielä erillistä koulutusta. Toinen tutkimuksen tulos olikin vapaaehtoisten henkilövakuutusten koulutuksen tarpeellisuus alueyhtiöissä. Kehitysehdotuksena koulutuksen parempaan toteuttamiseen voi pitää alueellisen vapaaehtoisten henkilövakuutusten riskinarvioijan roolia. Tämä tukisi sisäistä koulutusta ja tiedon laadukkaampaa siirtymistä henkilövakuutuspalveluilta alueyhtiöille.

Alueyhtiöiden asiantuntijat arvioivat teknisiä valmiuksiaan koulutuksen toteuttamiseen kustannustehokkaiksi. Kehitysehdotuksena olisikin arvioida koulutuslaitteistoa strategisesti tarpeellisenä investointina kustannustehokkuuden ohella, koska ryhmämuotoisen etäkoulutuksen merkitys nousi esiin tutkimuksessa. Käytännössä koulutuslaitteistoon voisi siis ehdotuksen mukaan investoida enemmän. Myös kasvokkain tapahtuvan koulutuksen rooli oli merkittävä sähköisen koulutuksen rinnalla. Kaikki koulutus tulisi lisäksi kohdentaa oikein teknisten ongelmien välttämiseksi.

Asiasanat: Osaamisen johtaminen, vapaaehtoinen henkilövakuutus, riskinarviointi, koulutus

Mäki Eetu

Internal training after a company merger

Year	2014	Pages	33
------	------	-------	----

The merger represents a significant change both in terms of the organization's office space and customer interface. The management of the organization's mental capital and know-how plays an important role after the merger. The classification and identification of know-how are also important issues in large organizations. The staff's mental capital must be seen as a fundamental form of capital in the organization. The structures of the company must support the development and education of every individual which works in the team. Furthermore, relationships between team members are central to developing new know-how during big organizational change.

The main objective of this thesis was to examine the merger of an insurance company, Company X, in 2014 from the point of view of its internal services. Since the merger personal insurances have been shared between 19 local units of the Company X. This creates the basis for an internal qualitative study. The frame of reference for the study can be seen as the high level of cooperation between the internal services and the local units of Company X. The main goals of the study are to clarify the risk management skills and education needs of the local company experts.

Analysis of the theme interviews conducted during the study showed that the experts can well manage personal insurance risks. They are furthermore able to manage personal insurances in a strategic way. The experts understand the significance of personal insurances for the local company and its customers. The know-how of personal insurances should be transferred also to the level of the workers. This reveals a need for special studies of personal insurances in the local companies. The local risk educator for personal insurances can be one proposal to improve know-how.

The experts of local companies estimate their live-meeting equipment as cost-efficient. A second proposal estimates the live-meeting equipment also as a strategic investment. According to the study, education delivered through a group-type live-meeting is very important to the development of personal insurance know-how so the devices should be more than cost-efficient. In practice this could mean more investments to the live-meeting equipment. On the whole, both face-to-face education and live-meeting education are necessary to personal insurance know-how. The education should also be tailored for the right segments.

Key words management of know-how, personal insurance, risk management, education

Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Teoreettinen viitekehys.....	6
	1.2 Tutkimuksen tavoite.....	6
2	Yritys X fuusion vaiheet.....	7
3	Vapaaehtoiset henkilövakuutukset.....	10
4	Osaamisen johtaminen muutoksessa.....	11
5	Koulutuksen suunnittelu.....	15
	5.1 Etäkoulutus.....	15
	5.2 Esimerkki livemeeting-koulutuksen suunnittelusta.....	16
6	Tutkimustyön toteutus.....	18
	6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	18
	6.2 Teemahaastattelu ja tutkimusmenetelmä.....	19
	6.3 Tutkimuksen kohderyhmän rajaus.....	19
	6.4 Haastattelut käytännössä.....	20
7	Tutkimustulokset.....	21
	7.1 Taustatiedot.....	21
	7.2 Teema 1: Riskinarviointi.....	21
	7.3 Teema 2: Koulutus.....	23
	7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	25
	7.5 Jatkotutkimukset.....	26
8	Johtopäätökset.....	26
9	Toimeksiantajan loppulausunto tutkimuksesta.....	28
	Lähteet.....	30
	Kuviot ja kuvat.....	32
	Liitteet.....	33

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkin vakuutusyhtiön sisäisen palvelun kehitystä suuren fuusion keskellä. Työssä on näkökulmia sekä yrityksen X alueellisesta toiminnasta että keskusyhtiön toiminnasta. Opinnäytetyö pohjautuu maaliskuussa 2013 alkaneeseen työharjoittelujaksooni yrityksen X-alueyhtiön asiakaspalvelussa, mutta keskittyy pääosin yrityksen X henkilövakuutuspalveluiden kehittämiseen pääkonttorissa vuodenvaihteessa 2013-2014. Opinnäytetyössä on siis kuvattu suuren myyntiorganisaation back-office-näkökulmaa keskellä suurta muutosta. Organisaatiomuutoksen vaikutus näkyi selvästi yrityksen X taustatoiminnoissa. Asiakasrajapinnan palvelun kehittämiskohteet ja rajapintaa tukevien henkilövakuutuspalveluiden tarpeet antoivat pohjan opinnäytetyön laadulliselle tutkimukselle. Molempien prosessit ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa, joten sisäisten palvelujen ajantasaisuus ja toimivuus ovat edellytyksiä hyvälle ulkoiselle asiakaspalvelulle. Siksi päädyin teemahaastatteluiden avulla tutkimaan alueyhtiöiden tarpeita sisäisten henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta.

1.1 Teoreettinen viitekehys

Työn teoriaosuus keskittyy osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen, muutoksen johtamiseen ja koulutuksen suunnitteluun, jotka ovat välttämättömiä osaamisalueita suurissa organisaatiomuutoksissa. Teoriassa pyrin myös selventämään omaa erikoisosa-alueetani, eli vapaaehtoista henkilövakuuttamista. Kokonaisuudessaan vakuuttaminen voidaan määritellä vahinkojen tasaamiseen erikoistuneen vakuutusyhtiön ja riskinalaisten yksiköiden eli vakuutusentajien väliseksi toiminnaksi, jossa vakuutusentaja korvaa vahinkoja riskien toteutuessa (Rantala & Pentikäinen 2009, 61). Omia vapaaehtoisten henkilövakuutusten lajeja ovat sairauden hoitokulut korvaavat vakuutukset, joihin työ nimenomaan keskittyy. Vapaaehtoisen henkilövakuuttamiseen yhteiskunnallinen rooli julkisen sosiaaliturvan ohella on tulevaisuudessa kasvava. Tämä on havaittavissa yksityishenkilöiden ja kotitalouksien kohdilla. (Jokela & Lammi ym. 2013, 15.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tein yritykseen X laadullisen tutkimuksen, jossa tutkin henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta alueyhtiöiden riskinarviointikykyä ja koulutustarpeita. Samalla tutkimuksen viitekehys liittyi suoraan vuoden 2013 aika toteutettuun organisaatiomuutokseen, jossa keskittynyttä valtarakennetta jaettiin 19 alueyhtiön kesken. Keskityin tutkimuksessani selvittämään alueyhtiöiden tietotarpeita henkilövakuutusten riskinarvioinnin ja koulutuksen suhteen, koska tämän vakuutuslajin kanta siirtyi alueyhtiöiden vastuulle fuusion seurauksena. Keskusyhtiön tarkoi-

tuksena oli lisäksi antaa kaikki mahdollinen tukensa alueyhtiöille organisaatiomuutoksessa, joten työn tutkimuksen toimeksianto tuli suoraan välittömästä tarpeesta. Henkilövakuutuspalveluiden tuki alueyhtiöille oli tärkeää, jotta vakuutuskannan liiketoiminnallinen kannattavuus säilyisi ja asiakkaille saataisiin räätälöityä parasta palvelua. Työn tarkoituksena oli saada ajankohtainen kuva alueyhtiöiden 4 asiantuntijan henkilövakuuttamisen riskinarviointikyvystä. Samalla tutkin kehityskohteita alueyhtiöiden koulutuksen suunnittelussa. Yhdistämällä tutkimuksesta saamat tiedot aikaisemmin asiakaspalvelussa havainnoimaani todellisuuteen, pyrin tekemään johtopäätöksiä alueyhtiöiden vastuuhenkilöiden riskinarviointikyvystä ja selvittämään alueyhtiöille olennaisen koulutuksen tarpeita. Omat kokemukset ja havainnointi yrityksen prosesseissa muodostivat siis teoriaa tukevan kuvan organisaation todellisuudesta.

2 Yritys X fuusion vaiheet

Yritys Z ja Yritys E olivat pitkään itsenäisiä vakuutusalan yrityksiä ennen vuoden 2012 fuusiota. Perinteikkäiden vakuutusyhtiöiden historia juontaa juurensa pääosin 1800-luvun loppupuolelle, jolloin palovakuutustoiminta Suomessa alkoi. Yritys Z:n juuret ulottuvat jopa 1700-luvulle, jolloin kuningas Aadolf Fredrik (kuva 1) sääti lain pitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta. Molempien yritysten historia pitää sisällään lukuisia vaiheita ja kytkeytyy samalla koko Suomen historian kulkuun. Varsinaiset yritykset Z ja E muodostuivat yrityksinä useiden pienempien toimijoiden fuusioista 1970-1980-luvuilla. (Jokela & Lammi ym. 2013, 33.)

Yritys E syntyi 1982 itsenäisten yritys K:n ja yritys Y:n fuusiossa. Yritys Z:n toiminta alkoi puolestaan 1983, jolloin alueellisten yhdistysten toiminta valjastettiin saman brändin alle. Yritykset ovat kilpailleet samoilla markkinoilla koko historiansa ajan, mutta yhteistyötä on kaavailtu aina 1990-luvulta tähän päivään. Sopimus fuusiosta saatiin aikaan pitkäaikaisten neuvotteluiden tuloksena vuoden 2011 lopussa ja yhteistoiminta alkoi virallisesti vuosina 2012-2013. Fuusion on tarkoitus valmistua vuoden 2014 loppuun mennessä. (Yritys X:n kehityspolku, 2013.)



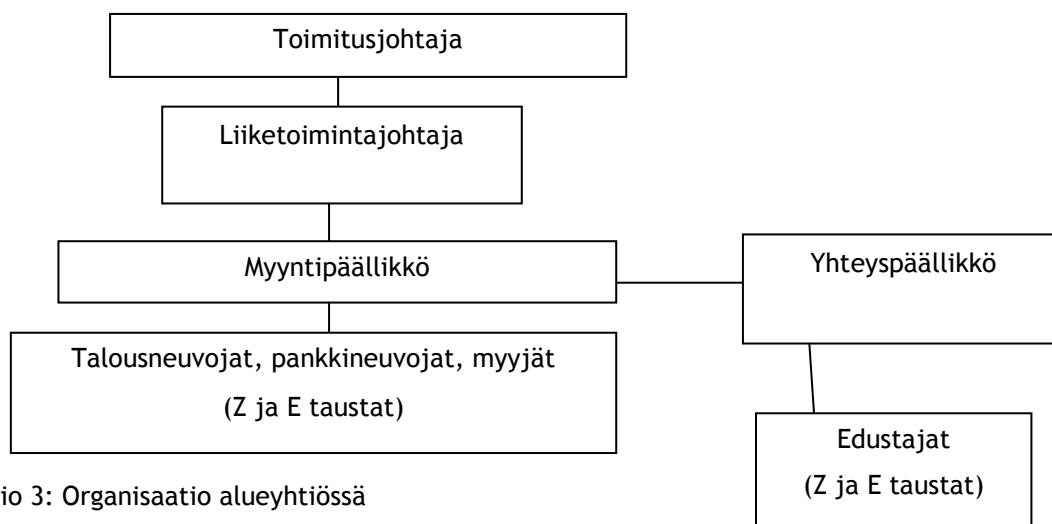
Kuva 1: Ruotsin kuningas Aadolf Fredrik

Tällä hetkellä Yritys X on Suomen suurimpia toimijoita alallaan. Vahinkoyhtiön liikevoitto puolivuotiskatsauksen 2013 mukaan ylsi 140,4 miljoonaan euroon. Vahinkoyhtiössä pääkonttorissa työskentelee noin 718 henkilöä. Toiminta on jakaantunut 19 eri puolilla Suomea toimivaan alueyhtiöihin (Kuva 2), joissa työskentelee yhteensä noin 4000 henkilöä. Alueyhtiöiden organisaatio voi muodostua hierarkkisesti kuvion 3 mukaan. (Yrityksen X tunnusluvut, 2013.)

