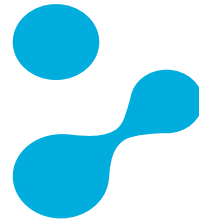




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARTTI SIIKALUOMA

Keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutus esimiestyöhön

Case: Pohjola Vakuutus Oy

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä Siikaluoma, Martti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä elokuu 2020
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli suomi
<p>Julkaisun nimi Keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutus esimiestyöhön</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Liiketalous, Tradenomi AMK</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten vuonna 2019 käyttöönotettu keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalli oli vaikuttanut esimiesten työskentelyyn henkilökorvauspalvelussa. Aikaisemmin työvuorosuunnittelua tehtiin henkilökorvauspalvelussa esimiesvetoisesti.</p> <p>Työn sisältö rajattiin koskettamaan finanssialaa ja opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin henkilökorvauspalvelun esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli, että lukijalle muodostuu mielikuva esimiestyön kokonaisuudesta finanssialalla ja keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyntämisestä työvuorosuunnittelussa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin case-tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla henkilökorvauspalvelun kuudelta esimieheltä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena oli ymmärtää tutkimusongelmaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella todettiin, että keskitetyllä työvuorosuunnittelulla on ollut positiivinen vaikutus esimiesten työskentelyyn. Sen avulla oli saavutettu konkreettisia hyötyjä ja työvuorosuunnittelu oli aikaisempaa laadukkaampaa. Sen lisäksi esimiehille oli vapautunut enemmän työaika varsinaisiin esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Tulosten perusteella todettiin, että esimiehet eivät osanneet yksilöidä tehtäviä, joihin he vapautunutta työaika käyttävät. He kuitenkin kokivat, että heillä oli ollut huomattavasti enemmän aikaa tiimiläisten hyväksi. Organisaatiossa kehitteillä oleva uusi ketterä toimintamalli oli kuitenkin syönyt merkittävän osan vapautuneesta työajasta.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> finanssiala, korvauspalvelu, esimiestyö, keskitetty työvuorosuunnittelu</p>		

Author Siikaluoma, Martti	Type of Publication Bachelor's thesis	Date August 2020
	Number of pages 56	Language of publication: Finnish
Title of publication The impact of centralized shift planning on supervisory work		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract Pohjola Insurance Ltd personal insurance claim settlement was the client of this thesis. The purpose of the thesis was to find out how the operating model of centralized work shift planning introduced in 2019 had affected supervisors' work in the personal insurance claim settlement. Earlier shift planning was made by supervisors in the personal insurance claim settlement. The content of thesis was defined to the financial sector and the results were examined from the perspective of the personal insurance claim settlement's supervisors. The aim was to give the reader viewpoints for the supervisory work in the financial sector and the utilization of centralized shift planning in work shift scheduling. The thesis was carried out as a case study in which research material was collected from six supervisors of the personal insurance claim settlement with the help of interviews. Qualitative research method was utilized because the aim was to understand the research problem in detail and accurately. Based on the results of the thesis centralized shift planning had had a positive effect on the work of the supervisors. It had led to tangible benefits and the quality of shift planning had elevated. In addition, supervisors had got more time for actual supervisory duties and other specialist tasks. Based on the results of the thesis supervisors couldn't identify the tasks they use the working time freed up. However, they felt that they had had considerably more time for the team members. Nevertheless, a new agile operating model in development had taken up remarkably portions of the released time.		
<u>Key words</u> financial sector, claim service, supervisory work, centralized shift planning		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	6
2.1 Toimeksiantajan esittely.....	6
2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
2.3 Teoreettinen viitekehys	9
2.4 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	9
3 HENKILÖKORVAUSPALVELUT VAKUUTUSYHTIÖSSÄ	11
3.1 Korvauspalvelu	12
3.2 Henkilövakuutus ja henkilövahingot.....	15
3.3 Käytettävät palvelukanavat	15
3.4 Toiminnan valvonta	17
4 ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖKORVAUSPALVELUSSA	18
4.1 Esimiehen rooli ja tehtävät.....	19
4.2 Esimiestyön vaikutus korvauspalveluun	21
4.3 Esimiehen ajankäyttö ja siihen liittyvät haasteet	23
5 KESKITETTY TYÖVUOROSUUNNITTELU	24
5.1 Keskitetyn työvuorosuunnittelun vaatimukset.....	26
5.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt	28
5.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteet	30
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	31
6.1 Tutkimusaineiston käsittely	32
6.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön yhteensovittaminen.....	33
6.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetut hyödyt	36
6.4 Keskitetyn työvuorosuunnittelun tuomat haasteet	39
6.5 Keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön tulevaisuus	40
6.6 Johtopäätökset.....	42
7 POHDINTA	47
7.1 Opinnäytetyön luotettavuus	51
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	52

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vakuutusyhtiö Pohjola Vakuutus Oy ja työn sisältö on kohdistettu koskettamaan organisaation henkilökorvauspalvelua, jossa tuotetaan monikanavaista korvauspalvelua henkilö- ja yritysasiakkaille. Henkilökorvauspalvelussa on siirrytty vuoden 2019 aikana esimiesvetoisesta työvuorosuunnittelusta keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöön. Muutoksen tarkoituksena on ollut siirtää työvuorosuunnittelun kokonaisvastuu yhdelle keskitetylle tiimille ja vapauttaa samalla henkilökorvauspalvelun tiimien esimiehille työaika muihin esimiestehtäviin. Uuden toimintamallin käyttöönotto on ollut henkilökorvauspalvelussa iso muutos ja sitä on viety eteenpäin vaiheittain koko 2019 vuoden ajan.

Työn tarkoituksena on tutkia keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutusta esimiestyöhön Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelussa. Työn sisältö pohjautuu esimiestyön, keskitetyn työvuorosuunnittelun ja niiden yhteensovittamisen ympärille. Opinnäytetyö toteutetaan case-tutkimuksena, mikä tarkoittaa, että opinnäytetyön sisältöä ei voi suoraan hyödyntää muuhun tarkoitukseen. Opinnäytetyön sisältöä tarkastellaan henkilökorvauspalvelun tiimien esimiesten näkökulmasta ja sisältö on rajattu koskettamaan ainoastaan finanssialaa. Työn tavoitteena on tutustua mahdollisimman yksityiskohtaisesti keskitetyn työvuorosuunnittelun tuomiin muutoksiin ja sen avulla saavutettuihin hyötyihin sekä sen tuomiin haittapuoliin. Työn lopuksi esitellään vielä opinnäytetyön tulosten perusteella esiin nousseita kehityskohteita, joiden avulla keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallia voidaan tulevaisuudessa jatkokehittää.

Keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalli on henkilökorvauspalvelussa kohtalaisen uusi, joten sen kriittinen tarkastelu on kohde organisaatiolle erittäin tärkeää. Aihe on myös hyvin ajankohtainen, koska keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttö on yleistynyt monissa muissakin organisaatioissa viimeisten vuosien aikana. Lisäksi opinnäytetyön aiheesta yhdistyy erinomaisesti esimiestyön- ja organisaation kehittämisen kokonaisuus, jotka ovat opinnäytetyön tekijän opintojen suuntautumisvaihtoehtoja.

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelu, jonka liiketoiminta on yksi osa koko OP-ryhmän liiketoimintaa. OP-ryhmä on perustettu vuonna 1902 ja se on osuustoiminnallinen finanssiryhmä. OP-ryhmän muodostavat yli 150 ympäri Suomea toimivaa itsenäistä osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö tytäryhtiöineen. Ryhmässä työskentelee yli 12 000 finanssialan ammattilaista ja se on finanssialan suurin työnantaja Suomessa. (OP-ryhmän www-sivut 2020.)

OP-ryhmän liiketoiminta muodostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Ryhmä tarjoaa monipuolisesti palveluita pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluihin. Vakuutus liiketoiminta-alueen muodostavat yhdessä Pohjola Vakuutus, OP-Henkivakuutus sekä Pohjola Sairaala. (OP-ryhmän www-sivut 2020.)

Opinnäytetyön sisältö on rajattu koskettamaan Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelua. Henkilökorvauspalvelussa käsitellään vapaaehtoisten ja lakisääteisten vakuutusten korvaushakemuksia, mutta tämä opinnäytetyö on rajattu koskettamaan ainoastaan vapaaehtoisten vakuutusten korvaushakemuksia käsitteleviä tiimejä. Pohjola Vakuutuksessa toimii yhteensä neljätoista henkilökorvauspalvelusta vastaavaa tiimiä, joissa on keskimäärin noin kaksitoista työntekijää. Tiimit sijaitsevat eri paikkakunnilla Suomessa. Henkilökorvauspalvelussa käsitellään sekä asiakkailta että hoitolaitoksilta saapuvia korvaushakemuksia ja tehdään korvaushakemuksiin liittyviä korvauspäätöksiä. Korvauspalvelua tuotetaan puhelimitse ja verkkopalvelun sekä hoitolaitoksilta saapuneiden korvaushakemusten välityksellä.

Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelussa työvuorosunnittelu on ollut aikaisemmin pääasiassa tiimien esimiesten vastuulla. Heidän vastuullaan on ollut suunnitella henkilökorvauspalvelun henkilöstölle työvuorot niin, että ne vastaavat asiakkailta tulevaan kysyntään ja työvuoroissa on huomioitu myös sovellettava lainsäädäntö.

Aikaisemmassa työvuorosuunnittelun mallissa on ollut paljon hyviä asioita, mutta siinä on havaittu myös paljon puutteita ja ongelmia. Tästä syystä työvuorosuunnitteluun lähdettiin rakentamaan uudenlaista toimintamallia vuoden 2019 alussa.

OP-ryhmän sisällä on käytössä erilaisia työvuorosuunnittelun malleja liiketoiminta-alueista riippuen. Viime vuosina suuntauksena on ollut kuitenkin siirtyä kaikissa liiketoiminnoissa keskitetyn työvuorosuunnittelun malliin, joka osaltaan johtuu mallin havaituista hyödyistä ja saaduista positiivisista palautteista. Näiden syiden vuoksi myös Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelussa aloitettiin keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttö.

2.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelussa aloitettiin uuden keskitetyn työvuorosuunnittelun mallin käyttö vuoden 2019 aikana, jonka jälkeen työvuorosuunnittelu on siirtynyt tiimien esimiehiltä keskitetyille työvuorosuunnittelusta vastaavalle toiminnolle. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutuksiin esimiehen näkökulmasta sekä nostaa esiin keskitetyn työvuorosuunnittelun hyötyjä ja haasteita.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esimiesten työskentelyyn ja ajankäyttöön Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelussa. Lisäksi tavoitteena on tutkia, mihin työtehtäviin esimiehillä on vapautunut aikaa keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen sekä selvittää, miten vapautunutta aikaa hyödynnetään esimiestyössä. Opinnäytetyön konkreettinen tavoite on, että tutkimuksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää Pohjola Vakuutuksen keskitetyn työvuorosuunnittelun kehitystyössä. Koska toimintamalli on henkilökorvauspalvelussa uusi, se vaatii jatkokehitystä ja toimintamallien kriittistä tarkastelua. Opinnäytetyön tulosten perusteella keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallia voidaan parantaa ja jatkokehittää tulevaisuudessa. Lisäksi opinnäytetyön tulosten avulla saadaan tietoa toimintamallin hyvistä ja huonoista puolista, jotka mahdollistavat oikeanlaisen toimintamallin jatkokehityksen.

Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun tavoitteena on, että uudesta keskitetyn työvuorosuunnittelun mallista saadaan rakennettua mahdollisimman kustannustehokas ja tuottava, jotta työvuorot vastaavat asiakkaiden kysyntään mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa. Työvuorojen suunnittelulla ja niiden toimivuudella on merkittävä vaikutus koko liiketoimintaan, joten asia on OP-ryhmän ja sen asiakkaiden kannalta erityisen tärkeä. Opinnäytetyön tavoitteena on edesauttaa Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun tavoitteen täyttymistä.

Opinnäytetyön tärkein selvitettävä asia on:

- Miten keskitetty työvuorosuunnittelu on vaikuttanut esimiesten työskentelyyn Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelussa?

Tämän lisäksi työn avulla halutaan selvittää seuraavia asioita:

- Miten esimiehet käyttävät työvuorosuunnittelusta vapautuneen työajan muutoksen myötä?
- Mitkä ovat keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt ja haasteet esimiestyön näkökulmasta?
- Mitä asioita esimiehet toivoisivat vielä kehitettävän keskitetyn työvuorosuunnittelun mallissa esimiestyön näkökulmasta?

Opinnäytetyön tulosten analysointi mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, mihin esimiehet käyttävät vapautunutta työaika muutos myötä ja millaiseksi esimiehet kokevat esimiestyöskentelyn uudessa keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallissa. Opinnäytetyön tulokset mahdollistavat myös paremman ymmärryksen keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta saavutettavista hyödyistä ja mahdollisista haitoista. Tutkimusongelmien selvittäminen on tärkeää, koska esimiestyöllä ja keskitetyllä työvuorosuunnittelun on valtava vaikutus organisaation toimivuuteen ja tehokkuuteen. Opinnäytetyön avulla saadaan tietoa esimiesten ajankäytöstä, jonka pohjalta voidaan analysoida, onko vapautunutta aikaa saatu ohjattua tuottavaan esimiestyöhön. Näiden lisäksi opinnäytetyön tuloksista saadaan tärkeää tietoa toimintamallin tulevaisuuden jatkokehitystä varten. Työn tarkoituksena ei ole kuitenkaan keskittyä sisäisten toimintamallien kehittämiseen eikä toimivuuteen, mutta tulosten avulla pystytään tarjoamaan kohdeorganisaatiolle ideoita ja vinkkejä tulevaisuuden kehitysohjon.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu esimiestyöstä ja keskitetystä työvuorosuunnittelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttään erityisesti esimiestyön ja keskitetyn työvuorosuunnittelun yhteensovittamiseen sekä sen avulla saavutettaviin hyötyihin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään keskitetyn työvuorosuunnittelun tuomia ongelmia ja haasteita.

Teoreettinen viitekehys on kirjoitettu finanssialan ja erityisesti vakuutusyhtiön henkilökorvauspalvelun näkökulmasta. Esimiestyötä ja keskitettyä työvuorosuunnittelua tarkastellaan opinnäytetyössä esimiehen näkökulmasta.

2.4 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusprosessi toteutetaan empiirisenä tutkimuksena eli käytännön läheisenä tutkimuksena. Tämän opinnäytetyön tulokset syntyvät siis empiirisen tutkimuksen kautta, jossa tehdään käytännönomaisia havaintoja tutkimusongelmaan liittyen. Empiiristä tutkimusta käytettäessä tavoitteena on saada yhdistettyä mahdollisimman hyvin käytäntö ja teoria yhteen tutkimuksen aikana. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto toimii tutkimuksen lähtökohtana. (Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut 2015.)

Olen valinnut opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tämä tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole kerätä suurta määrää tietoa numeerisesti ja siitä syystä tutkimusjoukko rajataan melko pieneksi. Tällöin aikaa jää enemmän tutkittavan kohteen yksityiskohtaiseen analysointiin ja ymmärtämiseen. (Kananen 2010, 38-39 & 41.) Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa ei ole käytössä aikaisempaa tietoa tai teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka laadullisen tutkimuksen tutkimusotanta on hyvin pieni, voidaan sen avulla kuitenkin ymmärtää hyvin syvällisesti tutkittavaa ilmiötä. Pienen tutkimusjoukon vuoksi opinnäytetyön tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää. (Kananen 2017, 33.)

Opinnäytetyössä tutkitaan keskitetyn työvuorosunnittelun käyttöönoton jälkeisiä muutoksia esimiestyön näkökulmasta ja tavoitteena on, että opinnäytetyön tulosten avulla toimintamallia voidaan myös tulevaisuudessa jatkokehittää. Opinnäytetyössä perehdytään käytännön ja teorian kautta siihen, miten keskitetty työvuorovuosuunnittelu on vaikuttanut esimiesten työskentelyyn henkilökorvauspalvelussa. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erinomaisesti tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tämän tutkimusmenetelmän avulla pystytään paneutumaan kattavasti vaikuttavien tekijöiden juurisyihin, joka mahdollistaa keskitetyn työvuorosunnittelun toimintamallin syvällisen ymmärtämisen ja laadukkaan jatkokehityksen opinnäytetyön tuloksiin pohjautuen. (Kananen 2010, 41-42.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma on käytännönläheinen ja todellinen arkipäiväinen ongelma, joten tämä opinnäytetyö toteutetaan case-tutkimuksena. Case-tutkimuksen avulla tutkimus kohdistetaan Pohjola Vakuutukseen henkilökorvauspalveluun yksityiskohtaisesti. Case-tutkimuksessa tutkitaan yhtä tiettyä tapausta, joten tutkimusta ei voi täysin yleistää. Tämä mahdollistaa tutkimusongelman syvällisemmän ymmärtämisen henkilökorvauspalvelussa ja ratkaisuja voidaan pohtia yksityiskohtaisemmin. Opinnäytetyön tuloksia ei siis voi suoraan hyödyntää toisessa organisaatiossa, koska hyödyntäminen vaatii organisaatiokohtaista tulkintaa. (Kananen 2017, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla opinnäytetyötä varten kerättyä tutkimusmateriaalia tai aikaisemmin muuhun tarkoitukseen kerättyä materiaalia. Tutkimusaineistoa kerätään yleensä haastatteluiden, havainnointien, kyselyiden sekä erilaisten dokumenteista kerättyjen tietojen avulla. Haastatteluita voidaan toteuttaa eri muodoissa, kuten teema-, lomake- tai syvähaastatteluna. Muuhun tarkoitukseen kerättyä valmista materiaalia voivat olla esimerkiksi kirjeet, päiväkirjat, muistiot ja dokumentit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-72.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmateriaali kerätään henkilökohtaisilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tässä haastattelumuodossa haastattelun kysymykset laaditaan etukäteen ja kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Etukäteen laadittujen kysymysten esitysjärjestyksestä tai sanamuotoja voidaan kuitenkin vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista on, että jokin haastatteluun liittyvä asia on etukäteen määritelty. Puolistrukturoitu haastattelumuoto on

hyvin lähellä teemahaastattelua, mutta merkittävimpana erona on, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on suunniteltu etukäteen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.) Henkilökohtainen puolistrukturoitu haastattelu on joustava haastattelu-muoto ja haastattelukysymykset voidaan lähettää haastateltaville etukäteen pohdittavaksi. Henkilökohtaisten haastatteluiden käyttöä puoltaa myös se, että ne ovat joustavasti toteutettavissa ja haastattelijalla on mahdollisuus oikaista mahdollisia vääринym-märryksiä haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63-64.)

Opinnäytetyön haastattelut toteutetaan Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun tiimien esimiehille. Haastateltavia esimiehiä ei valita erikseen tutkimukseen, vaan haastattelut perustuvat vapaaehtoiseen ilmoittautumiseen, koska kaikki henkilökorvauspalvelun esimiehet työskentelevät samanlaisessa roolissa. Osallistuvien esimiesten taustalla tai kokemuksella ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Opinnäytetyön tulosten kannalta tärkeintä on, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkit-tavasta ilmiöstä (Vilkkä 2015, 88).

3 HENKILÖKORVAUSPALVELUT VAKUUTUSYHTIÖSSÄ

Vakuutusyhtiön tuottamat palvelut ovat asiantuntijapalveluita ja niiden tuottamiseen vaaditaan erikoisosaamista. Palveluiden kehitys ja niiden tuottaminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka lopputuloksena asiakkaille tarjotaan heidän tarpeisiinsa sopivia vakuutusratkaisuja. Asiakkaille tarjottavien palveluiden ominaisuudet perustuvat vakuutusyhtiön liiketoiminta-ajatuksen ympärille. Vakuutusyhtiön kuten muidenkin liiketoi-mintaa harjoittavien yhtiöiden tarkoituksena on tuottaa taloudellisesti kannattavaa tu-losta. Vakuutusyhtiön toimintaa ohjaavat lait ja asetukset, jotka vaikuttavat tarjottaviin palveluihin ja niiden tuottamiseen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9 & 11.) Vakuu-tusyhtiön tuottamia palveluita voidaan kuvata myös termillä finanssipalvelut, joka kat-taa lähes kaikki pankkien- ja vakuutusyhtiöiden tuottamat palvelut (Ylikoski & Järvi-nen 2011, 14).

Vakuutusyhtiöille ominaista liiketoimintaa saa harjoittaa ainoastaan erillisen toimiluvan saanut osakeyhtiö, keskinäinen vakuutusyhtiö tai paikallinen vakuutusyhdistys. Huomattavaa on kuitenkin, että sama vakuutusyhtiö ei voi harjoittaa henki- ja vahinkovakuutus toimintaa kansainvälisesti hyväksytyyn erillisyyperiaatteen mukaan. Henkivakuutusyhtiö voi siis tarjota ainoastaan henkivakuutuksia ja vahinkovakuutusyhtiö voi tarjota ainoastaan vahinkovakuutuksia, joita ovat henkilövakuutusten osalta esimerkiksi tapaturma- ja sairaskuluvakuutukset. Erillisen toimiluvan saanut vakuutusyhtiö voi harjoittaa luvan oikeuttamaa liiketoimintaa myös muissa Euroopan talousalueeseen kuuluvissa valtioissa. Edellytyksenä on, että vakuutusyhtiön pääkonttorin on oltava kuitenkin Suomessa. (Vakuutusyhtiölaki 521/2008 1 luku 1, 13 & 15 §.)

3.1 Korvauspalvelu

Vakuutusyhtiöiden tuottama korvauspalvelu on asiakaspalvelua, jossa korvausneuvoja soveltaa omaa ammatillista osaamistaan asiakkaan korvaushakemuksen ratkaisemiseen. Korvauspalvelu voi olla myös pelkästään asiakkaan auttamista ja neuvontaa. Korvauspalvelussa tuotetun asiakaspalvelun merkitys korostuu, sillä asiakkaat kokevat usein vakuutuksiin liittyvän asioinnin monimutkaiseksi ja hankalaksi. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

Pohjola Vakuutuksen korvauspalvelun tavoitteena on, että käytettävien yhteistyökumppaneiden avulla korvausten hakemisesta saadaan tehtyä entistä helpompaa. Yhteistyökumppanit eli tässä tapauksessa hoitolaitokset voivat laskuttaa suoraan vakuutusyhtiötä, jolloin vakuutusyhtiön asiakkaan ei tarvitse käyttää lainkaan rahaa asioidessaan hoitolaitoksessa ja hänen ei myöskään tarvitse tehdä erillistä korvaushakemusta vakuutusyhtiölle. Yhteistyökumppaneiden hyödyntämisen avulla pyritään asiakkaille tarjoamaan entistä parempaa ja sujuvampaa palvelua. Pohjola Sairaalassa asiakas saa esimerkiksi terveystestipalvelun kautta hoidettua yhdellä puhelinsoitolla korvaushakemuksen, lääkäriajan ja lisäksi hän saa tarvittaessa itsehoito-ohjeet sairaanhoitajalta, mikäli hoito ei vaadi erillistä lääkärikäyntiä. (Koivisto sähköposti 23.7.2020.)

Vakuutusyhtiön tarkoitus on kantaa vastuu asiakkaan kanssa ennalta sovitusta riskeistä vakuutusmaksua vastaan. Toisin sanoen asiakas ostaa vakuutusyhtiöltä vakuutusturvan varautuakseen mahdolliseen vahinkoon ja maksaa tästä vastineeksi vuosittain vakuutusmaksua. Asiakkaan vakuutusturva on voimassa jatkuvasti, vaikka vahinkoa ei koskaan sattuisi. (Alhonsuo ym. 2009, 86 & 88.) Vakuutuksenottaja ja vakuutuksenantaja solmivat sopimuksen perustaksi vakuutusopimuksen, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti molempien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet vakuutusopimukseen liittyen. (Rantala & Kivisaari 2020, 75 & 319.)

Vakuutusyhtiön korvaustoiminnalle on olemassa tarkat säädökset, jotka perustuvat vakuutuslainsäädäntöön ja hyvään vakuutustapaan. Finanssialan keskusliitto on julkaissut hyvään vakuutustapaan liittyvän julkaisun, jossa määritellään tarkemmin korvaustoiminnan periaatteita. Julkaisussa kerrotaan vakuutusyhtiön ja vakuutetun oikeuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi julkaisussa käydään läpi, kuinka korvauskäsittelyllä säävytetään lain ja vakuutusopimusten mukainen ratkaisu asiakkaan korvaushakemukseen. (Finanssiala ry:n www-sivut 2020.)

Korvauskäsittely on asiakkaan näkökulmasta tärkein osa hänen ostamaansa vakuutusta. Vakuutuksen päällimmäisenä tarkoituksena on antaa asiakkaalle taloudellista turvaa mahdollisen vahingon varalle. Esimerkiksi henkilövakuutuksilla asiakkaat hakevat turvaa sairauksien, tapaturmien tai kuoleman varalle. Korvauskäsittely alkaa vakuutusyhtiössä, kun asiakas ilmoittaa vakuutusyhtiölle tapahtuneesta vahingosta ja esittää korvausvaatimuksensa vahinkoon liittyen. Useimmiten ilmoitus voidaan tehdä puhelimitse tai internetin välityksellä. Vahinkotyypistä ja tilanteesta riippuen korvaushakemus voidaan mahdollisesti käsitellä heti ensimmäisen yhteydenoton aikana, mutta usein tarvitaan lisäksi erilaisia tositteita korvaushakemuksen liitteeksi. Joissain tilanteissa vakuutusyhtiö voi joutua hankkimaan myös muita lisäselvityksiä vahinkoon liittyen esimerkiksi viranomaisrekisteristä, hoitolaitoksista tai toisista vakuutusyhtiöistä. Jotkut vahinkotyypit voivat myös vaatia erillisen vahinkotarkastuksen, jonka vakuutusyhtiön tarkastaja tai heidän valitsema edustaja suorittaa. (Alhonsuo ym. 2009, 166-168.)

Henkilövahingoissa korvausvaatimus perustuu kulutositteisiin, lääkärinlausuntoihin tai sukuselvityksiin. Lopullinen asiakkaalle annettava korvauspäätös sisältää tiedon

siitä, onko asiakkaan vakuutustapahtuma korvattava ja mikä on mahdollisen maksettavan korvauksen määrä. (Alhonsuo ym. 2009, 167-168.) Jos asiakkaalle annettava korvauspäätös on kielteinen, täytyy asiakkaalle antaa korvauspäätöksen liitteenä muutoksenhakua koskeva ohjeistus. Tämän ohjeen avulla asiakas voi hakea muutosta saamaansa kielteiseen korvauspäätökseen. (Finanssiala ry:n www-sivut 2020.) Kuviossa 1 on kuvattu vakuutusyhtiön korvausprosessi alusta loppuun aikajanana.



Kuvio 1. Korvauspalvelun prosessi alusta loppuun (Finanssialalle www-sivut 2020)

Korvauspalvelussa tuotettava korvauskäsittely on kuvattu hyvin yksinkertaiseksi prosessiksi Kuviossa 1, mutta sen todellinen sisältö vaihtelee paljon vakuutuslajista ja vakuutussopimuksesta riippuen. Yksinkertaisten vahinkojen käsittely voi olla hyvin nopeaa ja automatisoitua, mutta toiset vahingot voivat olla huomattavasti monimutkaisempia. Silloin niiden käsittely vie huomattavasti enemmän aikaa, kuin yksinkertaisten vahinkojen. (Finanssialalle www-sivut 2020.)

Vakuutusyhtiön on maksettava vakuutuskorvaus tai evättävä korvaus mahdollisimman nopeasti siitä hetkestä alkaen, kun se on saanut kaikki tarvitsemansa tiedot ja asiakirjat. Korvauksen maksaminen tai evääminen on tehtävä viimeistään kuukauden kuluessa siitä hetkestä, kun kaikki tarvittavat tiedot on toimitettu vakuutusyhtiölle. (Vakuutuslakia 543/1994, 10 luku 69-70 §.)

Korvauspalvelun resursoinnin onnistuminen on keskeinen asia keskitetyn työvuoro-suunnittelun ja esimiestyön kannalta. Vakuutuksiin liittyvät korvaukset täytyy maksaa asiakkaille lain asettamassa aikataulussa ja sen myötä korvaushakemukset tulee myös käsitellä riittävän nopeasti. Keskitetyn työvuoro-suunnittelun avulla voidaan parantaa korvauspalvelun resursointia, vaikka työnjohdollinen vastuu korvauskäsittelijöiden tekemisestä onkin esimiehillä.

3.2 Henkilövakuutus ja henkilövahingot

Henkilövakuutukset ovat yksi osa vahinkovakuutuksia ja vakuutuksen kohteena on ihminen tai häneen liittyvä riski. Henkilövakuutuksella on myös mahdollista varautua erilaisiin säästö- ja sijoitustilanteisiin. (Alhonsuo ym. 2009, 90.) Henkilövahingot ovat vakuutustapahtumia, joissa henkilövakuutuksesta korvataan vahingonkärsineen tai hänen perheenjäsenen työtulon menetystä, sairaanhoidosta aiheutuneita kuluja tai kuoleman tapauksissa hautaamisesta aiheutuneita kuluja. Joissakin tapauksissa voidaan korvata myös työkyvyttömyydestä aiheutunutta haittaa. Henkilövakuutuksen näkökulmasta vakuutuskorvaukseen oikeuttavia vakuutustapahtumia ovat tapaturma, sairaus, työkyvyttömyys ja kuolema. (Rantala & Kivisaari 2020, 153.)

Lain mukaan henkilövahinkoon liittyvä korvaushakemus on tehtävä vakuutuksen myöntäneelle vakuutusyhtiölle vuoden kuluessa siitä hetkestä, kun korvauksen hakija on saanut tiedon mahdollisuudestaan hakea korvausta. Korvaushakemus on tehtävä viimeistään kymmenen vuoden kuluessa vakuutustapahtumasta tai vakuutustapahtuman vahinkoseuraamuksista. Mikäli henkilövahinkoon liittyvää korvaushakemusta ei ole esitetty edellä mainittuun määräaikaan mennessä, korvauksen saaja menettää oikeuden korvaukseen. (Vakuutuslakia 10 luku 73 §.)

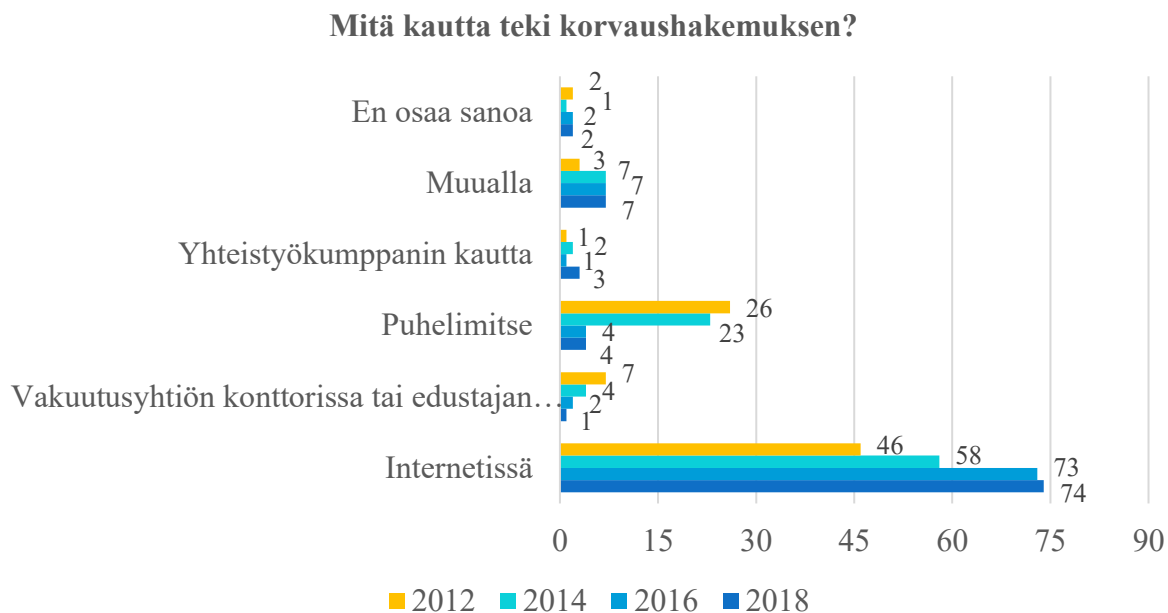
3.3 Käytettävät palvelukanavat

Vakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen tänä päivänä useita eri kanavia asiointiin ja yhteydenpitoon liittyen. Monipuolisen palveluverkoston tavoitteena on tarjota asiakkaille erilaisiin tilanteisiin sopivia asiointivaihtoehtoja. Tarjottaviin asiointikanaviin vaikuttavat yhtiön tekemät linjaukset, mutta erityisesti yksinkertaisten asioiden

hoitamiseen tarjotaan usein yhtiön verkkosivua, jossa asiakas voi asioida itsenäisesti haluamanaan ajankohtana. (Ylikoski ym. 2006, 90.)