Yrityksen X ydinliiketoiminnan muodostavat vahinkovakuuttaminen, henkivakuuttaminen, eläkevakuuttaminen, yritysvarakuuttaminen ja maatilavakuuttaminen. Myös toimivat korvauspalvelut ovat olennaisessa roolissa vakuuttamisen ohella. (Yritys X:n Vuosiraportti 2013.)



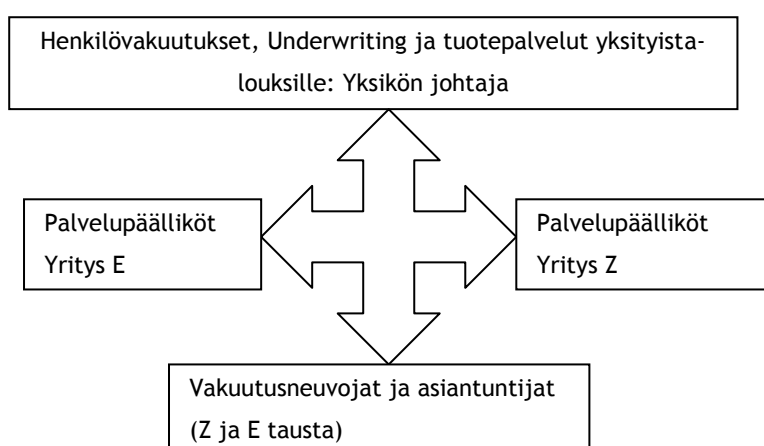
Kuva 2: Alueyhtiöt (Yritys X verkkosivut 2013).



Kuvio 3: Organisaatio alueyhtiössä

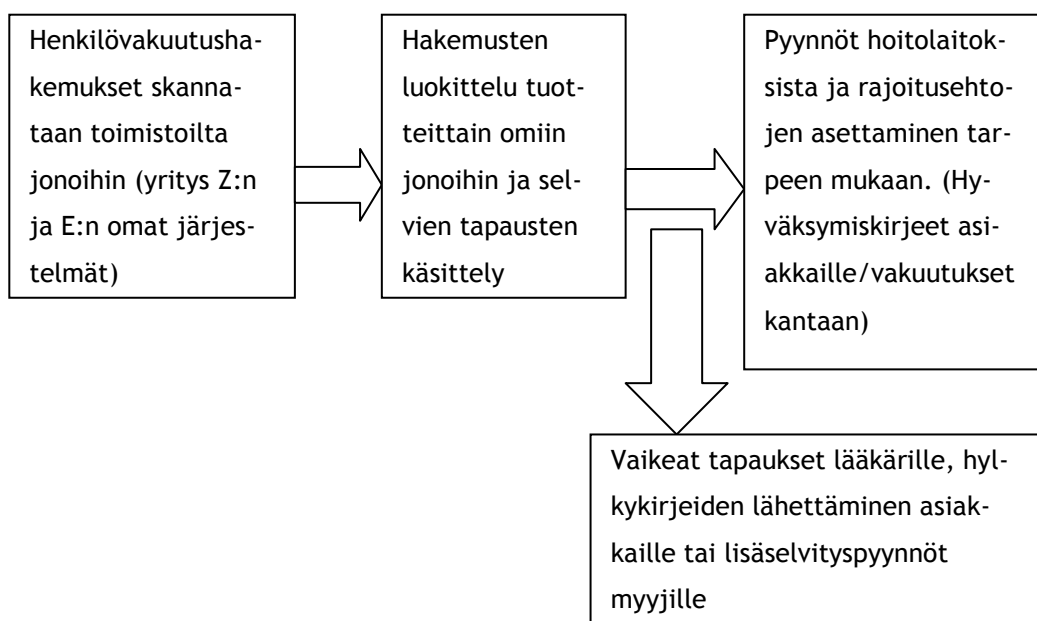
Yritys Z:n ja Yritys E:n fuusio ja muutto samoihin tiloihin olivat merkittäviä muutoksia alueyhtiöissä. Käytännössä yritys Z:n työntekijät muuttivat samoihin tiloihin vuoden 2012 aikana, jolloin kaksi toisistaan poikkeavaa kulttuuria ja toimintamallia yhdistyivät. Tämä näkyi merkittävästi muun muassa suorassa asiakaspalvelussa. Vielä vuonna 2013 Yritys X alueyhtiöt olivat osa keskusyhtiötä, jota johdettiin pääkonttorista Espoosta. Vuoden 2014 alussa valta keskittyi Yritys X:ssä yhä enemmän alueyhtiölle myös ylimpien strategisten päätösten osalta. (Yritys X intranet, 2013.)

Yritys Z:n koko entisen pääkonttorin henkilöstön siirtyminen uuteen yritys E:n pääkonttorin yhteyteen tapahtui fuusion yhteydessä vuoden 2012 lopussa. Merkittäviä muutoksia esimerkiksi yritys Z:n työntekijöille olivat uudet palaverikäytännöt, johtamistavat ja siirtyminen suljetusta konttorista Yritys E:n uuteen avokonttoriin. Esimerkiksi järjestelmien ristiin oppiminen ja kouluttaminen toivat omat haasteensa molempien yritysten henkilöstölle. (Kuvio 4)



Kuvio 4: Organisaatio pääkonttorissa

Yritys X:n sisäisissä henkilövakuutuspalveluissa tapahtunut fuusio näkyi myös monella tavalla tiimin toiminnassa. Pienessä henkilövakuutukseen erikoistuneessa tiimissä toimittiin toistaiseksi erillisillä prosesseilla ja järjestelmillä, kuten alueyhtiön asiakasrajapinnassakin. Vakuutusvastuunvalinnassa eli riskinarvioinnissa käytössä olivat Yritys Z:n omat järjestelmät ja Yritys E:n järjestelmät (Kuvio 5).



Kuvio 5: Henkilövakuutusten käsittelyprosessi

3 Vapaaehtoiset henkilövakuutukset

Henkilövakuuttamisessa vakuutusturvan kohteena on ihminen, joka pyrkii hakemaan turvaa monenlaisten riskien varalta. Myös vakuutussopimus lain mukaan henkilövakuutuksella tarkoitetaan vakuutusta, jonka kohteena on luonnollinen henkilö. (Jokela & Lammi ym. 2013, 213.)

Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi sairastuminen, kuolema tai työkyvyttömyys. Henkilövakuutus toteutetaan vakuutuksenottajan ja vakuutusyhtiön välisenä juridisena sopimuksena. Vakuutusmaksuilla on tällöin tarkoitus kattaa sattuneet vahingot, jotka sattuvat vakuutetuille henkilöille. Riskit ovat vapaaehtoisten henkilövakuutusten kohdalla kuitenkin niin moninaisia, että toiminnan edellytyksenä ovat matemaattiset mallit ja lääketieteellinen osaaminen. Vapaaehtoiset henkilövakuutukset voidaan luokitella henkivakuutuksiin ja muihin henkilövakuutuksiin. Henkivakuutuksia ovat esimerkiksi vakuutukset kuoleman varalta. On huomioitava, että tässä työssä keskitytään juuri muihin henkilövakuutuksiin, joita ovat erilaiset vakuutukset sairauden varalta. Muiden henkilövakuutusten piirin lasketaan Jokelan ja Lammin (2013, 19-20) mukaan myös vakuutukset tapaturmien varalta. Tämä työ keskittyy vain sairauden hoitokuluja korvaaviin vakuutuksiin ja niiden vastuunvalintaan eli riskinarviointiin.

Tavallisesti vapaaehtoinen henkilövakuutussopimus syntyy siten, että vakuutusta haluava täyttää vakuutushakemuksen terveystietoineen. Hakemus on juridiselta luonteeltaan vakuutusyhtiölle tehty tarjous, jolloin vakuutus yhtiöllä on oikeus joko hyväksyä tai hylätä se. Vakuutushakemuksella selvitetään vakuutuksenhakijan perustiedot, jolloin kysytään erikseen sekä vakuutuksenottajan, että vakuutetun tunnistetietoja. Henkilötunnukset ja haettavan

vakuutuksen yksilöintitiedot tulee ilmetä hakemukselta. Olennaista on myös, että vakuutusta haluava on itse allekirjoittanut hakemuksen. Vakuutettavan henkilön ollessa joku muu kuin vakuutuksenottaja, on henkilön annettava suostumuksensa terveystietojensa käyttöön ja todistettava niiden oikeellisuus allekirjoituksellaan. (Jokela & Lammi ym. 2013, 269.) Näin on esimerkiksi lapsiturvan varaushakemuksen kohdalla, jolloin odottavan äidin on aina allekirjoitettava hakemus.

Vastuunvalinnan eli riskinarvioinnin kautta pyritään tunnistamaan vapaaehtoisten henkilövakuutusten riskit etukäteen tilanteissa, joissa vakuutettavan henkilön ennuste vakuutustapah-tuman syntymiseen on normaalista poikkeava. Riskin arviointia toteutetaan vain vapaaeh-toisissa henkilövakuutuksissa. Lakisääteisissä vakuutuksissa, kuten työtapaturma vakuutuksissa, riskinvalintaa ei edellytetä, koska kustannukset näissä vakuutuksissa katetaan verotuloin ja lakisääteisillä maksuilla. Vastuunvalinnan rooleja ovat vakuutus-suhteen alkaessa vakuutuskannan kannattavuuden säilyttäminen ja samalla vakuutusmaksujen hintakehityksen pitäminen koh-tuullisena. Vastuunvalintaa voidaan suorittaa myös tilanteissa, joissa vakuutuksiin tehdään merkittäviä muutoksia. Vastuunvalinta on keino jakaa riskit oikeassa suhteessa vakuutuksenot-tajien kesken. Tällöin on hintakehityksen kannalta kohtuullista, että suurempia riskejä omaa-via henkilöitä ei päästetä vakuutuksenottajien joukkoon samoin ehdoin ja maksuilla. Vapaaeh-toisten henkilövakuutusten myöntö ilman vastuunvalintaa olisi suuri riski vakuutusyhtiölle, koska tällöin todennäköisesti sairast ihmiset hakisivat vakuutuksia. Tällöin vakuutusten kan-nattavuus kärsisi ja hintoja pitäisi nostaa. Kannattavat asiakkuudet tulisivat irtisanomaan va-kuutuksensa. (Jokela & Lammi ym. 2013, 272-273.)

Käytännön keino riskinarviointiin vapaaehtoisissa henkilövakuutuksissa on Jokelan ym. (2013, 277) mukaan terveystarkastus, jossa vakuutusyhtiö kartoittaa vakuutuksenhakijan terveydentilaa. Tällöin voidaan kartoittaa vakuutuksen hakijan terveydentilaa esimerkiksi viiden vuoden aikajänteellä. Olennaista on vakuutuksenhakijan terveydentilan oikeellisuus hakemuksen allekirjoitushetkellä.