Vakuutusyhtiöiden yleisimpiä asiointikanavia ovat puhelinpalvelu, verkkopalvelu, sähköposti ja toimistoasiointi. Verkkopalvelussa asiointimuotona voi olla myös chat-palvelu, jossa asiakkaalla on mahdollisuus keskustella korvausneuvojan kanssa reaaliaikaisesti. Korvaushakemuksiin liittyvä asiointi tapahtuu hyvin usein juuri verkkopalvelun välityksellä ja näissä tilanteissa korvausneuvoja ja asiakas eivät välttämättä kohtaa lainkaan puhelimessa tai kasvotusten vaan vuorovaikutus tapahtuu verkkosivuston välityksellä viestien. Näiden lisäksi asiointia voi hoitaa oman yhteyshenkilön, postin ja yhteistyökumppaneiden välityksellä. Yhteistyökumppaneiden välityksellä asioidessa korvaushakemus voi saapua asiakkaalta esimerkiksi hoitolaitoksen kautta suoraan vakuutusyhtiölle hoidettavaksi. Nykyään suurin osa asioinnista hoidetaan puhelimitse tai verkon välityksellä. Asiakkaaseen panostavat vakuutusyhtiöt ovat tietoisia asiakkaiden odotuksista palveluita kohtaan ja niitä kehitetään jatkuvasti palvelutarjonnan parantamiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 90-95.)

Vakuutusyhtiön ja asiakkaan välinen kohtaaminen voi tapahtua monella eri tavalla korvauspalvelussa, mutta Finanssiala ry:n tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2018 suurin osa korvaushakemuksista tehtiin internetin välityksellä. Internetin välityksellä tehtävien korvaushakemusten määrä on ollut selvässä kasvussa muihin kanaviin nähden viimeisimpien vuosien aikana, kuten Kuvio 2 osoittaa. Internetissä tehdyt korvaushakemukset kattavat myös matkapuhelimella ja älypuhelinsovelluksella tehdyt korvaushakemukset. Toiseksi eniten korvaushakemuksia tehtiin tutkimuksen mukaan puhelimen välityksellä. (Finanssiala ry:n www-sivut 2020.)



Kuvio 2. Finanssiala ry:n tekemän tutkimuksen tulokset eri palvelukanavien käytöstä korvauspalvelussa vuonna 2018 (mukailtu Finanssiala ry)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tarkastella käytettäviä palvelukanavia yksityiskohtaisesti, mutta Kuvion 2 perusteella voidaan hyvin havainnollistaa korvaushakemusten saapumista eri palvelukanavien kautta. Eri kanavien kautta saapuvilla korvaushakemuksilla on kuitenkin merkittävä yhteys keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ja palvelun resursointiin. Korvauspalvelun resursoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaiden käyttämät palvelukanavat, sillä silloin käytettävissä olevat resurssit voidaan kohdistaa kysynnän mukaisella tavalla oikeisiin palvelukanaviin.

3.4 Toiminnan valvonta

Vakuutusyhtiöiden toimintaa valvoo Suomessa Finanssivalvonta. Se on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka toimii päätöksenteon suhteen itsenäisesti. Finanssivalvonta toimii kuitenkin itsenäisestä päätöksen teosta huolimatta hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. (Rantala & Kivisaari 2020, 125.) Vakuutusyhtiöiden lisäksi Finanssivalvonta valvoo pankkien, eläkeyhtiöiden sekä muiden vakuutusallalla toimivien yritysten toimintaa. Finanssivalvonnan valvottavat myös rahoittavat 95-prosenttisesti Finanssivalvonnan toiminnan. (Finanssivalvonnan www-sivut 2020.)

Finanssivalvonnan keskeisimpinä tehtävinä on varmistaa vakuutuslaitosten vakaa toiminta, vakuutettujen etujen turvaaminen ja alaan liittyvän yleisen luottamuksen säilyminen. Näiden lisäksi Finanssivalvonta suorittaa valvonta- ja tarkastustehtäviä vakuutuslaitoksiin ja niiden toimintaan liittyen. Finanssivalvonnan toimintaa säätelee Laki Finanssivalvonnasta, jossa on määritelty Finanssivalvonnan tehtävät. (Laki Finanssivalvonnasta 878/2008 1 luku 1 & 3 §.) Lisäksi vakuutusyhtiöiden toimintaa sääntelevät myös useat eri lait, joista tärkeimpiä ovat vakuutusyhtiölaki ja vakuutusopimuslaki (Finanssiala ry:n www-sivut 2020).

4 ESIMIEHEN ROOLI HENKILÖKORVAUSPALVELUSSA

Hyvä esimiestyö on laadukasta ja vastuullista henkilöstön johtamista. Esimiestyöstä voidaan puhua myös johtajuutena. Esimiestyön tehtävä on mahdollistaa henkilöstön onnistuminen ja varmistaa, että ryhmän jäsenet toimivat yhteisesti määritellyn toiminta-ajatuksen mukaisesti. (Hyppänen 2013, 15-17.) Esimiestyö on yksi organisaation ja korvauspalvelun tärkeimmistä osista, sillä sen toteuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan niin hyvässä kuin pahassa. On olemassa asiakaspalveluorganisaatioita, joissa ei ole vielä tähän päivään mennessä ymmärretty esimiestyön tärkeyttä ja merkitystä. Tämä näkyy myös vahvasti heidän tuottamassaan palvelussa. Esimiestyön organisointia ja tavoiteasetantaa täytyy johtaa organisaation johdon toimesta. Jos organisaation johto ei ymmärrä esimiestyön merkitystä ja tärkeyttä, on esimiestyötä vaikea toteuttaa myöskään esimiehen puolelta. Jos organisaatiossa ei panosteta esimiestyöhön, sillä on suuri vaikutus koko organisaation toimintaan. Tämä näkyy hyvin nopeasti esimiesten työskentelyssä, jonka jälkeen vaikutukset siirtyvät myös heidän alaisiinsa. Tämän seurauksena alkaa kärsiä myös työnantajan maine ja kiinnostavuus. (Aarnikoivu 2013, 13-14 & 33-36.)

Organisaation menestymisen kannalta on erityisen tärkeää ajatella esimiestyö isona kokonaisuutena, jossa huomioidaan kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät ja toiminnan edellytykset. Jotta esimiehillä on mahdollisuus onnistua esimiestyössä, on yrityksen johdon luotava heille edellytykset onnistuneeseen esimiestyöhön. On

ensiarvoisen tärkeää, että esimies tietää oman roolinsa, omat työtehtävänsä, työnsä tavoitteet sekä käytössä olevat työvälineet. Näiden lisäksi esimiehellä tulee olla käytössä riittävä tuki työnantajan ja oman esimiehen puolelta. Kun yrityksen johto on määritellyt esimiestyölle selkeät tavoitteet ja edellytykset, on esimiehen helpompi johtaa näitä omassa työssään. Johdon määrittelemät selkeät edellytykset ja tavoitteet antavat esimiehille mahdollisuuden toteuttaa laadukasta ja vastuullista henkilöstön johtamista. Laadukkaan ja vastuullisen esimiestyön taustalla on oltava kuitenkin koko organisaation kattava yhteinen ymmärrys tarvittavista edellytyksistä. Esimiestyön ollessa vastuullista ja laadukasta, organisaatio saa tämän moninkertaisena takaisin positiivisten palautteiden, hyvien tulosten ja laadukkaan työnantajamielikuvan muodossa. (Aarnikoivu 2013, 13 & 33-35.)

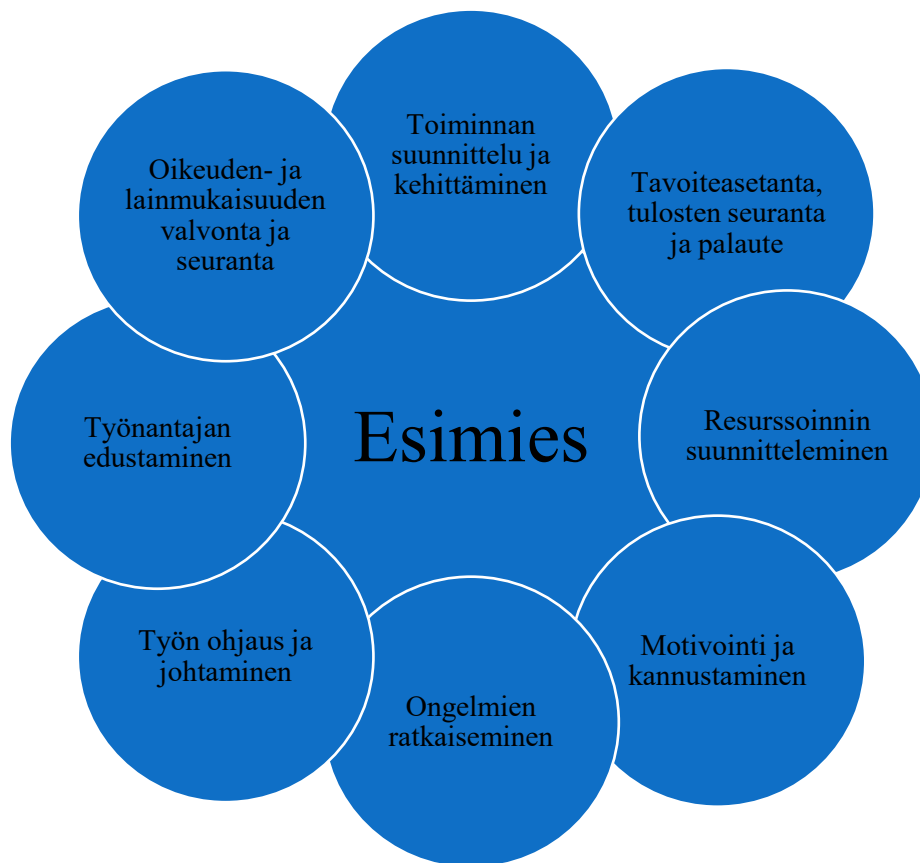
4.1 Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimies on työnantajan valitsema henkilö, joka edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Hän vastaa oman organisaation toiminnasta ja hänellä on johdettavia alaisia. (Salminen 2014, 49.) Esimiehellä on työnantajan määrittelemä työnjohto-oikeus (Työsopimuslaki 55/2001 1 luku 1 §). Rooliin liittyy myös paljon velvollisuuksia ja vastuuta. Esimies voi toimia organisaatiosta riippuen erilaisilla tehtävänimikkeillä, joita voivat olla tiiminvetäjä, ryhmäpäällikkö, tiimipäällikkö, projektipäällikkö tai valmentaja. Mitä paremmin esimies on ymmärtänyt oman työnsä tavoitteet ja roolin organisaatiossa, sitä paremmin hän pystyy toimimaan yksilön tai tiimin esimiehenä. (Hyppänen 2013, 15-17.) Hänen tärkein roolinsa on varmistaa, että tiimin jäsenet työskentelevät organisaation tavoitteiden mukaisesti ja noudattavat yhteistä toiminta-ajatusta. Esimiehen työssä korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, sillä esimiestyö on jatkuvaa vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. Esimiehen tehtävä on toimia tiiminsä suunnan näyttäjänä ja luoda ryhmään luottamustamusta, jotta tiimiläiset voisivat menestyä työssään. Organisaation menestys on vahvasti sidoksissa esimieheen ja esimiestyöhön, joten esimiehen roolia ei pidä unohtaa missään vaiheessa. (Surakka & Laine 2011, 13-14.)

Esimiehen keskeisin tehtävä on tukea alaisiaan eli organisaation jäseniä arjessa ja auttaa heitä onnistumaan omassa työssään. Näiden asioiden toteuttaminen esimiestyössä

on tärkeää, sillä ne auttavat organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Falconer 2014, 67.) Esimiehen tehtävä on oivalluttaa alaisilleen heidän oma roolinsa, työtehtävänsä, työnsä tavoitteet sekä koko organisaation tarkoitus. Jokaisella esimiehellä on yksilöllinen tapa toteuttaa rooliaan, mutta tärkeintä on nähdä esimiestyö yhtenä isona johtamisen kokonaisuutena. Esimiehen työtehtävien moninainen työkenttä koostuu monista eri tehtävistä, mutta kaikki perustuvat käytettävään lainsäädäntöön ja organisaation liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Nämä muodostavat samalla esimiestyölle syntyvät odotukset ja velvoitteet. Yksi vaikeimmista asioista esimiehen roolissa on, että työssä täytyy olla jämäkkä, jonka takia ei voi olla aina kaikkia miellyttävä, vaikka oikeasti haluaisikin. (Hyppänen 2013, 15-18.)

Esimes on itse vastuussa siitä, miten hän omaa rooliaan toteuttaa, mutta esimiestyön vaikutukset ovat usein nähtävissä suoraan työntekijöiden onnistumisina työssä. Lopputuloksen kannalta on tärkeää, että esimes osaa tunnistaa oman tapansa toteuttaa esimiesrooliaan ja kehittää omaa tyyliään jatkuvasti. (Salminen 2014, 54.) Jokaisella esimiehellä on oma johtamistyyli, jonka toteuttamiseen vaikuttavat työympäristö, johdettavat työtehtävät sekä tiimin kokoonpano. Erilaisiin tilanteisiin tarvitaan erilaisia johtamistyyliä ja esimiehen tehtävänä on tunnistaa vallitsevaan tilanteeseen soveltuva tyyli. (Falconer 2014, 78.) Jos esimes osaa johtaa tiimiään hyvin, näkyy se usein myös henkilöstön tyytyväisyydessä ja samalla se parantaa tiimin työkykyä (Salminen 2014, 55). Siitä huolimatta on hyvä muistaa, että esimiestyössä kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten esimiehen tehtäviä tulee toteuttaa yhtenä kokonaisuutena (Aarnikoivu 2013, 16-17). Kuviossa 3 on kuvattu esimiestyön keskeisimmät työtehtävät.



Kuvio 3. Esimiestyön keskeisimmät työtehtävät (Salminen 2014, 54)

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole käsitellä esimiestyön tehtäviä yksityiskohtaisesti, mutta Kuvion 3 avulla voidaan havainnollistaa kuitenkin esimiehen keskeisimpiä työtehtäviä ja esimiehen roolia näiden toteuttamisessa. Opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten työvuorosuunnittelun ulkoistaminen vaikuttaa esimiehen työskentelyyn ja ajankäyttöön. Opinnäytetyön avulla saadaan tietoa, mihin vapautunutta aikaa käytetään ja ohjautuuko vapautunut aika esimiestyön keskeisten työtehtävien hoitamiseen.

4.2 Esimiestyön vaikutus korvauspalveluun

Korvauspalvelu on asiakaspalvelua ja vuorovaikutustilanteiden hoitamista, jossa tarkoitus on tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua ja saada asiakas tuntemaan itsensä huomioiduksi. Korvauspalvelun laatuun vaikuttaa se, miten asiakkaan ja korvausneuvojan vuorovaikutus sujuu kohtaamishetkellä. Jotta vuorovaikutus asiakkaan ja korvausneuvojan välillä olisi mahdollisimman sujuvaa, täytyy korvauspalvelun sisäisten toimintamallien ja prosessien olla kunnossa. Esimiehen tehtävä on Kuvion 3

mukaisesti toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, jonka merkitys näkyy juuri sisäisten toimintamallien ja prosessien toimivuudessa. Mitä tehokkaammin esimies pystyy ohjaamaan henkilöstön toimintaa, sitä parempaa korvauspalvelua henkilöstö voi tuottaa asiakkaille. Jos korvauspalvelun sisäinen vuorovaikutus ja prosessit eivät ole kunnossa tai ne eivät toimi halutulla tavalla, asiakkaalle tuotettavan palvelun laatu heikkenee välittömästi. Laadukkaan palvelun avulla voidaan lunastaa asiakkaiden odotukset ja luoda heille asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 54.)

Korvauspalvelun sisäiseen vuorovaikutukseen ja prosesseihin vaikuttavat henkilöstöresurssien ohjauksen ja työtehtävien organisoimisen onnistuminen. Nämä ovat korvauspalvelun keskeisimpiä menestystekijöitä ja niillä on merkittävä vaikutus onnistumisen lopputulokseen. Kuten Kuvio 3 osoittaa, henkilöstön resurssisuunnittelu kuuluu esimiehen keskeisimpiin työtehtäviin. Esimiehen tulisi osata kohdistaa korvauspalvelun resurssit eri palveluihin siten, että palvelu toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Haasteelliseksi tämän tekee se, että tässä tulisi samaan aikaan osata huomioida asiakkaiden kysyntä ja käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Samanaikaisesti esimiehen tulisi organisoida korvauspalvelun työt järkevästi koko organisaation tarpeet huomioiden. (Ylikoski ym. 2006, 153.) Esimies toimii roolissaan palvelutehtävässä, missä hänen tarkoituksensa on toimia tiiviissä vuorovaikutuksessa alaisten, kollegoiden, esimiehensä muiden sidosryhmien kanssa. Hänellä on siis merkittävä rooli korvauspalvelun toimivuudessa. Saman aikaisesti esimiehen tulisi kuitenkin pystyä hoitamaan kaikkia muita esimiestehtäviä ja lisäksi ajankäyttöä tulisi osata kohdistaa järkevästi esimiestyön moninaisiin työtehtäviin. (Surakka & Laine 2011, 14-15.)

Korvauspalvelutyön tavoitteet ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Määrällinen tavoite voi olla esimerkiksi korvauspalvelussa hoidettavien vahinkotapausten lukumäärä, jota voidaan mitata esimerkiksi kappale perusteisesti tuntitasolla. Laadullinen tavoite voi olla puolestaan esimerkiksi korvauspalvelussa käyttöönotetun uuden toimintamallin omaksuminen. Esimiehellä on tärkeä rooli näiden toteutumisessa, sillä hänen tehtävä on tukea henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistumisen kannalta tärkeää on, että esimies kehittää korvausneuvojen osaamista jatkuvasti, motivoi korvausneuvoja onnistumaan työssään ja antaa heille riittävästi vastuuta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esimiehen tarve ja rooli vähenevät, kun korvausneuvojat osaavat jotta omaa työtään. Motivoinnin kautta korvausneuvojat saavuttavat parempia tuloksia

ja vastuun kautta korvausneuvojat sitoutuvat paremmin omaan työhönsä. (Ylikoski ym. 2006, 153-155.)

4.3 Esimiehen ajankäyttö ja siihen liittyvät haasteet

Esimiestyöhön tarvittava aika voidaan Ristikankaan, Pitkäsen ja Aaltosen (2015, 118-119) mukaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäinen luokka on se aika, jonka esimies käyttää johtamiseen eli ihmisten ja alaisten kanssa käytyyn vuorovaikutukseen. Toinen luokka muodostuu esimiestyön hallinnollisista työtehtävistä, joita ovat muun muassa päätöksenteko, yleinen viestintä, yhteydenpito organisaation muihin jäseniin, rekrytointi sekä raporttien ja ohjeistusten lukeminen. Lisäksi toiseen luokkaan kuuluu toimintaedellytysten varmistaminen ja taustatyöt, joka pitää sisällään esimerkiksi työnohjausta ja raportointia.

Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, esimiehen tehtäväkenttä on hyvin laaja ja työn hoitaminen vaatii esimieheltä vahvaa itsensä johtamista. Työtehtäviä tulee myös osata organisoida järkevällä tavalla ja tiimin työskentelyä tulee osata arvioida sekä seurata jatkuvasti. Esimies on kuitenkin vastuussa tiiminsä tuloksesta. Esimiehen tärkein tehtävä on johtaa alaistensa työntekoa, mutta jos esimies ei osaa johtaa omaa työtään, vaikutukset näkyvät hyvin usein myös negatiivisesti johdettavan ryhmän työskentelyssä. Esimiehen tulisi muistaa jatkuvasti, että hän toimii palvelutehtävässä, jossa hänen tarkoituksensa on mahdollistaa, auttaa ja edistää alaistensa työntekoa kohti yhteisiä tavoitteita. (Surakka & Laine 2011, 14-15.)

Ristikankaan ym. (2015, 120-123) mukaan esimiehen ajankäyttö on yksi esimiestyön keskeisimmistä haasteista. Tärkeiden esimiestehtävien hoitamatta jättämiselle löytyy useita syitä. Näitä pidetään kuitenkin enemmän tekosyinä, sillä todellisena syynä on, että asiantuntijatehtävät hallitsevat esimiehen työpäivää. Asiantuntijatehtävillä tarkoitetaan työtehtäviä, jotka ovat esimiehen vastuulla, mutta ne eivät ole varsinaista esimiestyötä. Usein nämä tehtävät ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että esimiehen oletetaan hoitavan ne. Tehtävät voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallintoon, taloushallintoon tai kehittämiseen liittyviä työtehtäviä. Haasteelliseksi tämän tekee se, että nämä tehtävät hallitsevat esimiehen työpäivää, jolloin ajankäyttö ei ohjaudu

johdettavaan ryhmään ja esimiestyön merkitys kärsii. Esimiehen roolissa yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin olla läsnä kuuntelemassa alaisten tarinoita, mahdollisia toiveita ja huolia sekä murheita. Johdettavalla henkilöstöllä on esimiehen läsnäoloon liittyviä odotuksia ja ilman riittävää aikaa esimies ei voi olla läsnä tiiminsä keskuudessa. (Ristikangas ym. 2015, 118-123.)

Esimiehen ajankäyttö on opinnäytetyön kannalta keskeinen asia, koska keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä henkilökorvauspalvelun tiimien esimiehille on vapautunut lisää aikaa esimiestyöhön. Kun työvuorosuunnittelun vastuu on siirtynyt keskitetylle toiminnolle, esimiesten ei tarvitse enää huolehtia päivittäisestä työvuorojen suunnittelusta. Opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään, mihin vapautunutta aikaa käytetään uudessa toimintamallissa. Lisäksi samalla selviää, onko uusi toimintamalli tuonut mukaan ongelmia tai haasteita esimiesten työskentelyyn ajankäytöllisesti. Toisaalta opinnäytetyö tarjoaa myös vastauksia siihen, miten mahdollisia ongelmia tai haasteita ajankäyttöön liittyen on pystytty poistamaan työvuorosuunnittelun keskittämisen myötä.

5 KESKITETTY TYÖVUOROSUUNNITTELU

Työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että oikeat työntekijät sijoitetaan oikeaan aikaan ja oikeaan työtehtävään organisaation tarpeiden mukaan. Työvuorosuunnittelussa on kyse organisaation tarpeiden tunnistamisesta ja ennustamisesta. (Cillie-Schmidt 2012, 2.)

Keskitetyn työvuorosuunnittelun mallissa organisaation työvuorojen suunnitteluvastuu on osastolla, jossa työvuorot suunnitellaan keskitetysti usealle toimipaikalle tai organisaatiolle. Työvuorosuunnittelun keskittämisen tavoitteena on toteuttaa selkeää ja tehokasta työvuorosuunnittelua organisaation liiketoiminnallisiin tarpeisiin. Tavoitteena on hyödyntää käytössä olevat henkilöstöresurssit mahdollisimman tehokkaasti ja huomioida organisaation esittämät toiveet keskitetyssä suunnittelutyössä. (Työvoimanhallinta 2013.) Keskitetyn työvuorosuunnittelun keskeisimpänä ajatuksena on siirtää työvuorosuunnittelun vastuu pois organisaation perustehtävistä, jonka myötä

esimiesten tai muiden työvuorosuunnittelusta aiemmin vastanneiden henkilöiden työaikaa voidaan vapauttaa tuottavampaan työhön. Tällöin esimiehille jää enemmän aikaa varsinaiseen esimiestyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Keskitetyn työvuorosuunnittelun merkittävimpana tavoitteena on tuottaa organisaatiolle mahdollisimman tasalaa-tuista ja kustannustehokasta työvuorosuunnittelua. (Sarastia Rekry 2019.)

Työvuorosuunnittelun keskittämisen ansiosta suunnittelutyössä voidaan huomioida paremmin kokonaisuus. Usein samoja työtehtäviä tehdään useissa eri toimipisteissä ja jos näiden toimipisteiden työvuorosuunnittelu on yksittäisten esimiesten vastuulla, niin lopputuloksessa on lähes mahdotonta huomioida kokonaisuutta. Kun työvuorojen suunnittelu on keskitetty yhden tiimin vastuulle, on usein lopputulos kokonaisuuden kannalta merkittävästi parempi. (Työvoimanhallinta 2013.) Lisäksi keskitetyn työvuorosuunnittelun tiimillä on kokemusta sekä näkemystä työvuorojen suunnittelutyöstä ja he osaavat hyödyntää suunnittelussa tarvittavia työkaluja. Työvuorosuunnittelun ammattilainen osaa myös ottaa huomioon suunnittelutyön vaatiman työläinsäädännön. (Sarastia Rekry 2019.)

Aikaisemmin ei ole osattu ajatella, että työvuorosuunnittelun voisi keskittää ulkopuo-liselle tiimille. Viime vuosina keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttö on kuitenkin yleistynyt eri toimialoilla. Lisäksi työajanhallintaan tarkoitettujen työkalujen kehittyminen mahdollistaa tulevaisuudessa työvuorosuunnittelun keskittämisen monille or-ganisaatioille. (Työvoimanhallinta 2013.) Käytännössä keskitetty työvuorosuunnittelu on erinomainen tapa saavuttaa kustannussäästöjä sekä ohjata esimiesten aikaa tuotta-vampaan työhön. Lisäksi työvuorojen laatu ja organisaatiossa tuotettava palvelu yleensä paranevat keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä. (Sarastia Rekry 2019.)

Keskitetystä työvuorosuunnittelusta ja työvuorosuunnittelusta puhuttaessa on tärkeää tunnistaa niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Työvuorosuunnittelu on sellaisenaan irrallinen kokonaisuus, missä työvuorosuunnittelua tehdään esimiesvetoisesti ilman ulkopuolista apua. Keskitetty työvuorosuunnittelu on puolestaan keskitetty toiminto, jonka taustalla vaikuttaa myös voimavarasuunnittelu. Keskitetyn työvuorosuunnitte-lun tavoitteena on tuottaa keskitetysti työvuoroja voimavarasuunnittelun tuottamaan kysyntä- ja resurssitarve-ennusteisiin pohjautuen. Voimavarasuunnittelu on koko-naisuus, jonka tavoitteena on tehdä organisaatiosta kysyntäohjattu. Sen tarkoitus on

luoda historiadataan perustuen resurssitarve palvelulle, seurata työvuorojen toteutusta sekä reagoida yllättäviin tilanteisiin. Kysyntäohjatun organisaation tavoitteena on, että asiakkailta tuleva kysyntä määrittää eri palveluihin kohdistettavat henkilöstöresurssit eri aikoina. (Koivisto sähköposti 19.8.2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan kohdalla työvuorosuunnittelua on tehty aikaisemmin ilman voimavarasuunnittelun tarjoamaa tukea ja ymmärrystä. Tämä esimiesvetoinen suunnittelu on ollut siis aikaisemmin mainittua työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnittelun keskittämisen myötä suunnitteluun on tullut mukaan voimavarasuunnittelu ja sen tarjoama tuki. Tämän myötä työvuorosuunnittelu on muuttunut keskitetyksi työvuorosuunnitteluksi.

5.1 Keskitetyn työvuorosuunnittelun vaatimukset

Keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönotto on iso muutos, jos työvuorosuunnittelua on tehty aikaisemmin täysin esimiesvetoisesti. Ennen työvuorosuunnittelun keskittämistä on hyvä käydä keskustelua muutoksen jälkeisestä ajasta, jotta organisoituminen ja esimiestyö olisivat mahdollisimman sujuvia muutoksen jälkeen. Laadukkaan ja perusteellisen suunnittelun avulla esimiehiltä vapautunut aika saadaan ohjattua entistä tehokkaammin tuottavaan esimiestyöhön. Tämä vaatii kuitenkin ennen muutosta organisaation johdolta selkeän vision tulevasta ja koko organisaation valmentautumista uuteen toimintaympäristöön. Kun muutos on suunniteltu hyvin, uuden toimintamallin käyttöönotto on huomattavasti helpompaa ja nopeampaa. Suunnitteluun käytetty aika maksaa itsensä takaisin, kun esimiehet pääsevät heti alkuvaiheessa hyödyntämään vapautunutta työaikaa ja muutokselle asetetut tavoitteet ovat kaikille osapuolille selkeät. (Laine 2018.)

Työvuorosuunnittelun keskittämisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja vapauttaa aikaisemmin työvuorosuunnittelua tehneiden henkilöiden aikaa tuottavampaan työhön. Jotta työvuorosuunnittelua voidaan tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, tulee aikaisemmin työvuorosuunnittelusta vastanneiden henkilöiden antaa kaikki olemassa olevat taustatiedot uusille työvuorosuunnittelijoille. Lähtötietojen pohjalta työvuorosuunnittelijat saavat käsityksen siitä, mitä

organisaatiossa tehdään ja millaista osaamista tuotettavat palvelut vaativat. Kun työvuorosuunnittelijoilla on tiedossa käytössä olevat henkilöstöresurssit, osaaminen ja organisaation muut tarpeet, voivat he lähteä rakentamaan keskitetyn työvuorosuunnittelun mallia. Uuden toimintamallin pohjalta työvuorosuunnittelijat voivat lähteä suunnittelemaan työvuoroja organisaation liiketoiminallisiin tarpeisiin. (Sarastia Rekry 2019.)

Aikaisemmilla työvuorosuunnittelijoilla on voinut olla käytössä jokin työvuorosuunnitteluun liittyvä järjestelmä, mutta viimeistään keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönotto vaiheessa kaikki tiedot taltioidaan sähköiseen työvuorosuunnittelun järjestelmään. Työvuorojen suunnittelujärjestelmän avulla pystytään esimerkiksi luomaan työvuorolistoja, tarkkailemaan resursoinnin onnistumista sekä tuottamaan erilaisia raportteja. Lähtötiedoista riippuen keskitetyn työvuorosuunnittelun mallin käyttöönotto voi vaatia ison määrän taustatyötä ennen sen varsinaista käyttöönottoa, jos taustatiedot ovat puutteelliset tai niitä ei ole lainkaan. Henkilöstön osaamistaidot ja muut taustatiedot auttavat keskitettyä työvuorosuunnittelua sijoittamaan oikeat tekijät oikeaan paikkaan työvuoroissa. Työvuorosuunnittelun keskittämisen tavoitteena on tehostaa henkilöstöresurssien käyttöä, joten on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki resursointiin liittyvät tiedot taltioidaan samaan sähköiseen järjestelmään, josta niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (Sarastia Rekry 2019.)

Tietojen taltiointiin ja työvuorojen suunnitteluun on olemassa markkinoilla useita erilaisia työvuorosuunnittelun hallintajärjestelmiä, joita työvuorosuunnittelun ammattilaiset hyödyntävät työssään. Näiden järjestelmien nimissä on käytössä yleensä lyhenne WFM eli Workforce Management, joka tarkoittaa nimenomaan työvoiman hallintaa. Näiden työkalujen avulla työvuorot voidaan optimoida entistä paremmin. Samanaikaisesti kaikki käytössä olevat taustatiedot ovat taltioituna yhteen järjestelmään, jossa ne ovat kaikkien työvuorosuunnittelijoiden käytössä. (Epressi www-sivut 2014.) Opin näytetyön kohdeorganisaatiossa on käytössä TeleOpti Workforce Management -työkalu, jonka avulla työvuorosuunnittelijat laativat työvuoroja sekä niihin liittyviä raportteja ja ennusteita. Laadukkaan työvoiman hallintajärjestelmän avulla työvuorosuunnittelijat pystyvät hyödyntämään käytössä olevia resursseja kustannustehokkaasti ja työvuorosuunnittelu perustuu tarkkaan ennustamiseen. (Calabrio www-sivut. 2020.)

5.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt

Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyt ovat moninaiset. Työvuorosuunnittelun keskittämisen myötä organisaatiolla on käytössään työvuorosuunnittelun ammattilaisia, joilla on vahva erityisosaaminen työvuorojen suunnittelutyöhön. (Sarastia Rekry 2019.) Tämä tekee työvuorosuunnittelusta selkeän prosessin, jolloin työvuorojen hallinta näyttäytyy selkeänä henkilöstölle. Kun suunnittelutyö on keskitetty yhden tiimin vastuulle, on kokonaisuus myös paremmin hallittavissa. Samalla voidaan huomioida useampien toimipisteiden tai tiimien tarpeet niin, että ne sulautuvat yhteen toistensa kanssa. Keskitetyn suunnittelun myötä työvuoroissa on mahdollista huomioida entistä helpommin yrityksen strategia ja tavoitteet. Lisäksi työvuorojen suunnittelussa on mahdollista tehdä painotuksia esimerkiksi laatu tai kustannukset edellä. (Työvoimanhallinta 2013.)

Useissa asiakaspalvelua tuottavissa organisaatioissa työvuorosuunnittelua tuottavat esimiehet. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla voidaan kuitenkin mahdollistaa esimiehille enemmän aikaa tuottavaan esimiestyöhön. Silloin esimiehen ei tarvitse keskittyä työvuorosuunnittelun asiantuntijatyöhön. Keskitetty työvuorosuunnittelu sitoo yleisesti ottaen huomattavasti vähemmän henkilöitä suunnittelutyön ympärille. Tämä johtuu siitä, että kokonaisuus on helpommin hallittavissa yhden osaston toimesta ja päällekkäisen työn määrä vähenee myös keskitetyn suunnittelun myötä. Työvuorosuunnittelulla on vahva yhteys myös raportointiin, joten keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla esimiehet saavat helposti tulkittavia raportteja työtilanteeseen liittyen oman esimiestyönsä tueksi. (Sarastia Rekry 2019.)

Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä työvuorolistat ovat tasalaatuisempia ja työvuorojen optimointi on laadukkaampaa. Lisäksi työvuorot ovat kustannustehokkaampia. Tämä johtuu siitä, että työvuorosuunnittelun ammattilaisilla on kokemusta työvuorosuunnittelun toteuttamisesta ja suunnittelusta. Sen lisäksi käytössä olevat järjestelmät mahdollistavat aikaisempien vuosien resursoinnin toteutumien hyödyntämisen suunnittelutyössä, jolloin työvuorosuunnittelulla voidaan vastata entistä paremmin asiakkailta tulevaan kysyntään ja täten tuotettavan palvelun laatu myös paranee. Kun koko organisaation työvuorosuunnittelu on yhden osaston vastuulla, kaikki tieto työvuoroihin liittyen on käytettävissä helposti yhdessä paikassa. (Sarastia Rekry 2019.)

Lisäksi keskitetyllä työvuorosuunnittelulla on vahva yhteys henkilöstön työhyvinvointiin, sillä työvuorot ovat tasalaatuisempia, henkilöstöä on riittävästi työvuoroissa ja työntekijöiden ei tarvitse venyä työvuoroissa oman osaamisen ulkopuolelle. Esimiehillä on myös enemmän aikaa johtaa alaisiaan ja kehittää heidän osaamistaan, joten työntekijät ovat myös tyytyväisempiä. Keskitetyllä työvuorosuunnittelulla on siis selkeä vaikutus myös työntekijäkokemukseen. (Sarastia Rekry 2019.)

Työvuorosuunnittelun keskittämisen myötä työvuorosuunnittelu ei rasita enää korvauspalvelua tuottavaa organisaatiota. Silloin esimiesten tai muiden aikaisemmin työvuorosuunnittelua tehneiden henkilöiden työaikaa voidaan ohjata tuottavampaan työhön. Jos työvuorosuunnittelua tehty aikaisemmin esimiesvetoisesti, niin nyt esimiehellä jää enemmän aikaa varsinaisiin esimiestehtäviin. Usein myös esimiesvetoinen työvuorosuunnittelu vaatii ympärille huomattavasti isomman määrän suunnittelijoita, kun taas keskitetyssä työvuorosuunnittelussa suunnittelijoita tarvitaan huomattavasti vähemmän. Muutos voidaan siis nähdä työajan säästönä, joka tuo samalla mukanaan merkittäviä kustannussäästöjä organisaatiolle. (Sarastia Rekry 2019.) Laineen (2018) mukaan työvuorojen suunnitteluprosessiin on voinut aikaisemmin osallistua jopa 60 henkilöä ja keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä työvuorojen suunnittelu hoidetaan 3-4 työvuorosuunnittelijan toimesta. Kun vapautunut työaika saadaan ohjattua tuottavaan työhön, keskitetystä työvuorosuunnittelusta saadaan käyttöön paras mahdollinen hyöty taloudellisesti, tuloksellisesti ja ajallisesti. Asiakaspalvelua tuottavissa organisaatioissa vapautunutta työaikaa kannattaa ohjata ensisijaisesti asiakasarvon kasvattamiseen, koska sen avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. (Laine 2018.)

Pohjola Vakuutus Oy:ssä työvuorosuunnittelusta vastaavan tiimin esimies kuvasi mielestäni erinomaisesti keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoitusta ja sen etua käydyssä sähköpostikeskustelussamme. ”Keskitetyn työvuorosuunnittelun etu ja tarkoitus on luoda malli, joka vastaa asiakaskysyntään kaikkina ajanhetkinä organisaation palvelutasotavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa toteumadatan hyödyntämistä henkilöstömäärän suunnittelussa, jotta varsinaisessa työvuorojen suunnitteluvaiheessa kokonaisresurssi vastaisi mahdollisimman tarkasti asiakaskysynnän ja toiminnan tehokkuuden määrittämää kokonaisresurssitarvetta. Liian pienellä henkilöstömäärällä ei saavuteta organisaation palvelutasotavoitteita tai joudutaan tinkimään esimerkiksi henkilöstön

osaamisen kehittämiseen varatusta ajasta. Liian suurella henkilöstömäärällä puolestaan saavutetaan palvelutasotavoitteet, mutta liiketoiminnallisesti liian suurilla kustannuksilla.” (Koivisto sähköposti 23.7.2020.)

5.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelun haasteet

Usein ajatellaan, ettei keskitetty työvuorosuunnittelu voi toimia omalla työpaikalla. Tämä johtuu siitä, että henkilöstö on tottunut perinteiseen työvuorojen suunnittelumalliin, jossa oma esimies suunnittelee oman tiimensä työvuorot. Tällainen ajattelu aiheuttaa organisaatiossa usein vastarintaa uutta työvuorosuunnittelua kohtaan, mikä luo oman haasteen uuden toimintamallin käyttöönotolle. (Työvoimanhallinta 2013.) Toinen näkökulma työvuorosuunnittelun keskittämättä jättämiselle on, että nykyiset työajanhallintajärjestelmät eivät tue keskitettyä työvuorosuunnittelua. Silloin työvuorosuunnittelun keskittäminen nähdään mahdottomana ja asiaan ei perehdytä lainkaan. (Laine 2018.)

Henkilöstö saattaa myös kokea, ettei heidän mielipidettään hyödynnetä enää työvuorosuunnittelussa, kun työvuorosuunnittelun vastuu siirtyy keskitetyille tiimille. Tämä saattaa aiheuttaa henkilöstön keskuudessa tyytymättömyyttä ja samalla se heikentää heidän luottamustaan keskitettyä työvuorosuunnittelua kohtaan. (Valtanen 2019.) Laineen (2018) mukaan keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtyminen vaatii koko organisaatiolta uudenlaista ajattelutapaa ja ennakoitua valmentautumista tulevaan. Jos muutosta ei johdeta selkeän vision kautta, se saattaa hankaloittaa keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Mikäli uudet ajankäyttöön liittyvät toimintamallit eivät ole riittävän selkeät, esimiehen vapautunut työaika ohjautuu todennäköisesti näiden asioiden järjestelemiseen. Jos vapautuneen työajan käyttöä ei ole suunniteltu etukäteen mitenkään, niin pahimmassa tapauksessa vapautunut työaika ei ohjaudu oikeasti mihinkään konkreettiseen. Silloin keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetut hyödyt kärsivät. (Laine 2018.)

Aikaisemman esitetyn teorian mukaan esimiehen vastuulla on huolehtia resursoinnin suunnittelusta, kuten Kuvio 3 esitti. Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä vastuu palvelun resursoinnista siirtyy työvuorosuunnittelusta vastaavalle tiimille, mutta

esimiesvastuu on siitä huolimatta edelleen tiimien esimiehillä. Uusi työvuorosuunnittelun toimintamalli tarjoaa esimiehille uudenlaisia työvälineitä esimiestyön tueksi ja parhaan lopputuloksen kannalta olisi erityisen tärkeää, että näitä osattaisiin hyödyntää mahdollisimman kattavasti. Työvuorosuunnittelijoiden ammattitaidon ja käytettävien järjestelmien ansiosta esimiehillä on jatkossa käytössä uudenlaisia työkaluja esimiestyön tueksi. Näitä voivat olla erilaiset palvelutilanteeseen liittyvät raportit ja tietoon perustuvat luvut sekä ennusteet. (Sarastia Rekry 2019.) Esimiestyön kannalta olisi erityisen tärkeää, että näitä uusia työkaluja hyödynnettäisiin mahdollisimman kattavasti, koska ne tukevat entisestään esimiesten omaa työtä. Jos näitä ei hyödynnetä, niin esimiehillä ei ole välttämättä uudessa toimintamallissa riittävää ymmärrystä korvauspalvelun työtilanteesta, vaikka heillä on tulosvastuu tiimien tekemisestä.

Jos keskitetty työvuorosuunnittelu toimii organisaatiossa toivotulla tavalla, sen avulla saavutetut hyödyt ovat moninaiset ja ne eivät rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Työvuorosuunnittelu mielletään usein esimiehen tehtäväksi, mutta keskitetty työvuorosuunnittelu tarjoaa loistavan mahdollisuuden ulkoistaa työvuorosuunnittelun vastuu keskitetylle toiminnolle. Keskeistä on kuitenkin pohtia, miten työvuorosuunnittelusta vapautunutta aikaa hyödynnetään esimiestyössä.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä toteutetut haastattelut toteutettiin kesän 2020 aikana ja niihin osallistui yhteensä kuusi Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelussa toimivaa esimiestä. Henkilökorvauspalvelussa työskenteli yhteensä kymmenen esimiestä haastatteluiden toteutushetkellä ja osalla heistä oli johdettavanaan useampi tiimi. Haastateltavat esimiehet olivat eri puolilta Suomea, mutta kaikki toimivat samanlaisessa esimiesroolissa henkilökorvauspalvelussa. Haastatteluun osallistuneista esimiehistä kolme oli naisia ja kolme miehiä, mutta henkilöiden sukupuolella ei ole vaikutusta opinnäytetyön tuloksiin. Haastateltavia esimiehiä ei haettu tietyillä kriteereillä, sillä opinnäytetyön tulosten kannalta osallistujien taustalla ei ollut merkitystä.

Haastattelut toteutettiin COVID-19 -viruksesta ja siihen liittyvistä poikkeusoloista johtuen etäyhteyksiä hyödyntäen, vaikka toisaalta tämä olisi ollut toimiva käytäntö myös ilman poikkeusoloja. Jokaisella haastateltavalla esimiehellä oli mahdollisuus vaikuttaa haastattelun ajankohtaan ja lisäksi he saivat haastatteluun liittyvät kysymykset (Liite 1) etukäteen pohdittavaksi sähköpostilla. Kaikkien haastateltavien kanssa käytettiin samoja kysymyksiä ja ne esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Haastatteluihin käytetty aika vaihteli 25-35 minuutin välillä, riippuen haastateltavien antamista vastauksista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin verkkoneuvottelu Teams-sovellusta hyödyntäen, mikä mahdollisti tallenteiden kuuntelun jälkikäteen. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltaville kerrottiin, että tallennetta hyödynnetään ainoastaan tutkimusaineiston analysointiin, jonka jälkeen tallenteet hävitetään väärinkäytön estämiseksi.

6.1 Tutkimusaineiston käsittely

Haastatteluiden avulla saadun aineiston analyysi aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla. Tämä tarkoittaa haastatteluiden tekstiksi muuttamista, jonka jälkeen teksti muodostaa opinnäytetyön tutkimusaineiston. Litteroitu haastattelu toimii muistiinpanona alkuperäisestä haastattelutilanteesta, mutta sen rinnalla on hyvä käyttää lisäksi myös alkuperäistä nauhoitetta. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017.)

Haastatteluiden nauhoitteiden litterointi suoritettiin tämän opinnäytetyön kohdalla sovelletusti eli kaikkia lauseita ei kirjoitettu sanasta sanaan tekstiksi. Tallennettu aineisto sisältää valtavan määrän informaatiota ja toisaalta keskustelun omaisessa haastattelussa mukaan tulee tutkimuksen kannalta myös epäoleellisista tietoa. Tästä syystä nauhoitteiden sovellettu litterointi oli järkevä toteutusvaihtoehto tämän opinnäytetyön kohdalla. Nauhoitteilta poimittiin tutkimusongelmien kannalta oleellimmat lauseet ja sen lisäksi haastateltavien puheesta erottuvat selkeät painotukset kirjattiin muistiin. Alkuperäisten tallenteiden kuunteleminen useampaan kertaan oli hyvä tapa perehtyä jokaisen haastateltavan vastauksiin yksityiskohtaisemmin. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset jaoteltiin kysymyksittäin samaan taulukkoon, jonka jälkeen tuloksia oli helppo käsitellä yhtenä kokonaisuutena.

Haastattelun aineistoa käsitellään opinnäytetyössä esiintyvien teemojen mukaisesti. Opinnäytetyön teemat ovat keskitetty työvuorosuunnittelu, esimiestyö sekä niiden yhteensovittaminen. Lopuksi opinnäytetyön tulosten perusteella esitellään yhteenvedo keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutuksista esimiestyöhön. Lisäksi työn lopussa käydään läpi keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön yhteensovittamiseen liittyvät kehitysehdotukset, joiden avulla keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallia voidaan jatkokehittää kohdeorganisaatiossa esimiestyön näkökulmasta.

6.2 Keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön yhteensovittaminen

Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalliin. Haastateltavat antoivat nykyiselle toimintamallille arvosanaksi keskiarvollisesti 7,8. Kuviossa 4 on esitetty haastateltavien vastaukset eriteltuna.

Haastateltava	Arviointiasteikko 1-10
Vastaaja A	8
Vastaaja B	8
Vastaaja C	7
Vastaaja D	8
Vastaaja E	8
Vastaaja F	8
Keskiarvo:	7,8

Kuvio 4. Haastateltavien tyytyväisyys keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalliin

Arviointiasteikko oli haastattelutilanteessa 1-10 välillä, jossa 1 oli heikko ja 10 oli erinomainen. Kukaan haastateltavista ei ollut halukas palaamaan aikaisempaan esimiesvetoiseen työvuorosuunnitteluun, koska uutta toimintamallia pidettiin hyvin esimiestyötä tukevana. Sen lisäksi esimiehet kokivat, että keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla työaika on säästynyt huomattava määrä ja heillä on yksi kuormitustekijä vähemmän.

”Aikaa säästyy ihan valtavan paljon ja voi niin kun luottaa, että joku toinen kattoo sen, että oikeassa paikassa on oikea määrä ihmisiä, oikeeseen kellonaikaan.”

”Se tukee esimiestyötä hyvin, mutta siinä on joitakin semmosia tavallaan puutteita, jotka jäävät esimiehelle tai tiimille lisätyöksi.”

”Kyllähän tää keskitetty malli on ihan valtavan iso apu meille.”

Työvuorosuunnitteluun käytetty aika vaihteli esimiesten välillä hyvin paljon ennen keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönottoa. Vastausten perusteella esimiehet arvioivat käyttävänsä tiimin työvuorosuunnitteluun ja siihen liittyvien asioiden hoitamiseen viikossa 3-8 tuntia. Keskiarvallisesti työvuorosuunnitteluun käytettiin aikaa arviolta 4,8 tuntia viikossa ja 19,2 tuntia kuukaudessa. Haastateltavat kokivat, että työvuorosuunnitteluun käytetty aika oli pois varsinaisesta esimiestyöstä ja muista esimiestyöhön kuuluvista tehtävistä. Vaikka työvuorosuunnitteluun käytettiin haastatteluiden perusteella tuntimäärällisesti paljon aikaa, ei työvuorosuunnittelun kuitenkaan koettu olevan ammattitaitoista eikä työvuorojen suunnittelu perustunut tarkkaan ennustamiseen.

”Haasteena oli, että se vei aikaa järjettömästi, vaati älyttömästi käsityötä ja kaikkein suurin puutehan oli, että me arvailtiin asioita tosi paljon.”

”Kokonaisuus hämärtyi ihan täysin ja se ei perustunut mihinkään.”

Keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä esimiesten työvuorosuunnitteluun käyttämä aika oli kutistunut arviolta 1-5 tuntiin viikossa. Keskiarvallisesti työvuorosuunnitteluun käytettiin aikaa uudessa keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallissa viikon aikana arviolta 1,6 tuntia ja kuukaudessa 6,4 tuntia. Vaikka vastuu työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta on siirtynyt keskitetyille työvuorosuunnittelusta vastaavalle tiimille, esimiehillä on edelleen joitain työtehtäviä, jotka vaativat heiltä työvuoroihin liittyviä toimenpiteitä. Enimmäkseen työvuorosuunnitteluun käytetty aika kului uudessa toimintamallissa lomasuunnitteluun, yksittäisten työtehtävien järjestelyyn ja sairauspoissaolojen korvaamiseen.

Haastateltavien esimiesten oli hankalaa nimetä selkeitä yksittäisiä esimiestehtäviä, joihin he olisivat saaneet vapautettua aikaa työvuorosuunnittelun vastuun siirryttyä keskitetyille tiimille. Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet kertoivat kuitenkin, että heillä on ollut enemmän aikaa olla läsnä tiimin keskuudessa ja lisäksi heillä on ollut enemmän aikaa käydä keskusteluja yksittäisten korvausneuvojen kanssa. Opinnäytetyön tulosten perusteella Pohjola Vakuutus Oy:ssä kehitteillä oleva uusi OP Ketterä -toimintamalli on vienyt esimiehiltä merkittävän määrän työvuorosuunnittelun keskitämisen kautta vapautunutta työaikaa. Osa haastateltavista koki, että uuden OP Ketterä -toimintamallin suunnittelu on vienyt lähes täysin työvuorosuunnittelusta vapautuneen työajan.

”Kyllähän se varmaan enemmän tiimin hyväksi ja erilaisiin keskusteluihin ja henkilön suoriutumiseen meni.”

”Tällä hetkellä oikeastaan kaikki aika menee jotain kautta linkitettyinä OP Ketterän suunnitteluun, valmisteluun ja hallinnointiin. Ja tiimin arjen pyörittämiseen.”