Seuraavassa työn osassa keskityn osaamisen johtamiseen, muutoksen johtamiseen ja esimer-kin kautta koulutuksen suunnitteluun, jotka on olennaista huomioida yrityksen X organisaa-tiomuutoksessa. Nämä osa-alueet tukevat myös työn lopussa esiintyvää tutkimusta, koska tut-kimukset tarkoituksena oli selvittää alueyhtiöiden asiantuntijoiden riskinvalintaosaamista ja samalla koulutustarpeita vapaaehtoisten henkilövakuutusten kannan siirtyessä alueyhtiöille.

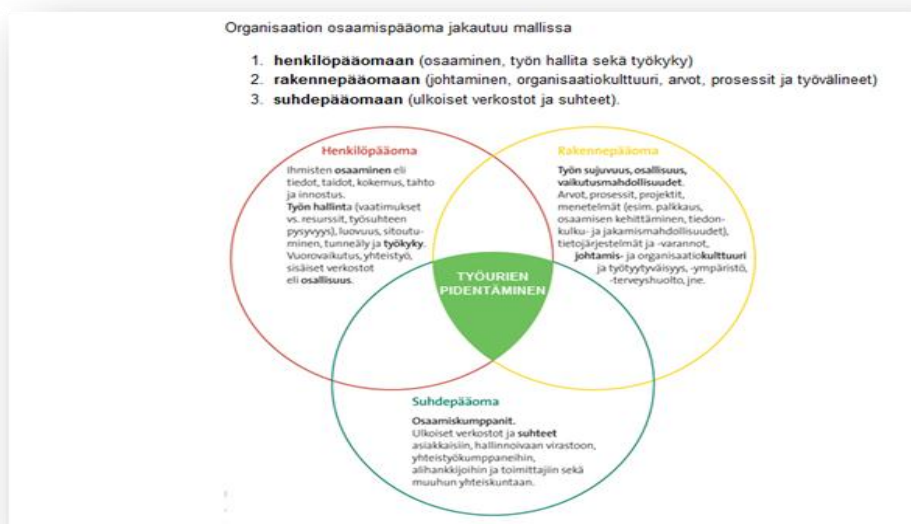
4 Osaamisen johtaminen muutoksessa

Investointeja aineettomaan varallisuuteen, kuten osaamiseen, innovaatioihin ja ihmisten yh-teistyöhön tulisi yrityksissä kohdentaa strategisesti yhtä hyvin ja tehokkaasti kuin perinteisiin

aineellisiin investointeihin (Ojala&Aura 2005, Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla). Nykyajan työelämässä tarvitaan monenlaista osaamista, joista verkostoituminen ja vuorovaikutustaidot nostavat merkitystään. Vuorovaikutus voi tapahtua Ojalan ym. (2005, 8) mukaan joko henkilötasoisilla lähiyhteyksillä, tai tietotekniikan avulla. Kasvavan epävarmuuden aikana ainoa turva yksilölle on oma osaaminen, jonka kasvattamiseen kannattaa alati panostaa.

Ojala ym. (2005, 8-9) painottavat, että yksilöiden osaaminen tulee yrityksissä kohdentaa oikein parempien tulosten saavuttamiseksi. Osaaminen onkin yritysten keskeinen resurssi. Myös oppimisen myötä syntyneen ydinosaamisen, kuten asiakkaalle lisäarvoa tuovien prosessien, menettelyjen ja tekniikoiden tunnistaminen on keskeistä. Tällöin voidaan päästä uusille markkinoille ja saavuttaa kilpailuetua. Osaamisen jalostamisen pitäisi tuottaa entistä laadukkaampaa osaamista, joka näkyisi suoraan yrityksen tuloksessa. Osaamisen johtamisen tavoite onkin osaamispääoman lisääminen määrällisesti ja laadullisesti. (Ojala ym. 2005, 9-11.)

Henkilöstö on useimmille yrityksille arvokasta pääomaa, joten suurin osa yrityksen arvosta muodostuu sen työntekijöiden kyvykkyyden arvosta. Tämä inhimillinen pääoma tai henkinen pääoma muodostuu työntekijöiden osaamisesta, joka puolestaan on koulutuksen ja kokemuksen tulosta. (Viitala 2008, 327-328.) Osaamisen johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista organisaation osaamispääoman kehittämistä, jonka tulisi olla strategista. Osaamisen tunnistaminen tulee olla osana organisaation tulokellisuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia edistävää toimintaa. Osaamispääoma on eräänlainen viitekehys, jonka puitteissa voidaan kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja. Osaamispääoman (kuvio 6) osa-alueita voidaan kuvata (Myyryn 2008, 6-9) mukaan esimerkiksi seuraavasti:



Kuvio 6: Osaamispääoman muodot

Osaamispääoman muodostavat kolme keskeistä osaa, jotka ovat suhdepääoma, sisäiset rakenteet ja inhimillinen henkilöpääoma. Keskellä kuviossa ovat ”arvot”. Inhimillinen pääoma käsittää esimerkiksi ihmisten tiedot, taidot, arvot, tunteet, motivaatiot, asenteet ja hyvinvoinnin. Inhimilliseen pääomaa voidaan liittää myös paljon puhuttu itsensä johtaminen. (Myyry 2008, 6-9.)

Osaamisen kehittymisen ja inhimillisen henkilöpääoman hyödyntämisen näkökulmasta organisaation sisäisten rakenteiden tulee olla esteettömiä. Organisaation julkiset arvot ja piiloarvot ovat ratkaisevia rakenteita. Julkiset arvot on kirjattu organisaation strategiaan ja niitä voivat olla esimerkiksi organisaation kehittämistoiminta, työterveydenhuolto ja työturvallisuus. Myyryn (2008, 7) mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että julkisia arvoja toteutettaisiin myös käytännössä. Piiloarvot sen sijaan peilaavat todellista kuvaa organisaation arjesta. Piiloarvot ovat vaistomaisia käyttöteorioita, jotka antavat ratkaisumalleja käytännön tilanteisiin. Näihin arvoihin ja käyttöteorioihin sisältyvät esimerkiksi työjärjestelyt, osaamisen kehittämisjärjestelmät ja johtamiskulttuuri, jotka eivät saisi olla ristiriidassa näkyviin arvoihin. On tärkeää, että esimerkiksi osaamisen kehitysjärjestelmistä, kuten kehityskeskusteluista huolehditaan organisaatioissa. Vain hyvä osaamisen johtaminen on tae osaamisen kehittymiselle.

Suhdepääoma käsittää organisaation sisäiset suhteet, eli esimerkiksi johdon ja henkilöstön välisen suhteen. Elintärkeää suhdepääomaa on myös organisaation ulkoiset suhteet ja verkostot yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Sekä sisäisissä, että ulkoisissa suhteissa keskeistä on Myyryn (2008, 9) mukaan luottamus. Suhdepääoman muodostumiseen vaaditaan inhimillistä henkilöpääomaa ja toimivia rakenteita. Näistä kokonaisuudessaan syntyvät organisaation aineeton pääoma ja varallisuus. Osaamisen johtamisen tulee kattaa kaikki osaamispääoman osa-alueet ja edistää niiden rajapinnoilla syntyvää uutta tietoa.

Organisaation jäsenten on kyettävä reagoimaan nopeasti muutoksiin ja kehitettävä samalla osaamistaan. Organisaation joustavuus ja mahdollisuudet itsenäiseen päätöksentekoon ovat edellytyksiä oppimiselle. Oppimisen muita edellytyksiä ovat henkilöstön ja organisaation älyllinen kunto, oppimismyönteinen yrityskulttuuri, esimiesten valmiudet johtaa oppimista ja oppimisen palkitseminen. (Ojala 2008, 257.) Uuden tietämyksen luominen edellyttää pientä kaaosta ja poistumista mukavuusalueilta. Kaaosmainen tilanne pakottaa organisaation jäsenet arvioimaan toimintaantansa uudelleen. (Kirjavainen ym. 2003, 6).

Muutoksen edellytyksinä ovat rakenteet, jotka tukevat ihmisten tietojen ja taitojen soveltamista käytäntöön. Tällöin aineeton osaamispääoma on keskeisessä roolissa organisaatioissa. Osaamispääoma mahdollistaa Otalan (2008, 30-31) mukaan esimerkiksi uusien

tuotteiden luomisen ja uusille markkinoille pääsyn. Ongelmia voivat yrityksissä tuottaa kuitenkin muutoksen edellytyksenä olevien rakenteiden strateginen johtaminen. Vain harva yritys on esimerkiksi määrittänyt, mitä osaaminen tai osaamispääoma tarkoittaa, joten niiden johtaminen on haasteellista. Rakenteilla on Otalan (2008, 37) mukaan keskeinen merkitys myös osaamispääoman muodostumisessa.

Työelämän jatkuvat muutokset voivat olla esteinä osaamispääoman kehittämislle. Esimerkiksi toimintoja voi siirtyä muualle nopealla aikajänteellä, jolloin epävarmuus rajoittaa osaamisen vain tämän hetken tehokkaaseen toimintaan. Sitoutuminen osaamisen kehittämiseen on Otalan (2008, 39-43) mukaan pitkällä tähtäimellä olennaista, jotta osaamispuutetta ei synny. Yksilö suoriutuu harvoin tehtävistään yksin, joten tiimien osaaminen ja sen kehittäminen muodostavat organisaation keskeisen osaamispääoman. Organisaatioissa on paljon hajallaan olevaa osaamista, joka pitäisi valjastaa hyödyntämään organisaation keskeisiä toimintatavoitteita. Tämä osaaminen olisi Otalan (2008, 82) mukaan tehtävä näkyväksi ja tuotava kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen. Nykyään esimerkiksi tietotekniikka on välttämätön väline ja rakenne osaamisen johtamisessa, ja sitä käytetään muun muassa osaamisen hallinnassa, kehittämisessä, luomisessa, levittämisessä ja hankinnassa (Ojala 2008, 183).

Organisaatiot eivät ole enää tyypillisiä byrokratioita selkeine rajoineen ja hierarkioineen, vaan rakenteet ovat muuttuneet verkostomaisiksi. Tähän on vaikuttanut kiristynyt kilpailu, joka pakottaa organisaatiot kokeilemaan uusia rakenteita ja johtamismalleja. Samaan aikaan vanhat mallit kuitenkin jäävät taustalle. Esimerkiksi henkilöstörakenteen kirjavuus pätkä- ja projektityöntekijöiden myötä voi aiheuttaa hämmennystä, koska työntekijät saattavat samaan aikaan saada sekä viestejä organisaatioon kuulumisesta, että ulkopuolisuudesta. (Kuusela & Kuittinen 2008, 107.)

Johdon muutososaamisella on suuri merkitys muutoksen läpiviennissä. Myönteisyys, tarmokkuus ja läsnäolo ovat olennaisia seikkoja muutoksen suunnan ja toimintaenergian löytämisessä. Nämä ominaisuudet synnyttävät luottamuksen, joten ihmiset organisaatiossa voivat luottaa johtoon. (Valpola 2004, 53.) Yhteisessä oppimisprosessissa oleellista on Valpolan (2004, 81) mukaan saada tarpeeksi yhteistä keskustelua aikaan, jotta syntyy kontakteja vanhojen rajojen yli ja ihmiset tutustuvat toisiinsa.