Haastateltavat esimiehet eivät kokeneet varsinaisen esimiestyön muuttuneen keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä, mutta aikaa asioiden hoitamiseen, läpikäyntiin ja keskusteluihin on käytössä aikaisempaa enemmän. Saman aikaisesti käsitys kokonaisuudesta on laajentunut. Haastatteluissa korostui, että esimiehillä on yksi kuormitustekijä vähemmän nyt, kun työvuorosuunnittelun vastuu on keskitetty yhden tiimin vastuulle, eikä esimiesten tarvitse huolehtia enää työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta.

”En sanois, että se on nyt muuttunut varsinaisesti. Samoja asioita teen, mutta se yksi palikka on poissa.”

”Niin ehkä se fokus on siirtynyt siitä resurssista siihen, että mitä ihmiset saavat aikaiseksi.”

Lähes kaikki esimiehet kertoivat hyödyntäneensä keskitetyn tiimin työvuorosuunnittelijoiden ammattitaitoa oman esimiestyönsä tukena. Keskustelua on käyty päivittäin työvuoroihin, valmennuksiin ja palvelutilanteen ennustamiseen liittyen, mikä on

koettu esimiestyön kannalta hyödyllisenä. Suurin osa esimiehistä on kokenut vuoropuhelun resurssisuunnittelijoiden kanssa hyödyllisenä ja sen myötä heidän oma ymmärryksensä on myös kasvanut työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta.

”Oon kyllä hyödyntänyt ja ollaan käyty erinäisistä asioista aktiivisesti keskusteluita.”

”Työvuorosuunnittelijat tuottavat meille tosi hyvin näkyvyyttä jatkuvasti viikko ja päivätasolla tulevaisuuteen. Ja sitten totta kai myös historiaan.”

6.3 Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetut hyödyt

Esimiesten mukaan aikaisempi esimiesvetoinen työvuorosuunnittelu ei perustunut tarkkaan ennustamiseen eikä sitä osattu tehdä järkevästi. Haastateltavat kokivat, ettei työvuorosuunnittelun kokonaisuus ollut aikaisemmin kenelläkään hallinnassa, sillä jokainen esimies oli vastuussa vain oman tiimin työvuorojen suunnittelusta. Aiemmin esimiesten resurssit riittivät ainoastaan oman tiimin työvuorojen organisointiin ja kokonaisuus jäi kokonaan katsomatta. Haastatteluiden perusteella esimiehillä ei ollut välttämättä myöskään aikaisemmin riittävää ymmärrystä työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta eikä tarvittavaa osaamista sen toteuttamiseen. Tämä oli esimiesten mielestä hyvin kuormittavaa, kun asioita jouduttiin arvailemaan ja työvuorosuunnitteluun toteuttamiseen kului merkittävästi työaikaa. Nyt esimiehet kokevat, että uuden keskitetyn toimintamallin myötä työvuorosuunnittelua tehdään asiantuntijuuden ja ennustamisen kautta. Tämä on mahdollistanut aikaisempaa paremman henkilöstöresurssien käytön sekä koko henkilökorvauspalvelun kokonaisuuden huomioimisen. Lisäksi tulevaisuuden ennustaminen ja palvelutilanteen hyvä raportointi on koettu erittäin hyödyllisenä ja esimiestyötä tukevana toimintona.

”Hyödyn siinä, että mun ei välttämättä tarvitse yrittää katsoa niin laajaa kokonaiskuvaa. Pystyn katsomaan pienempää osa-aluetta, kun tiedän että kaikki on isossa kuvassa kunnossa keskitetyn työvuorosuunnittelun toimesta.”

”Meidän tekemiset on tullut paljon läpinäkyvämmäksi ja meillä on ole-
massa ihan dataan perustuvaa perustetta ihmisille, että minkä takia tuota
tehdään ja tuota ei.”

”Mun ei tarvitse enää miettiä, että paljonko johonkin lajiin on oikea
määrä henkilöitä.”

Keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta työvuorosuunnittelun kokonaisuus on aikai-
sempaa paremmin hallinnassa, kun työvuorosuunnittelusta vastaa yksi keskitetty tiimi.
Kokonaisuuden ollessa on yhden tiimin vastuulla, työvuorosuunnittelussa voidaan
huomioida aikaisempaa paremmin yksittäisten korvausneuvojien ja tiimien toiveet.
Työvuorosuunnittelua tehdään aikaisempaa suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin.
Esimiesten vastausten perusteella he voivat toteuttaa esimiestyötään myös levollisem-
min mielin, kun heidän ei tarvitse kantaa vastuuta työvuorosuunnittelun kokonaisuus-
desta.

”Koen sen tärkeäksi, että se vastuu siitä kokonaisuudesta ja siitä ymmär-
tämyksestä on keskitetty. Se on mun mielestä mukava paino pois rin-
nalta.”

”Jossain kohtaa tuli sellaista yksi silmäistä katsontakantaa. Tehtiin vaan
sitä omaa vastuualuetta ja varmistettiin, että oman vastuualueen resurssi
on mahdollisimman hyvä. Mutta sitten heti naapuri tiimissä saattoi olla
ihan eri tilanne.”

Esimiesten vastausten perusteella he ovat kokeneet, että keskitetyn työvuorosuunnit-
telun myötä poissaolojen, lomatoiveiden ja muiden isojen kokonaisuuksien huomioi-
minen sujuu aikaisempaa mutkattomammin, sillä keskitetyllä työvuorosuunnittelulla
on näkemys työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta. Keskitetyn työvuorosuunnittelun
asiantuntijat pystyvät katsomaan koulutuksille ja valmennuksille sopivat ajankohdat
koko palvelutilanteen huomioon ottaen. Silloin esimiehet eivät heikennä palvelutilan-
netta sopimalla näitä palvelutilanteen kannalta kriittisiin ajankohtiin. Työvuorosuun-
nitteluun on liittynyt myös aikaisemmin paljon manuaalista työtä, mikä on osaltaan
vienyt aikaa pois varsinaisesti esimiestyöstä. Nyt keskitetyn työvuorosuunnittelun

myötä manuaalinen työ on siirtynyt keskitetylle työvuorosuunnittelulle ja esimiehet voivat keskittyä varsinaiseen esimiestyöhön ja muihin asiantuntijatehtäviin.

”Paljon on semmosia asioita, jotka vaativat keskitetyn toimintamallin isolle joukolle toteutettavaksi jonkun aika ikkunan sisään. Kyllä tää mun mielestä palvelee erinomaisesti semmosta tarkoitusta.”

”Aikaa vievä TeleOptin tai Excelin pyörittäminen jäi pois. Se siirtyi ehkä jossain määrin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun.”

Haastatteluiden perusteella esimiehet olivat sitä mieltä, että työvuorojen laatu on parantunut keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä ja työvuoroissa toteutuu myös aikaisempaa paremmin tasapuolisuus, kun työvuorot suunnitellaan keskitetysti kaikille tiimeille. Lisäksi puhelinpalvelun resursoinnin koettiin olevan aikaisempaa paremmalla tasolla ja esimiesten mielestä uudella työvuorosuunnittelulla voidaan vastata aikaisempaa paremmin asiakkailta tulevaan kysyntään. Näiden lisäksi työvuorosuunnittelun kokonaisuus näyttäytyy esimiesten mielestä selkeänä korvausneuvojien suuntaan, sillä he saavat nyt parempaa palvelua ja tasalaatuisempia työvuoroja.

”Kun meillä on tällainen keskitetty malli, missä pystytään aktiivisesti seuraamaan mikä meidän puhelimen tilanne on tällä hetkellä, kuinka paljon siellä on jonoa ja kuinka paljon meillä on ihmisiä, niin siinä mun mielestä korostuu kaikkien parhaiten keskitetyn työvuorosuunnittelun hyvät puolet.”

”En palais vanhaan enää kyllä koskaan. On se huikeen stepin ottanut.”

Haastatteluiden perusteella keskitetty työvuorosuunnittelu koetaan hyvin esimiestyötä tukevana toimintamallina. Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä esimiehille on vapautunut huomattava määrä aikaa esimiestyöhön ja muihin asiantuntijatehtäviin, kun heidän ei tarvitse vastata enää työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta. Uuden toimintamallin myötä heillä on myös enemmän aikaa perehtyä yksittäisten korvausneuvojien tehokkuuksiin, joiden pohjalta he voivat käydä valmennuskeskusteluista

korvausneuvojen kanssa. Esimiehet myös kokivat, että heillä on ollut enemmän aikaa olla läsnä ja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.

6.4 Keskitetyn työvuorosuunnittelun tuomat haasteet

Keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön haasteena koettiin yhteinen ymmärryksen ja jatkuvan vuorovaikutuksen puute. Esimiehet ovat kokeneet, että työvuorosuunnittelusta vastaava tiimi ja esimiehet ovat toisinaan liian etäällä toisistaan. Silloin tiedot tärkeistä asioista eivät välttämättä siirry riittävän nopeasti työvuorosuunnittelusta esimiehille tai toisin päin. Toisaalta toisinaan on koettu myös epäselvyyttä asioiden ilmoittamiskäytännöissä ja aina tieto ei ole kulkenut oikeille tahoille riittävän nopeasti. Lisäksi osa esimiehistä on kokenut, ettei keskitetty työvuorosuunnittelu ole aina pystynyt reagoimaan palvelutilanteen muutoksiin riittävällä nopeudella, koska hallittava työvuorojen kokonaisuus on niin suuri.

”Ehkä meidän pitää vähän kattoo ja skarpata. Me vähän mentiin viimeisimmässä mallissa kauemmaksi toisistaan. Nyt se on ehkä tietenkin mennyt vähän tommoiseksi sähköpostikeskusteluksi.”

”Hehän pyörittää kauhean isoa pumppua, niin semmoiset tosi nopeat liikkeet eivät välttämättä käy kauhean ketterästi. Pientä viivettä resurssointiin ja vuoroihin voi tulla.”

Haasteena koettiin myös sisäisten resurssisiirtojen tekeminen, koska keskitetty työvuorosuunnittelu siirtää aikaisempaa herkemmin korvausneuvoja esimerkiksi taustatehtävistä puhelintyöhön. Näissä tilanteissa korvausneuvojan puhelimesta oloaika saattaa jäädä hyvin lyhyeksi, mikä osaltaan rikkoo hänen työpäiväänsä esimiehen näkökulmasta huonolla tavalla. Koska esimiehillä on tulosvastuu tiimien työskentelystä, ei näitä lyhytaikaisia resurssisiirtoja työtehtävästä toiseen ole koettu tuloksellisesta näkökulmasta hyödyllisiksi. Kun siirtoja työtehtävästä toiseen tulee päivän aikana useasti, on työpäivä rikkonainen ja saman aikaisesti korvausneuvojan tehokkuus kärsii. Esimiehet ymmärsivät, että lyhytaikaiset siirrot perustuvat palvelutilanteen turvaamiseen, mutta esimiestyön näkökulmasta ne näyttävät toisinaan ongelmallisina.

Esimiehet joutuvat perustelevaan näitä ja muita resursseihin liittyviä toimenpiteitä korvausneuvojille, jotta kaikilla olisi yhteinen ymmärrys tehtävistä toimenpiteistä.

”Jos ihmisen työpäivä olisi vähemmän rikkonainen, niin se tekeminen olisi ikään kuin keskittyneempää.”

”Tommonen keskitetty palvelu ei voi tietenkään tehdä minkään muun perusteella kuin lukujen ja datan perusteella niitä siirtoja ja työvuoroja. Tulee väkisinkin semmosia tilanteita, joissa esimies joutuu käymään keskusteluita.”

6.5 Keskitetyn työvuorosuunnittelun ja esimiestyön tulevaisuus

Haastatteluiden perusteella negatiivisia asioita on havaittu keskitetyssä työvuorosuunnittelussa huomattavasti vähemmän saavutettuihin hyötyihin nähden. Vanhasta toimintamallista esimiehet ovat jääneet kaipaamaan ainoastaan nykyistä parempaa vuorovaikutusta, mutta kukaan haastatteluun osallistuneista ei haluaisi kuitenkaan vaihtaa takaisin esimiesvetoiseen työvuorosuunnitteluun. Kun osapuolet ovat turhan etäällä toisistaan, ei yhteistyö toimi aina parhaalla mahdollisella tavalla. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tulevaisuuden kannalta tärkeänä kehityskohtena nähdään juuri esimiesten ja keskitetyn työvuorosuunnittelun yhteisen vuorovaikutuksen kasvattaminen.

Moni esimies uskoo, että hyvällä kehitystyöllä keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallissa saadaan rakennettua entistä paremmin esimiestyötä tukeva kokonaisuus. Uusi työvuorosuunnittelun toimintamalli nähdään kokonaisuuden kannalta tärkeänä ja sen vaiheittainen käyttöönotto on onnistunut esimiestyön näkökulmasta erinomaisesti. Lähes kaikki esimiehet kokivat hyvänä sen, että uusi työvuorosuunnittelun toimintamalli on otettu käyttöön vaiheittain vuoden 2019 aikana, mikä on mahdollistanut hyvän palvelutilanteen ymmärryksen koko muutoksen ajan. Esimiehet kokivat, että vaiheittaisen siirtymän myötä heidän on ollut helppo pysyä ajan tasalla muuttuneista toimintamalleista, eivätkä muutokset ole tapahtuneet liian nopeasti. Toimintamallia on myös pystytty viemään eteenpäin koko vaiheittaisen siirtymän ajan,

eikä se ole haitannut esimiesten työskentelyä. Erityisen hyvänä uudessa toimintamallissa nähtiin esimiestyöskentelyn kannalta palvelutilanteen ennustettavuus, työvuorosuunnittelun tuottama raportointi, esimiestyöhön vapautunut aika sekä yhden ison kuormitustekijän poistuminen.

”Ymmärrys palvelutilanteesta säilyi. Ei saman tien lopetettu kaikkea tekemistä. Vaan vähän kerrassaan luovuttiin siitä vanhasta mallista.”

”Mun mielestä se on onnistunut hyvin ja ihan hyvin kehittynyt eteenpäin.”

Osa haastateltavista kertoi kokeneensa työvuorosuunnittelusta vastaavan tiimin roolitukset ja vastuunjaot hieman epäselvinä. Esimiehillä ei esimerkiksi ole aina ollut tietoa siitä kenen kanssa mitään asiaa tulisi hoitaa. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tiimissä toimii useita eri henkilöitä ja työtehtävistä riippuen heillä on käytössään erilaisia tehtävänimikkeitä, jotka eivät kuvaa täysin heidän työtehtäväänsä. Tulevaisuuden kannalta tärkeänä koetaan, että työvuorosuunnittelijoiden vastuualueet olisivat selkeät ja ne olisivat myös kaikilla esimiehillä tiedossa. Esimiestyön näkökulmasta olisi tärkeää, että työvuorosuunnittelijat kertoisivat enemmän omasta työstään ja siihen vaikuttavista tekijöistä, jonka myötä esimiesten ymmärrys kasvaisi entisestään heidän työtään kohtaan. Tämän myötä he osaisivat ilmoittaa entistä paremmin työvuorosuunnitteluun vaikuttavista asioista työvuorosuunnittelijoille. Kun esimiehillä olisi selkeämpi näkemys työvuorosuunnittelun roolituksesta ja työtehtävistä, olisi heidän helpompi lähestyä oikeita henkilöitä.

”Mulle on vähän just ehkä epäselvää, että kuka tekee mitään. Mä käännyn vähän kaikkien puoleen ja kaikki aina auttaa.”

”Ehkä mä toivoisin, että hekin välillä kertoisivat omasta työstään. Semmoinen, miten se heidän päivä menee ja mistä he lähtee liikkeelle suunnittelussa. Sekin olis ihan valaisevaa.”

Haastatteluiden perusteella esimiesten ja keskitetyn työvuorosuunnittelun välillä on edelleen työtehtäviä, joiden hoitamisesta olisi hyvä käydä keskustelua toimivamman

yhteistyön saavuttamiseksi. Tällä hetkellä tiimeissä tehdään edelleen pienimuotoista raportointia työvuoroihin liittyen, jonka voisi mahdollisesti tulevaisuudessa keskittää työvuorosuunnittelijoiden tehtäväksi. Tämä mahdollistaisi esimiehille entistä enemmän aikaa valmiiden raporttien ja ennusteiden tulkitsemiseen. Haastatteluiden perusteella esiin nousi myös muutamia työvuoroihin liittyviä toimenpiteitä, joita esimiesten olisi tulevaisuudessa mahdollisesti järkevämpi hoitaa suoraan itse.