Viestinnän rooli suuren muutoksen pelkojen lievittämisessä onkin Valpolan (2004, 62-63) mukaan olennainen. Huomioitavaa viestinnässä on riittävä faktojen toisto, jotta viesti menee perille. Lisätietojen antaminen on oleellista epävarmoissa tilanteissa ja monimutkaisissa tilanteissa pitää antaa myös mahdollisuus keskustella ja jäsentää tietoa ryhmässä. Viestintää suunniteltaessa on kuitenkin Valpolan (2004, 197) mukaan mietittävä jaettavan tiedon ja sen

jäsentämismahdollisuuksien tasapainoa, jotta liiallinen lisätieto ei aiheuta epävarmuutta ja hämmennystä. Pahimmillaan voi käydä juuri näin.

Kirjallinen aineisto on tarpeellista tukimateriaalia hyvälle viestinnälle, mutta se ei aktivoi ihmisiä perehtymään asioihin ja löytämään haluamiaan vastauksia. Viestintää kasvokkain tarvitaan paljon ja sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi perustamalla viestintäryhmä organisaation toimintojen ihmisistä. Valmennusohjelmat varmistavat tehokkaasti viestien ymmärtämistä ja yhteistä identiteettiä etenkin fuusioissa. Valmennusohjelmat tulee suunnitella perusteellisesti organisaation tarpeisiin. (Valpola 2004, 140.)

Jokaisen yksikön tai toimipisteen tulee kehittää tiedollisia ja taidollisia valmiuksiaan jatkuvasti ja tarmokkaasti menestyäkseen vaativassa toimintaympäristössään. Osaamisen jakaminen on suositeltavaa, koska tietopääoma poikkeaa materiaalipääomasta siten, että luovuttaja ei menetä. (Kiiskinen, Santala & Linkoaho 2002, 71.)

Osaamiskeskus on toimipiste tai virtuaaliverkosto, johon organisaation strategisesti tärkeä erityisosaaminen eli ydinosaaminen kerrytetään. Osaamiskeskuksessa kehitetään esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita markkinoille. (Kiiskinen ym. 71.) Yrityksessä X tämä osaamiskeskus on jo vuosikymmenten ajan ollut pääkonttori. Toimintaa on myös johdettu niin sanotusta ”norsunluutornista” käsin. Vuodenvaihteessa 2014 tilanne kuitenkin muuttui vallan jakaannuttua 19 alueyhtiölle. Tällöin alueyhtiöt saivat määrittellä, mitkä palvelut he tuottaisivat itse ja, mitkä puolestaan ostettaisiin pääkonttorin osaamiskeskukselta.

5 Koulutuksen suunnittelu

Oppimisprosessi on Von Wrightin (2000, 33) mukaan aina tilannesidonnainen ja sidoksissa siihen toimintaan, kontekstiin ja kulttuuriin, jossa tietoa käytetään. Käsitteellistä tietoa onkin verrattu työkaluihin, joita opitaan vain käyttämällä niitä. Valtaosa ihmisen oppimisesta on sosiaalista vuorovaikutusta muiden kanssa. (Von Wright 2000, 36.) Koulutuksen odotetaan Von Wrightin (2000, 188-189) mukaan johtavan puolestaan toimintavalmiuksien kehittymiseen. Koulutuksen arvioinnissa tulee lopuksi selvittää ovatko koulutettavat omaksuneet koulutuksen välittämät valmiudet.

5.1 Etäkoulutus

Teknologian kehityksen myötä verkkopohjaisesta koulutuksesta on tullut hyvä vastine perinteiselle paikkasidonnaiselle koulutukselle. Etäopetuksen hyötyjä ovat Matikaisen ja Mannisen (2000, 18) mukaan kautta aikojen olleet muun muassa joustavuus, parempi saavutettavuus ja kustannustehokkuus. Opiskelijoiden välinen yhteistoiminnallisuus ja vuorovaikutuksen mahdol-

lisuudet ovat lisääntyneet, kun on siirrytty tietoverkkoja hyödyntävään opetukseen. (Matikainen & Manninen 2000, 18-24.)

Matikainen ym.(2000, 34) korostavat, ettei pelkkä verkkopohjaisuus kuitenkaan tee oppimisympäristöstä avointa. Tämä on havaittavissa esimerkiksi yrityksessä X ainakin koulutuska- lenterista ja koulutusten materiaalien sähköisestä arkistosta, joiden seuraamisen olen havain- nut monille työntekijöille haastavaksi. Tieto sähköisistä koulutuksista välittyy paremmin, jos linkki koulutuksiin ja niiden materiaaleihin lähetetään suoraan kohderyhmän sähköposteihin.

Yrityksessä X pääkonttorissa on käytössä laadukkaat etäkoulutusvälineet, joten vuorovaiku- tuksellisen kokouksen pitäminen on mahdollista reaaliaikaisesti. Useimmissa pääkonttorin ko- koustiloissa on huomioitu sähköisen kokouksen mahdollisuus perusteellisesti. Työn tutkimuk- sessa (ks. s.19) pyrin selvittämään myös alueyhtiöiden koulutusvälineiden kelvollisuutta laa- dukkaan koulutuksen järjestämiseen.

5.2 Esimerkki livemeeting-koulutuksen suunnittelusta

Nykyisin livemeeting on varsin yleinen kokous- ja koulutusmuoto yrityksissä. Koulutus onnistuu hyvin, jos yritys on hankkinut riittävät välineet selkeän koulutuksen järjestämiseen. Yritykses- sä X tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi hyviä akustisia ratkaisuja, isoja näyttöjä ja vuorovaikutteisesti toimivaa koulutusjärjestelmää. Kysymysten esittäminen kouluttajille tulee olla mahdollista vaikka toisella puolella Suomea sijaitsevasta alueyhtiöstä. Onnistuneen kou- lutuksen perusta voi koostua viidestä elementistä (Kuvio 7), joita ovat esittely, aktivoivat työ- tavat ja tehtävät, työkalut, materiaalit sekä ohjaus ja tuki (Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013, 1).



Kuvio 7: Koulutuksen perusta

Esittelyt ja motivointi

”Tehtyjen kokeilujen mukaan opettajan, ohjaajan tai tutorin tuki työskentelyn aikana sekä ohjaajan tarjoama malli on tulosten kannalta ensisijaisen tärkeä myös verkkoympäristössä” (Hakkarainen & Järvinen 1999, 9). On tärkeää, että kouluttaja ottaakin heti koulutuksen alus- sa motivoivan otteen ja rohkaisee koulutettavia osallistumaan keskusteluun. Yrityksessä X

järjestettävissä koulutuksissa yleensä painotetaan lisäkysymyksien merkitystä ja rohkaistaan niiden esittämiseen.

Henkilövakuutuksiin liittyvä livemeeting-koulutus voi hyvin alkaa vapaamuotoisesti (Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013, 5). On tärkeää, että kouluttajat esitelevät itsensä yleisölle eri puolilla Suomea kuunteleville alueyhtiöille. Yleensä yrityksen X koulutuksissa on satoja kuuntelijoita, joten vapaamuotoiset esittelyt kaikkien kohdalla eivät tule kuitenkaan kyseeseen. Kouluttajat voivat toki aikarajojen puitteissa tiedustella muutaman koulutettavan odotuksia koulutukselta.

Koulutuksen tavoitteet

Koulutuksen tavoitteet ja päämäärät on hyvä tuoda ilmi sekä suullisesti että esimerkiksi PowerPoint-muodossa (Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013, 5). Tässä tapauksessa koulutuksen tavoitteita voivat olla esimerkiksi alueyhtiöiden henkilövakuutuksiin liittyvän vastuuvallintaosaamisen kehittäminen, pääkonttorissa toimivien henkilövakuutuspalveluiden ja eri puolilla Suomea toimivien alueyhtiöiden saumattoman yhteistyön lisääminen ja tiedon kerääminen henkilövakuutuspalveluille, jotta fuusion myötä muuttuvasta liiketoiminnasta saataisiin selkeämpi kuva tulevaisuuden suunnitteluun.

- Tavoite 1: alueyhtiöiden henkilövakuutusten vastuuvallintaosaamisen kehittäminen
- Tavoite 2: saumattoman yhteistyön lisääminen
- Tavoite 3: tietotarpeet tulevaisuuden varalle fuusiossa

Aktivoivat työtavat ja tehtävät pientimeissä

Henkilövakuutuspalveluiden koulutuksen suunnittelussa ensimmäinen luento voi olla niin sanottu virikeluento, jossa käsitellään kurssin tavoitteita ja sisältöä. Tämä vapaamuotoinen luento voi esimerkiksi pohjustaa varsinaista koulutusta ja kertoa sen rakenteesta. (Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013, 5). Aikaisemmin syyskuussa 2013 Yrityksessä X järjestettiin henkilövakuutuksiin liittyvä livemeeting-koulutus, joka keskittyi fuusion yritysten Z ja E tuotevertailuun. Tämä tuotekoulutus ei kuitenkaan varsinaisesta käy virikeluennosta, koska se keskittyi suppeasti vain tämän hetkisiin henkilövakuutustuotteisiin ja niihin liittyviin kysymyksiin.

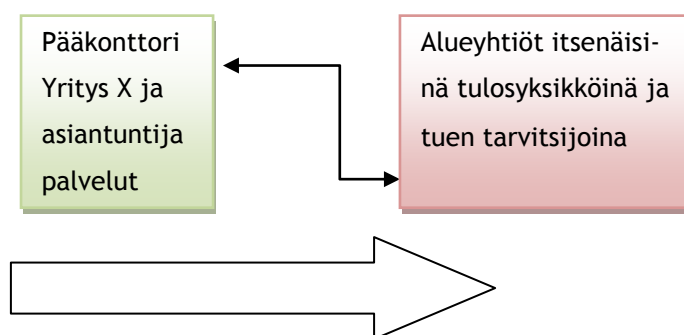
Koulukseen liittyvät ennakotehtävät voivat motivoida ja sitouttaa koulutettavia. Esimerkiksi koulutukseen osallistuvien Yrityksen X työntekijöiden sähköposteihin voitaisiin viikkoa ennen koulutuksen järjestämistä lähettää muutamia yksinkertaisia kysymyksiä koulutukseen liittyen. Kouluttajat voivat vastata kysymyksiin heti varsinaisen koulutuksen alussa asiantuntijarooleistaan. (Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013, 6-7.)

Koulutuksen aikana kouluttaja voi antaa omat yhteystietonsa mahdollisten lisäkysymysten esittämiseen. Hyvänä keinona yrityksessä X on havaittu myös koulutuksessa ilmenneiden kysymysten kirjaaminen ylös ja niihin vastaaminen jälkeinpäin. Etenkin kun kyseessä ovat lääketieteellistä erikoisosaamista sisältävät tuotteet, on kouluttajan asiantuntijarooli olennainen. On kuitenkin painotettava, että koulutuksen suoranaisena tavoitteena ei olisi siirtää kaikkea erikoisosaamista alueyhtiöiden koulutettaville, vaan antaa heille hyvät valmiudet henkilövakuutus tuotteiden myyntiin ja käsittelyyn.

6 Tutkimustyön toteutus

Hyvin suunniteltu koulutus on mainio keino kehittää ja kasvattaa henkilöstön osaamista. Siksi koulutustarpeiden kartoitus muodostui myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheeksi. Tutkimus painottuu kahden pääteeman ympärille, joita ovat henkilövakuutuksiin liittyvät ”riskinarviointi” ja ”koulutuksen suunnittelu”. Tutkimus on laadullinen ja haastateltaviksi valikoituivat neljä alueyhtiöiden asiantuntijaa.

Tutkimukseni aihe liittyi yrityksen X sisäiseen projektiin, eli niin sanottuun ”tukipakettiin” alueyhtiöille. Tutkimuksen aihe valittiin syyskuun 2013 aikana henkilövakuutuspalveluiden tarpeesta ja tutkijan esimiehen ehdotuksesta. Aihe oli yrityksen X kannalta ajankohtainen, koska henkilövakuutukset siirtyivät alueyhtiöiden kantoihin vuoden 2014 alussa. Samalla alueyhtiöistä tuli itsenäisiä toimijoita, jotka ovat vastuussa omasta tuloksestaan. (Kuvio 8)



Päätösvallan ja henkilövakuutuskannan siirtyminen organisaatiomuutoksessa 2014

Kuvio 8: Tutkimuksen viitekehys

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen alustavina tavoitteina oli selvittää, mitä henkilövakuutuksiin liittyviä koulutustarpeita kannansiirto alueyhtiöihin aiheuttaa. Myös alueyhtiöiden riskinarviointikykyä henkilö-

vakuutuksiin liittyen oli tarkoitus määrittää. Tutkimus loi pohjaa alueyhtiöiden livemeeting-koulutukseen ja henkilövakuutuspalveluiden laadun lisäämiseen muuttuneessa organisaatiossa. Koulutuksen ja palveluntarjoajan eli henkilövakuutuspalveluiden oli tarkoitus hankkia uutta tietoa toimintansa kehittämiseen henkilövakuutuskantojen siirtyessä alueyhtiöille. Tutkimustyö tehtiin siis henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta.

6.2 Teemahaastattelu ja tutkimusmenetelmä

Teemahaastattelu on keskustelua muistuttava tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Juuri tämän vuoksi teemahaastattelu voidaan lukea hieman strukturoidummaksi, kuin täysin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa synny välttämättä keskustelua aiheesta samassa laajuudessa. Teemahaastattelussa keskustelun on tärkeää, joten tutkijalla tulee haastatteluissa olla mahdollisimman lyhyet muistiinpanot teemoista, jotta aikaa ei kulu papereiden selaamiseen. Teemahaastattelussa aiheeseen ja haastateltavien laatuun tulee perehtyä etukäteen huolellisesti. Haastateltavia ei tule valita satunnaisesti, vaan esimerkiksi tutkittavien teemojen asiantuntijuuden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Jyväskylän yliopisto 2014). ”Laadullinen tutkimus voidaan määritellä tilanteiseksi toiminnaksi, joka parantaa havainnoijan maailmaa” (Alasuutari P. 2014, 2).

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska oli järkevämpää haastatella perusteellisesti 4 asiantuntijaa, kuin tehdä esimerkiksi sähköpostikysely 19 alueyhtiöön. Kyselytutkimuksen sulki pois etenkin vastausten saannin epävarmuus ja riski tutkimuksen epäonnistumisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen valintaan vaikuttivat puolestaan haastateltavien taustakohtaisen arvioinnin mahdollisuus. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä oli luonteva kvalitatiivisen tutkimuksen oheen. Teemahaastattelussa teema-alueet olivat kaikille samat. Hirsijärven ym. (2000, 192-193) mukaan haastattelu on hyvä keino etenkin tutkittaessa vähän kartoitettua ja arkaa aihetta. Tutkimuksen aihe teemoineen oli ennalta tutkimaton yrityksessä X. Asiantuntijoiden riskinmäärittäiskykyä voidaan pitää teemana myös arkana.

6.3 Tutkimuksen kohderyhmän rajaus

Haastateltavat valittiin 19 nimetyn vastuuhenkilön joukosta. 4 haastateltavan valintaan vaikuttivat heidän järkevä etäisyys tutkijaan ja mahdollisuus haastatteluihin kohtuullisessa ajassa. Tutkimuksen haastateltavat valittiin heidän asiantuntijuutensa ja esimiehen puolueetto-

mienverkostojen perusteella. Haastateltavat olivat osa fuusioon nimettyjä vastuuhenkilöitä alueyhtiöissä, joten tarkoituksenmukaisuusvalinnan mukaan he olivat oikea kohderyhmä tutkimukselle. Haastattelin kahta miesjohtajaa ja kahta naisjohtajaa.

6.4 Haastattelut käytännössä

Yhteys eri puolilla Suomea toimiviin haastateltaviin saatiin Outlook-sähköposti- ja kalenteripalveluiden avulla. Omat henkilökohtaiset kontaktit eteläiseen alueyhtiöön helpottivat oikeiden henkilöiden löytämisessä. Lisäksi esimies tiedotti tutkimuksesta hänen valitsemilleen asiantuntijoille, mikä osaltaan helpotti kiireisten haastateltavien kohtaamista. On painotettava, että vaikka haastateltavat oli hankittu verkostojen kautta, olivat he täysin puolueettomia vastaamaan henkilövakuutuspalveluita koskeviin kysymyksiin.

Ensimmäiset kaksi haastattelua toteutin joulukuun 12. päivä 2013 alueyhtiö Etelässä, joka olikin minulle tuttu työharjoittelun kautta. Haastattelin ensin Salon, Lohjan, Karkkilan ja Nummelan liiketoiminnasta vastaavaa johtajaa. Tämän jälkeen haastattelin palvelupäällikköä, joka on pitkään vastannut alueyhtiön myynnistä ja myyjien tuloksesta. Haastatteluihin olin varannut molempien henkilöiden kalentereista tunnin verran aikaa. Olin ilmoittanut haastateltaville jo etukäteen nauhoittavani haastattelut Zoom-nauhurilla, jonka sujuvan toiminnan ja paristojen keston olin varmistanut edellisenä päivänä.

Saavuin Lohjalle 12.12 klo.13, jolloin olin sopinut ensimmäisestä haastattelusta liiketoiminta-johtajan kanssa. (Vastaaaja 1) Johtaja oli erittäin kiireinen, eikä muistanut haastattelun oikeaa aikaa. Onneksi haastattelu kuitenkin onnistui. Kerroin, että haastatteluun menisi vain puoli tuntia, mikä pitikin paikkansa. Odotin noin 15 minuuttia ennen haastattelua johtajan edessä, koska hänellä oli keskeneräisiä töitä. Johtaja soitti esimerkiksi akuutin puhelun. Haastattelu onnistui lopulta hyvin, ja johtaja vastasi kysymyksiin asiantuntevasti.

Toinen palvelupäällikön haastattelu sujui Lohjalla jouhevammin. (Vastaaaja 2) Haastateltava oli heti tavattavissa ja haastattelussa ei ollut suurempia häiriötekijöitä. Ainut häiriötekijä oli haastattelun hetkellinen keskeytyminen, kun myyntijohtaja poikkesi hakemassa tavaroitaan huoneesta. Tämän jälkeen haastattelua voitiin jatkaa alkuperäisen kaavan mukaan. Tämän haastattelun kohdalla haastateltava oli erittäin puhelias ja motivoitunut vastaamaan kysymyksiin, koska hän oli tutkijan entinen lähiesimies.

Kolmannen haastateltavan luokse Sipooseen lähdimme esimiehen kanssa maanantaina 16. joulukuuta 2013. (Vastaaaja 3) Haastattelun aluksi myyntijohtaja tarjosi kahvit ja kävimme vapaamuotoista keskustelua fuusiosta. Tämän jälkeen alkoi yksilöhaastattelu, jolloin esimies poistui kokoustilasta. Haastateltava vastasi kysymyksiin erittäin nopeasti ja täsmällisesti, joten aikaa kului vain 20 minuuttia. Haastattelussa ei ollut häiriötekijöitä.

Neljäs haastateltava pääkaupunkiseudulta poikkesi 9.1.2014 yrityksen X pääkonttorissa, josta oli varattu kokoustila haastattelua varten. (Vastaaaja 4) Hän oli yrityksen X pääkaupunkiseudun liiketoimintajohtaja. Haastateltava oli erittäin puhelias, joten aikaa kului yli puoli tuntia. Vaikka hän vastasi kysymyksiin monisanaisesti, sain ydinkysymyksiin vastauksia hyvin. Muutaman kysymyksen toistaminen tosin vaadittiin. Haastattelussa ei ollut häiriötekijöitä.

- Vastaaaja 1: liiketoimintajohtaja, Salo, Somero, Lohja
- Vastaaaja 2: palvelupäällikkö, Salo, Somero, Lohja
- Vastaaaja 3: markkinointipäällikkö, Uusimaa
- Vastaaaja 4: liiketoimintajohtaja, Helsinki

7 Tutkimustulokset

7.1 Taustatiedot

Kaikissa neljässä haastattelussa aloitin haastattelut niin sanotulla vapaamuotoisella tutustumisosuudella, joissa esittäydyin haastateltaville. Samalla kerroin tutkimuksen taustoista, omasta tämän hetkisestä toimenkuvastani ja työn toimeksiantajasta. Tämän jälkeen kerroin selkeästi, että haastattelut nauhoitetaan ja siirryin haastattelujen viralliseen osuuteen. Aluksi kysyin lyhyet taustatietokysymykset, jotka käsittelivät henkilön toimenkuvaa, työkokemusta vuosissa, edustamaa aluetta ja järjestelmätuntemusta. Kysymysten perusteella kaikki vastaajat toimivat esimiestehtävissä ja heillä on kokemusta yhtiön palveluksessa 7-20 vuotta eri tehtävissä.

Vastaaajat 1 ja 2 edustivat samaa alueyhtiötä ja tunsivat toisensa entuudestaan. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastatteluihin luotettavuuteen, koska ne suoritettiin yksilöhaastatteluina. Vastaaajat 3 ja 4 edustivat uudenmaan alueyhtiötä ja pääkaupunkiseutua. Järjestelmätuntemukseltaan vastaajat jakaantuivat kahtia. Kahdelle vastaajista oli tutumpi järjestelmä Z ja kahdelle puolestaan järjestelmä E. Tämä kertoo suoraan henkilöiden historiasta fuusion Z ja E yrityksissä, koska yhteistä järjestelmää ei vielä ole. Kysymyksellä sain siis tietää, kummassa fuusion yrityksessä vastaajat olivat aloittaneet uransa. Vastaaajat 1 ja 3 olivat sukupuoleltaan miehiä ja vastaajat 2 ja 4 puolestaan naisia.

7.2 Teema 1: Riskinarviointi

Miksi alueyhtiön tulisi noudattaa keskusyhtiön linjaa sairauskuluvakuutusten vastuunvalinnassa ja riskinarvioinnissa?

Koko yritysten Z ja E historian ajan nämä kaksi prosessia on perinteisesti hoidettu keskusyhtiöissä eli pääkonttoreissa. Kysymällä termillä ”sairaskulu” luettiin mukaan sekä aikuisten että

lasten vakuutusten osuus. Kaikista neljästä vastauksesta löytyi selkeä yhtenäisyys, eli asiantuntijat olivat keskusyhtiön linjan kannalla myös fuusion tulevaisuudessa. Perusteita tähän olivat asiantuntijuus, tuotteiden kannattavuus, kokemus ja tottumus. Lääketieteellistä asiantuntemusta vaativan riskinarvioinnin keskittäminen nähtiin myös parempana vaihtoehtona, kuin hajauttamisen jokaiselle alueyhtiölle. Vastaaaja 1 huomio jo ensimmäisen kysymyksen kohdalla asiakasnäkökulman, eli on hyvä että asiakkaalle voidaan myöntää sairaskuluvakuutus perustellusti. Myös vastaaaja 3 näki asiantuntijatuen asiakkaille ja myyjille tärkeänä. Ehkä selkeimmin keskusyhtiön linjan kannalla oli vastaaaja 4, koska pääkaupunkiseudun alueyhtiö on osa keskusyhtiötä, eli tulos kirjataan samaan taseeseen. Kaikki vastaajat ymmärsivät kysymyksen ja sen, että poikkeaminen keskusyhtiön linjasta kannattaa vain harvoissa erityistapauksissa. Näitä ovat esimerkiksi suuret yritysasiakkuudet.