6.6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulosten perusteella keskitetyllä työvuorosuunnittelulla on ollut erittäin positiivinen vaikutus esimiesten työskentelyyn Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelussa. Haastatteluiden perusteella keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyntämisestä jäi korvauspalvelussa ainoastaan positiivinen vaikutelma, mutta toimintamallissa on kuitenkin vielä kehitettävää, jotta sen avulla saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. Keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetut hyödyt esimiehen näkökulmasta vaikuttavat olevan kuitenkin selkeästi isommat, kuin sen mukana tuomat haasteet ja toisaalta haasteet vaikuttavat olevan hyvällä kehitystyöllä korjattavissa olevia asioita. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta oli miellyttävää kuulla, ettei kukaan haastatteluun osallistuneista esimiehistä haluaisi kuitenkaan palata aikaisempaan esimiesvetoiseen työvuorosuunnitteluun. Keskitetty työvuorosuunnittelu siis koetaan erinomaisena muutoksena esimiestyön näkökulmasta.

Uusi keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamalli on tämän opinnäytetyön tulosten perusteella vapauttanut esimiehille merkittävän määrän työaikaa muihin tehtäviin. Esimiehet myös pystyvät toteuttamaan esimiestyötä aikaisempaa levollisemmin mielin, kun heidän ei tarvitse kantaa vastuuta työvuorosuunnittelusta. Varsinaisen esimiestyön ei kuitenkaan koettu muuttuneen, mutta aikaa asioiden hoitamiseen on aikaisempaa enemmän. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että työvuorosuunnittelusta vapautunut työaika on osalla esimiehistä ohjautunut lähes kokonaan uuden OP Ketterän suunnitteluun ja valmisteluun. Tämä on työvuorosuunnittelun tilalle tullutta toisen tyyppistä asiantuntijatyötä, jonka suunnittelussa esimiehet ovat mukana. OP Ketterän suunnitteluun ja valmisteluun ohjautuneen työajan kohdalla on kuitenkin hyvä muistaa, että sen kehitystyö on hetkellistä ja toivon mukaan tulevaisuudessa aikaa

jää entistä enemmän suoranaiseen esimiestyöhön. Tulosten perustella vapautunutta aikaa on käytetty myös aikaisempaa enemmän henkilöstön kanssa käytyyn vuorovaikutukseen.

Pohjola Vakuutuksen työvuorosuunnittelusta vastaavan esimiehen mukaan OP Ketterän tavoitteena on, että tulevaisuudessa esimiesten vastuulla olevia työvuorosuunnitteluun liittyviä yksittäisiä tehtäviä voitaisiin siirtää henkilöstön hoidettavaksi, jolloin tiimien itseohjautuvuus parantuisi entisestään. Kun palvelutilanteeseen liittyvä reagoitivastuu siirtyy OP Ketterän myötä tiimien keskuuteen, niin samalla paranee reagoitinopeus. Uuden toimintamallin tavoitteena on, että henkilöstö voi siirtyä itseohjautuvasti tehtävästä toiseen ja se ei vaadi erillistä ohjausta. Uusi ketterä toimintamalli ei kuitenkaan poista keskitetyn työvuorosuunnittelun tarvetta, mutta se tulee kuitenkin muuttamaan työskentelyä tulevaisuudessa. (Koivisto sähköposti 23.7.2020.) Uuden ketterän toimintamallin suunnittelutyö on tärkeä osa tulevaisuutta, joten se varmasti maksaa itsensä tulevaisuudessa takaisin.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, ettei työvuorosuunnittelusta vapautunut työaika kerro täysin totuutta keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetuista hyödyistä. Uuden toimintamallin myötä työvuorosuunnittelu on siirtynyt samalla kertaa aivan uudelle tasolle, jossa työvuorosuunnittelua tehdään aikaisempaa suunnitelmallisemmin ja tehokkaammalla tavalla. Toisin sanoen esimiehille on vapautunut merkittävästi työaika, mutta saman aikaisesti työvuorosuunnittelua tehdään aikaisempaan tasoon nähden huomattavasti tarkemmalla tasolla, joka näkyy myös korvauspalvelun laadussa ja tehokuudessa. Jos työvuorosuunnittelusta vapautunutta ajansäästöä haluttaisiin vertailla suoraan, tarvittaisiin tutkimustietoa tietoa siitä, kauanko esimiehillä menisi aikaa saman laatuiseen ja -tasoiseen työvuorosuunnittelun toteuttamiseen. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta ajansäästön olevan merkittävä esimiestyön näkökulmasta ja toisaalta samalla on saatu parannettua työvuorosuunnittelun laatua ja tehokkuutta.

Uuden toimintamallin käyttöönotto on toteutettu henkilökorvauspalvelussa opinnäytetyön tulosten perusteella vaiheittain ja tämän myötä se ei ole rasittanut esimiesten muuta työskentelyä. Uusi työvuorosuunnittelun toimintamalli on tuonut mukaan merkittäviä hyötyjä esimiesten työskentelyyn, sillä aikaisempi esimiesvetoinen

työvuorosuunnittelu koettiin hyvin työläänä ja aikaa vievänä toimintamallina. Opinnäytetyön tulosten perusteella esimiehillä ei ole ollut välttämättä riittävää osaamista ja ymmärrystä työvuorojen suunnitteluun aikaisemmin. Toisaalta käytössä on ollut myös rajallinen määrä aikaa, koska työvuorosuunnittelun lisäksi hoidettavana on ollut kaikki muut esimiestyöhön liittyvät työtehtävät. Juuri näiden syiden takia esimiehet kokivat keskitetyn työvuorosuunnittelun hyvänä tapana ulkoistaa työvuorosuunnittelun kokonaisuus. Kirjallisuuden mukaan henkilöstöressurssien suunnittelu ja organisointi kuuluvat esimiehen keskeisimpiin työtehtäviin, mutta opinnäytetyön tulosten perusteella keskitetty työvuorosuunnittelu vaikuttaa olevan erittäin toimiva ja järkevä tapa ulkoistaa työvuorosuunnittelun kokonaisuus.

Keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä työvuorot perustuvat tarkkaan ennustamiseen ja sen lisäksi niissä pystytään ennakoimaan ja huomioimaan sellaisia asioita, mitä ei aikaisemmin ole voitu huomioida. Laadukkaan ennustamisen kautta esimiehillä on tiedossa tulevien viikkojen työtilanne sekä vallitseva palvelutilanne. Uuden työvuorosuunnittelun myötä työvuorosuunnittelu perustuu ammattilaisten asiantuntijuuteen ja työvuorosuunnittelussa pystytään huomioimaan aikaisempaa paremmin koko henkilökorvauspalvelun toiveet ja tarpeet. Saman aikaisesti työvuorosuunnittelun kokonaisuus on yhden keskitetyn tiimin vastuulla ja heillä on jatkuvasti näkemys työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta, mikä on helpottanut merkittävästi esimiesten työskentelyä. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat kokeneet uuden työvuorosuunnittelun toimintamallin hyvin esimiestyötä tukevana toimintona ja merkittävämpänä etuna on ollut työvuorosuunnittelusta vapautunut työaika muihin esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Esimiehen työskentä on todella laaja ja työvuorosuunnittelu on vienyt aikaisemmin merkittävän osan aikaa pois varsinaisesta esimiestyöstä. Sen takia esimiehillä ei ole ollut riittävästi aikaa vuorovaikutukselle yksittäisten korvausneuvojen ja oman tiimin kanssa. Uuden toimintamallin myötä esimiehillä on enemmän aikaa perehtyä yksittäisen korvausneuvojan tekemiseen ja tehokkuuteen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että keskitetty työvuorosuunnittelu toimii henkilökorvauspalvelussa tällä hetkellä hyvin ja se on ollut hyvä muutos esimiestyön kannalta. Esimiesten tyytyväisyys nykyiseen toimintamalliin on hyvällä tasolla, mikä kertoo siitä, että toimintamalli on ollut heidän mielestään toimiva ja sitä on

kehitetty koko muutoksen ajan oikeaan suuntaan esimiestyön kannalta. Uudessa keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallissa on kuitenkin vielä kehitettävää. Kehitystyöhön kannattaa osallistaa sekä esimiehiä että keskitettyä työvuorosuunnittelun tiimiä. Järkevällä ja suunnitelmallisella kehitystyöllä uudesta keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallista saadaan rakennettua entistä paremmin esimiestyötä tukeva toimintamalli. Silloin se tukee vielä selkeämmin esimiesten työskentelyä ja ymmärrys asioiden hoitamisesta on puolin ja toisin parempi.

Tulevaisuuden haasteena voi opinnäytetyön perusteella olla, että esimiehille työvuorosuunnittelusta vapautunut työaika ei ohjaudu varsinaiseen esimiestyöhön. Haastatteluiden perusteella esimiehille oli tullut aikaisemman työvuorosuunnittelun tilalle muita asiantuntijatehtäviä, jotka hallitsevat hyvin pitkälti esimiesten työpäivää. Tämä vaatii varmasti yhteistä keskustelua yrityksen johdon kanssa siitä, mihin esimiesten vapautunutta työaika halutaan ohjata ja mitä asioita esimiestyössä halutaan uuden toimintamallin myötä painottaa. Kun vapautuneen työajan käytölle on olemassa selkeä visio ja tavoite, niin lopputulos on varmasti myös erinomainen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella esimiesten ja keskitetyn työvuorosuunnittelun kannattaa käydä keskustelua joidenkin työvuoroihin liittyvien tehtävien hoitamisesta. Esimerkiksi poissaolojen kirjaaminen sähköiseen järjestelmään voisi olla tehtävänä sellainen, että esimiesten olisi jatkossa järkevämpi hoitaa tämä suoraan itse. Poissaoloa kirjatessa pitää olla tietenkin ymmärrys sen vaikutuksesta palveluun ja tarvittaessa kriittinen työtehtävä täytyy osata korvata toisella tekijällä, mutta toimintamallin järkevästä hoitamisesta kannattaa varmasti käydä rakentavaa keskustelua esimiesten ja työvuorosuunnittelun välillä. Sen lisäksi esimiehet tekevät jonkin verran työvuoroihin liittyviä tehtäviä edelleen ja näiden siirtäminen keskitetylle työvuorosuunnittelusta vastaavalle tiimille voisi olla tulevaisuuden kehityksen kannalta järkevä vaihtoehto.

Parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta tärkeää on, että esimiehet ja keskitetty työvuorosuunnittelu toimivat jatkossa aikaisempaa tiiviimmässä vuorovaikutuksessa ja tekevät mahdollisimman paljon yhteistyötä. Kun heillä on riittävästi yhteistä aikaa tulevaisuudessa, niin uudella toimintamallilla saavutetaan entistä paremmat hyödyt ja tulokset puolin ja toisin. Saumattoman yhteistyön ja hyvän vuorovaikutuksen avulla keskitetty työvuorosuunnittelu voi tukea esimiesten työskentelyä entistä paremmin ja

sen lisäksi yhteinen ymmärrys työvuorosuunnittelun kokonaisuudesta on selkeä. Tiiviimmän yhteistyön myötä asioita ei tarvitsisi jatkossa myöskään ratkoa pitkissä ja hitaissa sähköpostikeskusteluissa. Kuviossa 5 on esitetty opinnäytetyön tulosten perusteella esiin nousseet keskeisimmät hyödyt, haasteet sekä kehitysehdotukset esimiestyön näkökulmasta.

Hyödyt	Haasteet	Kehitysehdotukset
Enemmän aikaa muihin esimiestehtäviin	Vapautuneen työajan hyödyntäminen esimiestyössä	Työvuoroihin liittyvät toimenpiteet ja toimintamallit
Esimiehillä yksi kuormitustekijä vähemmän	Työvuorosuunnittelun ja esimiesten välinen vuorovaikutus	Esimiesten ja työvuorosuunnittelun välisen yhteistyön kasvattaminen
Työvuorosuunnittelu suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa	Päivän sisäiset resurssi-siirrot	Suunnitelma vapautuneen työajan hyödyntämiseen esimiestyössä
Työvuorot perustuvat enustamiseen ja ennakkointiin		Työvuorosuunnittelun vastuiden ja työtehtävien esittely
Palvelutilanne ennakkoon tiedossa		
Kokonaisuus paremmin hallinnassa		

Kuvio 5. Keskitetyn työvuorosuunnittelun keskeisimmät hyödyt, haasteet sekä kehitysehdotukset esimiestyön näkökulmasta

Opinnäytetyön tulokset mahdollistavat keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallin jatkokehityksen tulevaisuudessa. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että opinnäytetyön tulokset tullaan läpikäymään yhdessä Pohjola Vakuutus Oy:n korvauspalvelun johtoryhmän kanssa syyskuun 2020 aikana, minkä pohjalta laaditaan konkreettinen suunnitelma tulevaisuuden kehitystyöhön. Työn tuloksia on jo alustavasti esitelty organisaatiolle opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa, mutta niihin perehdytään vielä syvällisemmin yhdessä korvauspalvelun johtoryhmän kanssa. Uuden OP Ketterän suunnittelu on vielä kesken toimeksiantajan puolella, joten opinnäytetyön tuloksia päästään hyödyntämään myös OP Ketterän suunnittelussa.

Tulosten perusteella tiedossa on valmiiksi toimintamallin hyvät puolet, joten kehitystyössä voidaan keskittyä suoraan haasteiden ja kehityskohteiden pohdintaan. Tämä säästää huomattavan määrän aikaa ja toisaalta tulosten perusteella tiedetään, mitkä asiat toimintamallissa ovat toimineet hyvin esimiestyön näkökulmasta. Kuten aikaisemmin todettiin, haasteet ja kehityskohteet ovat täysin ratkaistavissa olevia asioita. Kun nämä haasteet saadaan ratkaistua, on toimintamalli tulevaisuudessa entistä tuottoisampi. Tärkeää on kuitenkin pitää kiinni hyväksi havaituista asioista, kun toimintamallia lähdetään jatkokehittämään.

Lopputuloksen kannalta tärkeää on, että työvuorosunnittelusta vapautunut aika saadaan ohjattua niihin työtehtäviin, mihin esimiesten halutaan tulevaisuudessa panostavan ja erityisen tärkeää on, että esimiehet tietävät mitä heiltä odotetaan työvuorosunnitteluun liittyvän muutoksen jälkeen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe muodostui omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta keskitettyä työvuorosunnittelua ja esimiestyötä kohtaan. Sen lisäksi Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelussa käyttöön otettu uusi keskitetyn työvuorosunnittelun toimintamalli oli melko uusi ja sen kriittinen tarkastelu oli tärkeää toimeksiantajalle. Tehdyn opinnäytetyön avulla saatiin tärkeää tietoa uuden toimintamallin toimivuudesta ja hyviä kehitysideoita tulevaisuuden kehitystyöhön. Opinnäytetyön aihe oli myös erittäin lähellä omaa opintojeni suuntautumista, joten tästä syystä se sopi erityisen hyvin lopputyöni aiheeksi.

Vaikka opinnäytetyön tulosten perusteella pyrittiin löytämään kehitysideoita toimintamallin jatkokehitykseen, niin opinnäytetyön tavoitteena ei kuitenkaan ollut kehittää sisäisiä toimintatapoja. Tavoitteena oli löytää kehityskohteita, joiden avulla esimiesten työskentely olisi entistä sujuvampaa keskitetyn työvuorosunnittelun mallissa. Henkilökorvauspalvelun tavoitteena on, että keskitetty työvuorosunnittelu tukee mahdollisimman hyvin esimiestyötä ja esimiehillä olisi riittävästi aikaa muihin esimies- ja

asiantuntijatehtäviin. Sen lisäksi tavoitteena on, että keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla henkilöstöresursseja pystytään ohjaamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja työvuorosuunnittelulla voidaan vastata asiakkailta tulevaan kysyntään kaikin ajan hetkinä. Näillä on kuitenkin vahva yhteys esimiestyöhön ja usein henkilöstöresursointi mielletään tehtävänä esimiestehtäviin kuuluvaksi. Opinnäytetyön tulokset osoittivat kuitenkin mielestäni erinomaisesti sen, että henkilöstöresurssien ohjaus ja organisointi on mahdollista ulkoistaa keskitetyn tiimin hoidettavaksi. Saavutetut hyödyt ovat moninaiset esimiestyön ja henkilöstöresurssien ohjauksen kannalta. Työvuorosuunnittelun ulkoistaminen vaikuttaisi olevan loistava tapa ohjata esimiehen työaikaa tuottavampaan työhön sekä parantaa samanaikaisesti työvuorosuunnittelun laatua.