Mikä on alueyhtiön uw:n rooli henkilövakuuttamisessa?

Millainen sen pitäisi olla?

Tämänkin kysymyksen vastauksissa löytyi selkeä yhtenäisyys. Roolia nykyhetken riskinarvioijalla ei erikseen alueyhtiöissä ole tai siitä ei ole tietoa. Sen sijaan alueyhtiöissä oli vastaajien 3 ja 4 mukaan uw-toimikunta, joka arvioi myös henkilövakuuttamisen riskejä tapauskohtaisesti. Roolin tulisi vastaajien 1-3 mukaan olla asiantuntija etenkin hinnoittelun, vakuuttamisesta saatujen tulojen rahastoinnin ja isojen riskien arvioinnin osalta. Vastaaajan 4 mukaan tarvetta erilliselle henkilövakuuttamisen uw:lle ei ole. Tämä johtui tiiviistä yhteistyöstä pääkaupunkiseudun alueyhtiön ja pääkonttorin välillä.

Millaisia haasteita terveystietämyksen täyttämiseen liittyy alueyhtiön asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa?

Vastauksista 2 ja 4 kävi ilmi, että terveystietämykset saattavat olla monesti liian pitkiä ja vaikeaselkoisia asiakkaalle. Vastaaaja 4 toi mukaan kilpailijanäkökulman, mutta huomioi ettei vakuutusten myöntö ilman selvitystä ole kannattavaa. Myös myyjillä tulisi olla tietämystä selventää asiakkaalle, miksi jotain tietoa vaaditaan terveystietämyksessä. Vastajien 1 ja 3 mukaan tämänhetkiset laajat selvitykset ovat selkeitä jo sellaisenaan. Lisäksi terveystietämyksen tuli vastaaajan 1 mukaan olla laaja joka tapauksessa, koska suppealla selvityksellä tarvittavien tietojen saaminen on vaikeaa.

Miksi rajoitusehtojen asettaminen aikuisen sairauden hoitokulut korvaavalle vakuutukselle on kannattavaa?

Vastajat 1 ja 2 näkivät asiakashyödyn etusijalla. Heidän mukaansa on sekä yrityksen että asiakkaan kannalta hyvä rajoittaa pois jo olemassa olevat sairaudet. Tällöin sairaallakin asiakkaalla on mahdollisuus saada vakuutus muiden sairauksien varalle. Vastajat 3 ja 4 puoles-

taan näkivät liiketaloudelliset syyt ja tuotteen pitkän aikavälin kannattavuuden tärkeänä. Vastaajan 4 mukaan myös tuotteen hintakehitys pysyy näin kohtuullisuuden rajoissa.

Mitä riskejä voi liittyä sairauden hoitokulut korvaavan Aikuisturva tai sairaskulu vakuutuksen myöntöön ilman rajoitusehtoja?

Vastauksissa oli havaittavissa selkeää yhtenäisyyttä. Kaikki vastaajat ymmärsivät, että vakuutusten myöntö ilman rajoitusehtoja on iso riski yritykselle. Vastaajat 1 ja 2 näkivät vaihtoehdoksi tässä tapauksessa della alhaisen korvauskaton tai vastaavasti lisääntyneet hylkypäätökset. Mikäli rajoitusehtoja ei asetettaisi, jouduttaisiin hakemuksia hylkäämään herkemmin. Vastaaja 3 puolestaan mainitsi erityistapaukset, kuten suuryrityksiä, jolloin tilannetta arvioidaan tapauskohtaisesti.

Tulisiko henkilövakuutusten riskit huomioida mielestänne pitkällä vai lyhyellä aikavälillä?

Alueyhtiöiden asiantuntijat ymmärsivät pääosin, että henkilövakuuttamiseen liittyvät riskit tulee huomioida pitkällä aikavälillä. Perusteina tähän olivat tuotteen kannattavuus rahastoinnin kautta, tuotteen kannattavuuden pilaaminen lyhytnäköisyydellä ja sairauksien pysyvyys. Vastaajan 2 mukaan asiakasnäkökulma oli kuitenkin tärkeää. Esimerkiksi terveys selvityksen kysymykset eivät saa ulottua liian pitkälle, jotta tuotteen mielekkyys asiakkaalle säilyy.

7.3 Teema 2: Koulutus

Millaista henkilövakuutusten vakuutus sopimus lakiin, myöntösääntöihin tai riskinvalintaohjeisiin liittyvää koulutusta on jo järjestetty alueyhtiössä henkilövakuutusten osalta? Millaista koulutusta tarvitsisitte?

Henkilövakuutusten vakuutus sopimus lakiin, myöntösääntöihin tai riskinvalintaohjeisiin liittyvää erillistä koulutusta ei oltu toistaiseksi järjestetty alueyhtiössä. Koulutus oli ollut lähinnä myynnillistä tuotekoulutusta pääkonttorin toimesta, eikä keskittynyt erikseen henkilövakuutusten käsitteisiin. Jatkokysymyksellä pyrin selvittämään millaista koulutusta alueyhtiöiden asiantuntijoiden mukaan tarvitaan. Vastaajan 1 mukaan myös erillisen koulutuksen tarve olisi ilmeinen. Vastaajan 3 mukaan tuotekoulutus on tärkeää. Kaikki vastaajat näkivät myyntiä tukevan tuotekoulutuksen tärkeänä.

Miten asiakasjärjestelmien, kuten järjestelmä E:n ja Z:n ristiin oppimiseen on varauduttu alueyhtiössänne henkilövakuutusten osalta?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään henkilövakuutuksiin liittyvää järjestelmäosaamista fuusi-
ossa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilövakuutusten osalta koulutusta ei ollut tapahtunut.
Pääasiassa ristiin opetus oli toteutettu muiden tuotteiden ohella. Alueyhtiöissä oli myös valit-
tu yleisiä koulutusvastaavia, eli järjestelmäosaajia molemmista yrityksistä E ja Z.

*Koetko että alueyhtiössä tarvitaan koulutusta entisen yrityksen Z ja E henkilövakuutusten
käsittelyjärjestelmiin, kuten Asianhallintaan ja YDokuun?*

Kysymys 9 selvitti niin sanottujen henkilövakuutusten arkistointi ja käsittelyjärjestelmien
osaamista. Vastauksista ilmeni, että näiden järjestelmien osalta koulutustarpeet olivat vähäi-
semmät. Vastaaaja 1 ei selkeästi tuntenut järjestelmiä, mutta koki koulutuksen silti tarpeelli-
seksi. Oleellisempaa vastaajien 2-4 mielestä oli myynnillinen osaaminen, eli hakemusten syöt-
täminen järjestelmään. Vastaaajat pitivät arkistointia ja henkilövakuutushakemusten riskinva-
lintakäsittelyä pääasiassa back-officen vastuualueena.

*Riittääkö livemeeting-koulutus mielestänne kartuttamaan tietoa henkilövakuutuksista, vai
tulisiko koulutusta tapahtua myös kasvokkain?*

Vastaaajat näkivät molemmat koulutusmuodot tarpeellisina. Vastaaaja 1 näki livemeeting-
koulutuksen riittävänä, jos esimiehet täydentävät sitä kasvokkain omilla tiedoillaan. Tämä
edellyttäisi puolestaan esimiesten oikeita tietoja henkilövakuuttamisesta, joista tutkija ei
saanut varmuutta. Vastaaaja 2 näki ryhmässä tapahtuvan livemeetingin parempana vaihtoeht-
ona, kun yksinopiskelun. Vastauksista kävi myös ilmi, että livemeeting- koulutuksen häiriöte-
kijät olivat yleisiä. Vastaaajien 2-3 vastauksista päätellen esimerkiksi samanaikainen sähköpos-
ti tai järjestelmän kaatuminen saattoivat häiritä oppimista. Vastaaaja 3 näki kasvokkain tapah-
tuvan koulutuksen suoraan parempana henkilövakuutusten osalta. Muut vastaajat olivat pää-
osin molempien koulutustapojen kannalla.

Miten alueyhtiön kokoustilojen livemeeting-laitteistoa voisi mielestänne kehittää?

Vastaaaja 1 ja 2 puhuivat pääosin samoista laitteista, koska he työskentelivät samassa toimis-
tossa. Vastaaaja 1 näki tämänhetkisen laitteiston hyvänä ja kustannustehokkaana. Puolestaan
vastaaaja 2 koki ruudut liian pieniksi erityisesti ryhmässä tapahtuvan koulutuksen järjestelyssä.
Myös vastaaaja 3 otti esille kustannustehokkuuden, ja piti alueyhtiön esityslaitteistoa tällä
hetkellä riittävänä. Vastaaaja 4 ei osannut tietämykseltään arvioida laitteita, mutta kertoi nii-
den riittämättömyydestä joskus suurille kohderyhmille järjestettävässä koulutuksessa. Tekni-
siä ongelmia, kuten järjestelmän kaatumista kesken koulutuksen, oli havaittu suurille kohde-
ryhmille suunnatuissa koulutuksissa.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus koostuu Hirsijärven ym. (2000, 214) mukaan tutkijan tarkasta selosteesta tutkimuksen tekemisestä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Analyysissa tulisi puolestaan kertoa laadullisen aineiston luokittelun perusteista ja alkuperistä. Perusteet tulkinnoille tulisi esittää tutkijan näkökulmasta. Tutkimuksen yksityiskohtainen kuvaaminen muodostaa tutkimuksen luotettavuuden perustan. (Hirsijärvi & Remes ym. 2000.)

Luotettavuutta paransin tutkimuksessani suunnittelemalla kysymykset haastattelurunkooneen huolellisesti esimiehen kanssa. Mukana suunnittelussa oli myös yrityksen opinnäytetyöohjaaja, joka antoi akateemista yritysnäkökulmaa kysymyksiin. Kysymyksiä ja niiden teemojen määrittelyä hiottiin huolellisesti ennen tutkimuksen toteuttamista. Käytännössä tutkimuskysymyksiä ja haastattelurunkoa käytettiin etukäteen toisessa tutkimukseen liittyvässä palaverissa, jolloin esimies vastasi rungon kysymyksiin. Kysymysten sanajärjestyksiä ja järjestystä rungossa muokattiin, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä vastaajille.

Tulosten toistettavuus ja ristiriidattomuus ovat Hirsijärven ym. (2000, 213) mukaan toinen tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttava seikka. Tutkija voi parantaa tutkimuksen toistettavuutta esimerkiksi tekemällä itse haastattelut, litteroimalla ne nauhalta ja suunnittelemalla haastattelut etukäteen. Myös samojen kysymysten kysyminen jokaiselta haastateltavalta on oleellista. Teemahaastattelun suorittaminen yksilöhaastatteluna rauhallisessa tilassa loi samanlaiset olosuhteet jokaisen vastaajan kohdalla, joten häiriötekijöitä ei liiemmin ollut. Tutkijan oma asiantuntijuus henkilövakuutuksista ja kokemus yrityksen alueellisesta toiminnasta loivat hyvän vuorovaikutuksen kaikkien haastateltavien kanssa.

Analyysivaiheen suoritin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jotta muistikuvat haastatteluista olivat selkeinä mielessä. Äänitetyt haastattelun purin sanantarkasti erillisille tiedostoille, joista luokittelin tutkimuksen kannalta oleellimmat seikat taulukkoon. (ks. Liite 1) Tämä selkeytti yhtenäisyyksien ja erojen havaitsemista vastaajien välillä. Tutkimuksen kokonaiskuvan syntyminen selkeytyi huomattavasti taulukon avulla. Ennen litterointia kuuntelin aineiston läpi useaan kertaan varmistaakseni vastausten oikeellisuuden. Jokainen kysymys oli tasavertaisen tärkeä tutkijan kannalta. Eskola & Suoranta (2000, 137) painottavat analyysin tarkoitusta tuottaa aineistoon selkeyttä. Analyysissa aineisto tulee tiivistää kadottamatta oleellista informaatiota.

Eskolan & Suorannan (2000, 62-63) mukaan aineiston oikean koon määrittämiseksi voidaan käyttää niin sanottua kylläntymisen käsitettä, jolloin uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman suhteen. Jo tutkimuksessa esiintyvien neljän haastateltavan vasta-

ukset olivat monelta osin yhtenäisiä, joten saturaatiota oli havaittavissa. Tältä osin tutkimusta voi siis pitää kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta teoreettisesti käypänä. Tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä seikkoja voivat olla kahden vastaajan tuttuus tutkijalle. Ainakin toinen tutuista vastaajista oli selkeästi puheliaampi haastatteluhetkellä. Keskustelu oli kuitenkin luontevaa ja pysyi asiassa. Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta vastaajien puheliaisuus saakin vaihdella, jos suunnitelluissa teemoissa kuitenkin pysytään. Tämä seikka kuitenkin vaikuttaa hieman tutkimuksen kokonaistuloksen tasapainoon. Tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta uuden tutkijan olisi valittava tutkimusotokseensa kaksi tuttua haastateltavaa, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia tämän tutkimuksen kanssa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuksen teemat ja viitekehys olivat tuntemattomia kaikille vastaajille ennen teemahaastatteluja.

7.5 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös koko tutkimuksen toistettavuus. Samoilla teemoilla ja hyvin laadituilla kysymyksillä voisi tutkimuksen toteuttaa toinenkin tutkija. Samoihin johtopäätöksiin tutkija päätyisi kuitenkin vain, jos hän olisi henkilövakuuttamisen lajiasiantuntija ja toimisi saman viitekehysten sisällä. Tutkimuksen viitekehys tulee todennäköisesti muuttamaan organisaation kehittyessä, joten tutkimus pitäisi toistaa noin vuoden sisällä. Tällöinkin tutkimus pitäisi toteuttaa yksilöhaastatteluina ja jakaa tulokset vastaavaan taulukkoon. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi esimerkiksi toteuttaa sama tutkimus organisaatiomuutoksen valmistuttua ja vertailla tuloksia tähän.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista muodostui selkeä kuva alueyhtiön neljän asiantuntijan riskinarviointikyvystä henkilövakuuttamisessa. Asiantuntijat ymmärsivät hyvin henkilövakuuttamisen olevan ammattitaitoa vaativaa pitkän aikavälin liiketoimintaa, joten vastuuvallintoosaamisen keskittäminen keskusyhtiöön on tärkeää myös tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksena riskinarviointiteemaan liittyen nousi selkeästi alueellisen henkilövakuuttamisen riskinarvioijan rooli. Tutkimuksesta kävi ilmi, että alueellisesti erillistä henkilövakuuttamisen asiantuntijaa ei ollut määritelty missään neljässä alueyhtiössä. Roolin määrittäminen olisi tärkeää tulevaisuudessa etenkin alueellisessa sisäisessä koulutuksessa. Ulkoisten henkilövakuutuspalveluidenkin näkökulmasta yhteyshenkilö parantaisi tiedonkulkua ja helpottaisi yhteistyötä.

Henkilövakuuttamisen asiakaskohtaista riskiä arvioivaa pitkää terveystarkastusta pidettiin hyvänä, mutta tietotarpeita sen tulkitsemiseen asiakaspalvelu ja myyntitilanteissa esiintyi. Etenkin myyjien taitoa tulisi koulutuksen kautta lisätä, jotta asiakkaille ei tulisi terveystarkastuksista liian vaikeaa kuvaa. Selvityksen kysymyksiin tulisi löytyä enemmän ymmärrystä etenkin vä-

lijohtolta, joka sitten siirtäisi osaamistaan myyjille. Asiakaskohtaista riskiä rajaavien rajoitusehtojen hyödyllisyys kannattavuudelle oli selviö alueyhtiön asiantuntijoille. Samalla esille nousivat vastaajien asiakasnäkökulmat ja ymmärrys henkilövakuutusten tärkeydestä asiakkaille. Alueyhtiöt haluavat tutkimuksen mukaan tarjota asiakkailleen henkilövakuutuksia rajoitusehdoilla ja säilyttää tuotteiden kannattavuuden sekä yhtiöille että asiakkaille. Vakuutusten myöntöä ilman rajoitusehtoja pidettiin suurena riskinä yhtiölle ja sitä pidettiin mahdollisena vain poikkeustapauksissa, kuten suurasiakkaiden kohdalla. Jokelan & Lammin ym. (2013, 283) mukaan markkinoinnilliset tekijät ja vakuutusten myytävyys ovat aikaansaaneet sen, että vastuovalintaa ei aina pyritä tekemään täydellisesti. Oikeudenmukaisten rajoitusehtojen määrittämiseen tarvitaan kuitenkin keskusyhtiön asiantuntemusta myös tulevaisuudessa, koska alueelliset riskinarvioijat eivät toistaiseksi omaa lääketieteellistä erityisosaamista henkilövakuutuksiin.

Toiseen tutkimuksen teemaan eli koulutukseen liittyvät vastaukset puolestaan antoivat kuvaa alueelliseen henkilövakuuttamiseen liittyvistä koulutustarpeista ja koulutuksen mahdollisuuksista. Alueyhtiöissä oli tutkimushetkellä selkeä tarve henkilövakuutuksiin keskittyvälle erityiskoulutukselle, koska koulutusta ei ollut järjestetty missään neljässä alueyhtiössä. Erillinen koulutus olisi tärkeää keskusyhtiön tarjoamien myynnillisten tuotekoulutuksien oheen, koska kyseessä on erityisosaamista vaativa vakuutuslaji. Myös tarve fuusion kahden yrityksen Z ja E henkilövakuutusten ristiin oppimiseen ja koulutukseen oli havaittavissa, koska ristiin koulutusta oli tutkimushetkellä tapahtunut vain yleisesti kaikkien tuotteiden osalta. Koulutuksen tulisi käsittää sekä järjestelmät että vakuutuslajin erityispiirteet. Back-office-järjestelmiin ei koulutuksessa tarvitsisi keskittyä, koska niiden käyttöä jatketaan tutkimuksen mukaan tulevaisuudessakin keskusyhtiössä. Hakemusten lähettämiseen kyseisten järjestelmien kautta ei vastaajien mukaan tarvitse lisää koulutusta. Vastauksista voi kuitenkin päätellä, että ristiin koulutusta ei erikseen henkilövakuutusten osalta ollut järjestetty, joten koulutuksen suunnittelussa myös hakemusten lähettämiseen tarvitaan kertausta. Tämä johtuu etenkin siitä, että yrityksellä Z ja E on vielä tutkimushetkellä täysin erilaiset prosessit ja järjestelmän henkilövakuutushakemusten lähettämiseen. Alueyhtiöissä tällä hetkellä järjestettävän vierihoidokoulutuksen oheen olisi hyvä sisällyttää yhteistä koulutusta.

Koulutuksen järjestämisen muotoina sekä livemeeting-koulutus että kasvokkain tapahtuva koulutus olivat tutkimuksen mukaan tärkeitä. Kasvotusten tapahtuvaa koulutusta tulisi siis ensin suunnitella vähintään esimiestasolle, jolloin tieto siirtyisi heidän kauttaan alaisille. Tämän järjestelyn riskeinä voi pitää kuitenkin tiedon katoamista ja unohtumista, joten paras vaihtoehto olisi esimerkiksi kasvotusten tapahtuva koulutus, jonka tueksi järjestettäisiin live-meeting-tyyppistä koulutusta. Huomioitavaa kuitenkin on, ettei live-koulutusta suunnattaisi liian suurelle joukolla kerralla tietoteknisten ongelmien välttämiseksi. Samaa koulutusta tulisi tarjota esimerkiksi paketteina pienemmille ryhmille, koska ryhmämuotoista livekoulutusta

pidettiin tutkimuksen mukaan mielekkäämpänä, kuin yksilökoulutusta. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus livekoulutuksen rinnalla oli tutkimuksen mukaan tärkeää. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä alueyhtiön livekoulutus-laitteistoon, mutta perusteli tämänhetkisen laitteiston hyvyttä lähinnä kustannustehokkuudella. Muutamien tuhansien eurojen investoinnit uusinta teknologiaa sisältäviin koulutuslaitteisiin maksaisivat varmasti itsensä takaisin, koska niillä taattaisiin laadukas tiedot välittyminen ja selkeä livekoulutus. Ryhmämuotoisen livekoulutuksen ideana olisi, että kaikki osallistujat saisivat selkeän kuvan koulutuksen sisällöstä. Tämän tekisivät mahdolliseksi esimerkiksi isommat ruudut ja parempi kokoustilojen akustiikka. Nämä ratkaisut yhdistettynä alueellisen henkilövakuutusten riskinhallintaosaamisen lisäämiseen taikaisivat laadukkaan henkilövakuuttamisen alueyhtiössä.

Tutkimus tuotti kokonaisuudessaan hyödyllistä tietoa alueyhtiöiden vastuuhenkilöiden tietotaidosta henkilövakuutusten riskinarvioinnissa. Tutkimus antoi lisäksi ajankohtaisen kuvan järjestelmien ristiin koulutuksen tilasta henkilövakuutusten osalta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voi pitää alueyhtiöiden asiantuntijoiden hyvää ymmärrystä henkilövakuutuksiin liittyvistä riskeistä. Henkilövakuutusten erityisosaamiseen vaadittaisiin kuitenkin vielä lisää asiantuntijuutta ja koulutusta. Tämän vuoksi henkilövakuutuspalveluiden asiantuntijarooli tulee säilymään tulevaisuudessakin yritys X:ssä.

9 Toimeksiantajan loppulausunto tutkimuksesta

”Opinnäytetyöhön sisältyvä kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimustulosten hyödyntäminen on erittäin ajankohtainen koskien yritysten Z ja E fuusion perustamissopimuksessa määriteltyä henkilövakuutuskannan jakaantumista 19 alueelliseen yhtiöön. Vapaaehtoinen henkilövakuutuskanta on molemmissa yhtiöissä ollut perinteisesti keskusyhtiön liiketoimintaa. Näin ollen tällä teemahaastatteluin toteutetulla kyselyllä saatiin hyvin kartoitettua alueyhtiöiden valmiudet henkilövakuuttamiseen liittyvän riskinvalinnan sekä siihen liittyvän koulutustarpeen kartoittamiseen. Huolimatta siitä, että haastattelut tehtiin vain neljän alueyhtiön vastuuhenkilöitä haastattelemalla, tutkimustulosten yhteenvedosta voidaan havaita, että henkilövakuuttamisen riskinarvioinnin sekä alueyhtiöiden koulutustarpeet ovat hyvin samankaltaiset. Näiden perusteella voidaan olettaa, että tilanne on hyvin samankaltainen myös muissa alueyhtiöissä.

Tutkimuksen tavoite sovittiin yhdessä henkilövakuutuspalveluista vastaavan esimiehen kanssa. Tämän jälkeen tutkija laati itsenäisesti kysymyspatteriston, jota täsmennettiin yhdessä. Haastateltavat henkilöt valittiin henkilöiden osaamis- ja vastuualueen lisäksi mahdollisimman läheltä yhtiön pääkonttoria, jotta haastattelut voitiin tehdä henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta mahdollisimman kustannustehokkaasti. Esimies oli mukana yhdessä tapaamisessa mutta ei osallistunut itse haastatteluun.