Ennen opinnäytetyön toteutusta olin toiminut useamman vuoden ajan OP-ryhmässä työvuorosuunnittelun parissa, joten minulla oli kokemusta keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyntämisestä isossa organisaatiossa. Tämä oli mielestäni erinomainen lähtökohta opinnäytetyön tekemiselle, koska kaikki työvuorosuunnittelun liittyvät asiat eivät olleet täysin uutta opinnäytetyön aikana. Sen lisäksi olin ehtinyt näkemään useamman vuoden ajan, kuinka keskitettyä työvuorosuunnittelua hyödynnetään esimiestyön tukena. Opinnäytetyön kannalta merkityksellistä oli kuitenkin, että aikaisemmat tietoni perustuivat vain omiin kokemuksiini ja olettamuksiini, eikä minulla ollut teoria- tai tutkimustietoa aiheesta. Tästä syystä oli hyvin mielenkiintoista toteuttaa opinnäytetyö aiheesta, joka on lähellä omaa ammatillista osaamista sekä opintojen suuntautumista. Opinnäytetyön tulosten avulla saatiin moniin kysymyksiin konkreettisia vastauksia esimiesten avustuksella ja näkemykset perustuvat todelliseen työelämään.

Case-tutkimus oli mielestäni erinomainen tapa tutkia keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutusta esimiestyöhön, sillä se mahdollisesti todellisen tutkimusongelman tutkimisen. Sen lisäksi case-tutkimuksen avulla pystyin paneutumaan kohdeorganisaation tutkimusongelmaan yksityiskohtaisesti ja syvällisesti. Opinnäytetyön tuloksia ei voi case-tutkimuksesta johtuen hyödyntää suoraan muuhun tarkoitukseen, mutta opinnäytetyön kannalta tärkeää on, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää nimenomaan Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalvelussa. Toivon mukaan keskitetyn työvuorosuunnittelun toimintamallista pystytään opinnäytetyön tulosten avulla kehittämään tulevaisuudessa entistä parempi.

Laadullinen tutkimusmenetelmä oli mielestäni hyvä tapa tutkia tämän opinnäytetyön kaltaista tutkimusongelmaa, koska se mahdollisti enemmän aikaa yksittäisten haastatteluiden analysointiin ja haastatteluiden määrä pystyttiin tämän johdosta pitämään melko rajallisena. Haastattelut olivat tutkimuksen kannalta hyvä tapa saada konkreettista tietoa esimiehiltä keskitetystä työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksista esimiestyöhön. Henkilökohtaisten haastatteluiden avulla sain kerättyä paljon tärkeää tietoa opinnäytetyöhön liittyen ja henkilökohtaiset haastattelut mahdollistivat hyvän keskustelun omaisen vuoropuhelun haastattelutilanteessa. Uskon, että puolistrukturoitu haastattelu oli juuri oikea haastattelumuoto tähän opinnäytetyöhön, sillä esimerkiksi pelkän lomakekyselyn perusteella tutkimusaineisto olisi voinut jäädä huomattavasti suppeammaksi.

Haastatteluaineiston litterointi oli hyvin aikaa vievä prosessi, mutta sen avulla pystyin paneutumaan haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin ja haastateltavien antamiin vastauksiin yksityiskohtaisesti. Haastatteluaineiston litteroinnin ja taulukoinnin myötä tuloksia oli helppo käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Opinnäytetyön tulosten analysointivaiheessa pystyi palamaan helposti haastatteluiden tallenteisiin ja litteroituun aineistoon, mikä mahdollisti asioiden syvällisen tutkimisen.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi oli kokonaisuutena erittäin mielenkiintoinen ja hyödyllinen projekti, jonka avulla oma osaaminen ja ymmärrys syvenivät merkittävästi. Sen lisäksi oli motivoivaa tutkia konkreettista tutkimusongelmaa, joka on opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta tärkeä ja ajankohtainen. Opinnäytetyön tulokset olivat mielestäni mielenkiintoisia, sillä sain selvitettyä yksittäisiä työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita. Lisäksi oli mielenkiintoista ja avartavaa kuulla esimiesten omia ajatuksia keskitetystä työvuorosuunnittelusta ja sen hyödyntämisestä. Opinnäytetyön tulosten avulla vahvistui käsitys siitä, että keskitetty työvuorosuunnittelu on tuonut merkittäviä hyötyjä henkilökorvauspalveluun ja keskitetyn työvuorosuunnittelun käyttöä sekä kehittämistä kannattaa ehdottomasti jatkaa esimiestyön näkökulmasta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta saavutetut hyödyt eivät rajoitu ainoastaan esimiestyöhön, vaan sillä on merkittävä vaikutus myös muihin toimintoihin ja tuotettavien palvelujen laatuun. Näitä muita hyötyjä ei kuitenkaan ollut tarkoitus selvittää tässä opinnäytetyössä.

Tutkimusongelman rajaus onnistui mielestäni hyvin ja opinnäytetyön sisältö pysyi hyvin ennakkoon rajatun kokonaisuuden sisällä. Voin kuitenkin todeta, että opinnäytetyön aikana jouduin välillä palauttamaan mieleen työn keskeisimmän ajatuksen. Aihe oli sen verran mielenkiintoinen, että sitä olisi voinut laajentaa useaan eri suuntaan. Opinnäytetyön avulla saatiin mielestäni hyvin vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin ja tutkimusaineiston avulla saatiin tärkeää tietoa toimintamallin tulevaisuuden kehitystyöhön.

Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli mielestäni sopivan kirjallisuuden löytäminen. Kirjallisuutta aihepiirin ympärillä on tarjolla runsaasti, mutta tästä massasta oli haastavaa ja aikaa vievää löytää työn kannalta oleelliset teokset, jotta teoria ja opinnäytetyön tulokset sulautuvat saumattomasti yhteen. Lähdekirjallisuuden etsimisen lisäksi oikeanlaisten haastattelukysymysten laadintaan kului yllättävän paljon aikaa, sillä kysymysten tuli pohjautua opinnäytetyössä esitettyihin teemoihin ja toisaalta niiden avulla tuli saada vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Uskon kuitenkin, että vaikka näiden pohdintaan tuli käytettyä reilusti aikaa, oli se työn lopputuloksen kannalta hyvä asia.

Jos tekisin jotain opinnäytetyöprosessissa toisin, niin toteuttaisin haastattelut mieluummin kasvotusten kuin etäyhteyden välityksellä. Tämä siitä syystä, että silloin pystyisin analysoimaan myös haastateltavien ilmeitä ja eleitä haastatteluiden aikana ja sitä kautta esittämään myös tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Etäyhteyden välityksellä toteutetuissa haastatteluissa tutkimustieto jäi haastateltavien kertoman ja äänenpainojen varaan. Yhtenä vaihtoehtona olisin voinut hyödyntää videokuvaa, mutta mielestäni se ei tuntunut luonnolliselta tavalta.

Näin opinnäytetyön loppuvaiheessa voin todeta, että olen tyytyväinen opinnäytetyöni aiheen valintaan sekä prosessin etenemiseen ja onnistumiseen. Opinnäytetyöprosessi edistyi koko ajan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja työskentely oli johdonmukaista alusta loppuun saakka. Työn tekemisessä oli koko ajan selkeä punainen lanka, jonka perusteella työtä oli helppo viedä eteenpäin. Kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli mielestäni erittäin opettavainen kokemus ja oli mielenkiintoista tutkia aihetta, joka on lähellä omaa ammatillista osaamista. Tämän opinnäytetyön jälkeen minulla on entistä laajempi käsitys keskitetystä työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksesta

esimiestyöhön. Lisäksi minulla on aikaisempaa parempi käsitystä keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutetuista hyödyistä ja sen mahdollisista haasteista. Uskon pystyväni hyödyntämään näitä opinnäytetyöprosessin aikana oppimiani asioita tulevaisuuden työelämässä. Odotan innolla, että pääsen kehittämään Pohjola Vakuutusken henkilökorvauspalvelun ja keskitetyn työvuorosuunnittelun välistä yhteistyötä tässä opinnäytetyössä esiin nousseiden kehityskohteiden pohjalta.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyön laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettava silloin, kun tutkimuskohde ja opinnäytetyössä käytetty materiaali ovat yhteensopivia toistensa kanssa. Työn teoriaan ei ole myöskään saanut vaikuttaa epäolennaiset tai sattumanvaraiset tekijät. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa merkittäväksi tekijäksi nousee laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyöntekijä itse. Opinnäytetyön tuloksiin vaikuttaa merkittävästi opinnäytetyöntekijän tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Laadullista tutkimusta ei voi käytännössä toistaa samanlaisena uudelleen, koska jokainen tehty tutkimus on ainutlaatuinen. Siitä huolimatta tutkimuksen toistajan tulisi kuitenkin päätyä vähintään samaan tulkintaan ensimmäisen tutkijan kanssa. Työn lopputulosta arvioitaessa on aina hyvä ottaa huomioon myös opinnäytetyöntekijän tekijän rooli tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Hyvin usein tekijä on osa tutkimaansa organisaatiota tai sen toimintakulttuuria. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on hyvä pohtia opinnäytetyöntekijän vaikutusta tutkimustuloksiin. (Vilka 2015, 125-126.)

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää mielestäni luotettavina, sillä opinnäytetyö kohdistettiin tutkittavaan henkilökorvauspalveluun yksityiskohtaisesti case-tutkimuksen avulla. Tuloksia ei voida tästä syystä käyttää muuhun tarkoitukseen, mutta ne ovat hyvin konkreettiset toimeksiantajan kannalta. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä kattavasti tutkimustietoa tutkimuskysymyksiin liittyen ja haastattelut pystyttiin toteuttamaan kaikkien haastateltavien kanssa samanlaisten käytäntöjen mukaisesti. Haastatteluihin liittyvät nauhoitteet olivat hyvälaatuisia ja niiden tekemisen aikana ei ilmennyt myöskään häiriötekijöitä. Näiden lisäksi opinnäytetyössä esitetyt teoriat tutkivat mielestäni hyvin esitettyjä opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyöntekijä on tässä tapauksessa osa tutkimaansa organisaatiota, mutta opinnäytetyöhön liittyvät valinnat,

teot ja ratkaisut ovat mielestäni perusteltu hyvin ja opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää tästä huolimatta luotettavina.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyön aihe oli rajattu tarkasti esitettyjen tutkimuskysymysten ympärille, eikä työssä ollut tarkoituksenmukaista poiketa aiheen ulkopuolelle. Nykyinen aihe antaa kuitenkin mielestäni hyvän jatkotutkimusmahdollisuuden, sillä keskitetyn työvuorosuunnittelun avulla saavutettuja hyötyjä voisi tutkia esimerkiksi muutaman vuoden kuluessa uudelleen. Tässä työssä voisi tarkastella nykyisten kehitysehdotusten avulla saavutettuja hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Uuden työn avulla saataisiin tärkeää tietoa siitä, miten keskitetyn työvuorosuunnittelun vaikutus esimiestyöhön on muuttunut toimintamallin jatkokehityksen myötä. Lisäksi keskitetyn työvuorosuunnittelun kautta saavutettavia hyötyjä olisi mielenkiintoista selvittää esimiehen sijaan korvausneuvojan näkökulmasta.

Kirjoittaessani opinnäytetyötä huomasin, että keskitetty työvuorosuunnittelu ja esimiestyö tarjoavat aiheina myös monia muita tutkimusmahdollisuuksia. Keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyntämistä voisi tutkia esimerkiksi vertailemalla sitä perinteisempään esimiesvetoiseen työvuorosuunnitteluun, josta on vielä varsin vähän olemassa olevaa tutkimustietoa. Sen lisäksi esimiestyö ja keskitetty työvuorosuunnittelu antavat mielestäni hyvän mahdollisuuden tutkia niiden yhteensovittamista myös sisäisten toimintamallien kehittämisen näkökulmasta. Työn avulla voitaisiin konkretisoida niitä asioita, jotka vaikuttavat sisäisten toimintamallien toimivuuteen.

Keskitetty työvuorosuunnittelu on mielestäni aiheena vielä varsin tuore, mutta sitäkin ajankohtaisempi. Tästä johtuen sen tutkiminen ja siitä kirjoittaminen on mielestäni todella mielenkiintoista. Uskon, että keskitetyn työvuorosuunnittelun hyödyntäminen tulee yleistymään seuraavina vuosina ja sen myötä siitä saadaan myös enemmän tutkimustietoa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Alhonsuo, S., Nisén, A. & Pellikka, T. 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskoulutuskustannus.

Calabrio www-sivut. 2020. Viitattu 15.6.2020. <https://www.calabrio.com>

Cillie-Schmidt, L. 2012. Workforce planning toolkit. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing. Viitattu 31.8.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=3544697>

Editor Helsinki Oy. Algoritmeista apua järkevään työvuorosuunnitteluun. Epressi blog. 7.5.2014. Viitattu 27.7.2020. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/algoritmeista-apua-jarkevaan-tyovuorosuunnitteluun.html>

Falconer, S. 2014. Financial services management: A qualitative approach. London and New York: Routledge. Viitattu 27.8.2020. <https://www.taylorfrancis-com.lillukka.samk.fi/books/9780203515532>

Finanssiala ry www-sivut. 2020. Viitattu 3.7.2020. <https://www.finanssiala.fi>

Finanssialalle www-sivut. 2020. Viitattu 3.7.2020. <https://www.finanssialalle.fi>

Finanssivalvonnan www-sivut. 2020. Viitattu 31.7.2020. <https://www.finanssivalvonta.fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 26.8.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 13.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 7.7.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>

Jyväskylän yliopiston Koppa www-sivut. 2015. Viitattu 25.5.2020. <https://koppa.jyu.fi>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.5.2020. <https://www-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, J. 2020. Keskitetyn työvuorosuunnittelun tarkoitus ja edut. Vastaanottaja: Martti Siikaluoma. Lähetetty 23.7.2020 klo 11.47. Viitattu 26.7.2020.

Koivisto, J. 2020. Keskitetty työvuorosuunnittelu ja voimavarasuunnittelu. Vastaanottaja: Martti Siikaluoma. Lähetetty 19.8.2020 klo 13.41. Viitattu 19.8.2020.

Laki Finanssivalvonnasta 19.12.2008/878 muutoksineen

Laine, Petteri. Keskitetty työvuorosuunnittelu vapauttaa aikaa tuottavaan työhön. Visma Blog Finland. 26.6.2018. Viitattu 18.5.2020. <https://www.visma.fi/blog/keskitetty-tyovuorosuunnittelu-vapauttaa-aikaa-tuottavaan-tyohon/>

OP-ryhmän www-sivut. 2020. Viitattu 28.4.2020. <https://www.op.fi>

Rantala, J. & Kivisaari, E. 2020. Vakuutusoppi. 13. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. p. Helsinki: Talentum.

Salminen, R. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact 2014.

Sarastia Rekry www-sivut. 2019. Ulkoistettu toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu vapauttaa esimiehen työaikaa ja säästää kustannuksia. Viitattu 18.5.2020. <https://www.sarastiarekry.fi>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 23.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen

Työvoimanhallinta. Kannattaako työvuorosuunnittelun keskittäminen? Procomp Blogi. 31.5.2013. Viitattu 18.5.2020. <https://procomp.fi/kannattaako-tyovuorosuunnittelun-keskittaminen/>

Vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543 muutoksineen

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521 muutoksineen

Valtanen, M. 2019. Sairaalat yrittävät suunnitella työvuoroja entistä paremmin, mutta alku takkuaa - ”Ei voi sanoa, että olisi mennyt ihan putkeen”. Kuntalehti 7.3.2019. Viitattu 27.7.2020. <https://kuntalehti.fi>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 10.8.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Ylikoski, T & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. 2. uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Haastattelukysymykset

Kysymykset pohjautuvat esimiestyöhön, keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ja niiden yhteensovittamiseen.

1. Millä arvosanalla kuvailisit nykyisen toimintamallin toimivuutta? (asteikko 1-10, 1 huono ja 10 erinomainen) Perustele vastauksesi.
2. Kauanko sinulla kului aikaa kuukausitasolla työvuorosuunnitteluun ennen keskitettyä työvuorosuunnittelua?
3. Mitkä asiat koit hyväksi ja mitkä haasteellisiksi aikaisemmassa työvuorojen suunnittelumallissa?
4. Minkä verran aikaa käytät työvuorojen suunnitteluun kuukausitasolla keskitetyssä työvuorosuunnittelun mallissa? Ja miksi?
5. Mihin esimiestehtäviin olet saanut vapautettua aikaa keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä?
6. Mitä hyötyjä olet kokenut keskitetyssä työvuorosuunnittelussa esimiestyön kannalta?
7. Mitä haasteita olet kohdannut keskitetyssä työvuorosuunnittelussa esimiestyön kannalta?
8. Miten esimiestyö on muuttunut keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä? Ja miksi?
9. Onko työvuorojen laatu parantunut tai heikentynyt keskitetyn työvuorosuunnittelun myötä? Ja miten?
10. Kuinka työvuorosuunnittelu-toimintamallin muutos on mielestäsi onnistunut esimiestyön näkökulmasta?
11. Oletko hyödyntänyt työvuorosuunnittelijoita esimiestyössäsi? Ja jos olet, niin miten ja jos et, niin miksi et?
12. Mitä asioita toivoisit vielä kehitettävän keskitetyn työvuorosuunnittelun mallissa esimiestyön kannalta?