Tutkimustuloksista käy hyvin ilmi, että alueyhtiöissä on ymmärretty riskinvalinnan merkitys henkilövakuuttamisessa. Henkilövakuutus sopimukset ovat pitkäaikaisia sopimuksia, joten huonosti tehdyllä riskinvalinnalla on kauaskantoiset seuraukset. Vakuutusaikana tapahtuvat riskin muutokset ovat vakuutusyhtiön vastuulla. Riskinvalinta myöhemmin vakuutusaikana joko vakuutusehtojen muutoksella tai maksunkorotuksilla on rajallista. Yleensä se ei yksittäisen vakuutus sopimuksen kohdalla ole edes mahdollista, joten vastuunvalintatyö on tehtävä asian tuntevasti. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että alueyhtiöissä luotetaan keskusyhtiön ammattitaitoon tehdä henkilövakuutusten vastuunvalintaa eivätkä he näe syytä poiketa keskusyhtiön ratkaisusta. Tämä oli keskusyhtiön henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta myös yksi tutkimuksen keskeinen tavoite.

Tutkimuksen toinen keskeinen tavoite oli selvittää alueyhtiöiden henkilövakuuttamiseen liittyvän koulutuksen tarve. Haastattelujen perusteella myös tähän saatiin arvokasta tietoa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilövakuuttamisen erityispiirteet sekä myynnin ja myyjien tuki ovat niitä tärkeitä osa-alueita mihin tarvitaan keskusyhtiön tukea ja koulutusta. Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyöhön liittyvä kvalitatiivinen tutkimus täytti ne odotukset ja antoi vastaukset niihin osa-alueisiin mikä oli henkilövakuutuspalveluiden näkökulmasta tutkimuksen keskeinen tavoite.

Espoossa 18.2.2014 palvelupäällikkö”

Lähteet

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakkarainen, K., & Järvinen, S. (1999). Tieto- ja viestintätekniikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa Eteläpelto, A., & Tynjälä, P., (Toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY. Viitattu 24.11.2013.

Hirsijärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita: Helsinki: Kirjayhtymä

Jokela, T., Lammi, V., Lohi, I. & Silvola T. 2013. Vapaaehtoinen henkilövakuutus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Porvoo: WSOY.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, L. Manka, M. Troberg, E. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, Edita, 2003

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.

Matikainen, J. & Manninen J. (toim.) Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Tammer-Paino.

Myyry, L. 2008: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes-raportti.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. Vakuutusoppi. 11., Uudistettu painos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Valpola A. Organisaatiot yhteen-Muutosjohtamisen käytännön keinot WSOY.Juva.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Sähköiset lähteet

Alasuutari P. 2014, koulutusmateriaali, Tampereen yliopisto. Viitattu 2.2.2014.

http://wwwedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf

Jyväskylän yliopisto 2014. Viitattu 2.2.2014.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Käsikirja livemeeting-koulutuksen aktivoimiseksi 2013. Viitattu 21.11.2013.

<http://edutool.wikispaces.com/file/view/K%C3%84SIKIRJA%20LiveMeeting.pdf/160496701/K%C3%84SIKIRJA%20LiveMeeting.pdf>

Otala&Aura 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla-osaamispääoman raportointi. Viitattu 24.11.2013.

http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_eb ook.pdf

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 2.2.2014.

Sijoitustalous-verkko 2013. Viitattu 16.10.2013.

Yritys X pankki 2012. Viitattu 16.10.2013.

Yritys X verkkosivut 2013. Viitattu 20.10.2013.

Yritys X Vuosiraportti 2012. Viitattu 15.10.2013.

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X intranet 2013, Sisäiset tunnusluvut ja organisaatio. Luettu 15.10.2013.

Kuvat ja kuviot

Kuva 1: Ruotsin kuningas Aadolf Fredrik

https://www.kuvakokoelmat.fi/pictures/small/HK10/HK10000_2114.jpg

Kuva 2: Alueyhtiöt Yritys X verkkosivut 2014, Viitattu 1.2.2014.

Kuvio 6: Valtion konttori 2014, Viitattu 2.2.2014

<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/default.aspx?nodeid=23740&culture=fi-FI&contentlan=1>

Kuviot ja kuvat

Kuva 1: Ruotsin kuningas Aadolf Fredrik.....	7
Kuva 2: Alueyhtiöt (Yritys X verkkosivut 2013).	8
Kuvio 3: Organisaatio alueyhtiössä	8
Kuvio 4: Organisaatio pääkonttorissa.....	9
Kuvio 5: Henkilövakuutusten käsittelyprosessi	10
Kuvio 6: Osaamispääoman muodot	12
Kuvio 7: Koulutuksen perusta.....	16
Kuvio 8: Tutkimuksen viitekehys	18

Liitteet

Liite 1: Haastatteluvastausten yhteenveto.....	34
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	36

Liite 1: Haastatteluvastausten yhteenveto

	Haastattelut			
	Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3	Vastaaja 4
Teema 1: riskinarviointi				
Kysymys 1	kilpailevia tuotteita ei kehitetä, asiakkaan tarpeet, ei tehdä strategisia linjaeroja	Keskusyhtiön linjan kannalla, koska siihen on totuttu. (kokemus, kannattavuus)	Liiketoiminnallinen kannattavuus. Asiantuntijatuiki tärkeää.	Poikkeamisesta ei pääasiassa hyötyä, koska asiantuntijuus on hyvin keskitetty.
Kysymys 2	roolia ei vielä ole, eikä sitä ole määritelty. Rahastoinnin ja hinnoittelun asiantuntija	Tarkkaa tietoa roolista ei ole. Ammattihenkilö riskinarvioinnissa.	Uw-toimikunta tapauskohtaisesti. Ei erillistä roolia. Ammattihenkilö rahallisesti isoissa riskeissä.	Uw-toimikunta ja liiketoimintajohtaja. Ei erikseen tarvetta henkilövakuuttamisen uw:lle
Kysymys 3	Laaja selvitys on tärkeä ja siinä on hyvä pysyä joka tapauksessa.	Selvitys ei saa olla liian monimutkainen asiakkaalle: myyjien tieto kysymysten taakse.	Selvitykset selkeitä: muutoksia ei tarvita.	Monesti epäselviä ja pitkiä asiakkaalle. Kilpailijoilla selvityksiä ei aina edes vaadita.
Kysymys 4	Asiakkaan tarpeet: saa vakuutuksen rajoitusehdolla.	Asiakasnäkökulma ja kannattavuus yhtiölle: hyvä että saa vakuutuksen rajoitusehdolla.	Liiketaloudelliset syyt. Kannattavuus vanhojen vaivojen osalta.	Elinehto tuotteen kannattavuudelle. Hinta-kehitystä voidaan kontrolloida.
Kysymys 5	Isoja riskejä, joita ei voida ottaa. (korvauskaton pitää olla silloin alhainen)	Vaihtoehto hylkypäätökselle: parempi myynnillisesti ja asiakkaan kannalta	Taloudellinen riski. (mitasuhteiden huomioiminen tapauskohtaisesti asiakkaan koon mukaan)	Hallitsematonta korvausmenoa ei saa syntyä. Sellainen tilanne ei mahdollista.
Kysymys 6	Pitkällä tietenkin. Tulojen rahastointi on tärkeää kannattavuuden saavuttamiseksi.	Terveys selvityksen kysymykset eivät saa johtaa ainakaan kymmenen vuoden päähän. (Asiakasnäkökulma)	Pitkällä. Yleisesti koko vakuuttamisessa ei saa pilata tuotteita lyhytnäköisyydellä.	Pitkällä aikavälillä ainakin pysyvissä sairauksissa.
Teema 2: koulutus				
Kysymys 7	Alueyhtiön toimesta ei vielä koulutusta. Tarve on ilmeinen.	Alueyhtiössä ei koulutusta viime aikoina.	Ei erillistä koulutusta muuta kuin tuotekoulutusta. Tuotekoulutus on tärkeää.	Tällä hetkellä koulutus on ollut vanhoja peruja. (keskusyhtiön myyntikoulutukset)
Kysymys 8	Henkilövakuutusten osalta erikseen ei.	Ei erikseen, mutta yleistä ristiin koulutusta on järjestetty. (vierihoitokouluttajat)	Ei vielä erikseen. Koulutusvastaavat valittu.	Ristiinoppiminen aloitettu viimekeväänä kaikkien tuotteiden osalta.
Kysymys 9	Koulutusta oletettavasti tarvitaan. (Ei kuitenkaan tarkkaa tietoa)	Järjestelmät myynnillisesti tuttuja jo nyt. (vastuuhenkilöt toimistoilla)	Tämänhetkinen myynnillinen koulutus riittävä. Hakemukset osataan lähettää.	Ei tarvetta osaamiselle, koska back-officetoiminnot pääkonttorilla.
Kysymys 10	Live-meeting riittää, jos esimiehet täyden-	Molempia tarvitaan. Ryhmä-meetingit. (Livemee-	Kasvotusten. (Live-meetingin häiriötekijät)	Live hyvä keino vanhoille työntekijöille,

	tävät sitä omilla tiedoillaan.	ting-koulutuksen keskittymistä häiritsevät tekijät)		mutta uusille myös kasvotusten.
Kysymys 11	Tällä hetkellä tyytyväinen. (Kustannustehokkuus)	Isommat ruudut toivottavia. Ryhmä-meetingit parempia.	Riittäviä. Isoja investointeja laitteisiin ei kannata tehdä.	Tekniset ongelmat häiritsevät joskus ja koulutus kohdennettu liian suurelle joukolle.

Liite 2: Haastattelukysymykset

Toimenkuva:

Alueyhtiön nimi:

Kuinka kauan olet ollut talossa töissä?

Tutumpi järjestelmä alueyhtiössä: Järjestelmä Z/Järjestelmä E

Seuraavat kysymykset liittyvät Yrityksen X kotitalouksien henkilövakuutusten käsittelyyn ja koulutukseen alueyhtiössä.

Riskinarviointi:

1. Miksi alueyhtiön tulisi noudattaa keskusyhtiön linjaa sairauskuluvakuutusten vastuunvalinnassa ja riskinarvioinnissa?
2. Mikä on alueyhtiön uw:n rooli henkilövakuuttamisessa?
Millainen sen pitäisi olla?
3. Millaisia haasteita terveys selvityksen täyttämiseen liittyy alueyhtiön asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa?
4. Miksi rajoitusehtojen asettaminen aikuisen sairauden hoitokulut korvaavalle vakuutukselle on kannattavaa?
5. Mitä riskejä voi liittyä sairauden hoitokulut korvaavan Aikuisturva tai sairaskulu vakuutuksen myöntöön ilman rajoitusehtoja?
6. Tulisiko henkilövakuutusten riskit huomioida mielestänne pitkällä vai lyhyellä aikavälillä?

Koulutus:

7. Millaista henkilövakuutusten vakuutus sopimus lakiin, myöntösääntöihin tai riskinvalintaohjeisiin liittyvää koulutusta on jo järjestetty alueyhtiössä henkilövakuutusten osalta? Millaista koulutusta tarvitsisitte?

8. Miten asiakasjärjestelmien, kuten järjestelmä E:n ja järjestelmä Z:n ristiinoppimiseen on varauduttu alueyhtiössänne henkilövakuutusten osalta?
9. Koetko että alueyhtiössä tarvitaan koulutusta entisen yrityksen Z ja yrityksen E henkilövakuutusten käsittelyjärjestelmiin, kuten Asianhallintaan ja YDokuun?
10. Riittääkö livemeeting-koulutus mielestänne kartuttamaan tietoa henkilövakuutuksista, vai tulisiko koulutusta tapahtua myös kasvokkain?
11. Miten alueyhtiön kokoustilojen livemeeting-laitteistoa voisi mielestänne kehittää?