



# Työtapaturmavakuutus - pakollinen paha vai aito kilpailuvaltti?

Maiju Similä

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työtapaturmavakuutus - pakollinen paha vai aito kilpailuvaltti?**

Maiju Similä  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2021

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Liiketalous

Tradenomi (AMK)

Maiju Similä

**Työtapaturmavakuutus - pakollinen paha vai aito kilpailuvaltti?**

Vuosi

2021

Sivumäärä

48

Opinnäytetyön aiheena oli Työtapaturmavakuutus - pakollinen paha vai aito kilpailuvaltti? Tavoitteena oli selvittää, miten ja millaista lisäarvoa korvauskäsittely voi tarjota yritysasiakkailla vahinkotapahtuman yhteydessä. Työn tarkoitus oli tutkia työtapaturmavahinkojen korvauskäsittelyn merkitystä yritysasiakkaiden asiakastytytyvyyteen. Aihe rajattiin yritysasiakaisiin, joilla on alle 500 työntekijää, ja joille on tapahtunut työtapaturma kahden edeltävän kalenterivuoden aikana. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli vakuutusyhtiön yritysten henkilökorvaukset.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksella pyrittiin tuomaan lisäarvoa toimeksiantajalle, eli vakuutusyhtiölle ja tarkemmin heille, jotka arjessaan johtavat työtapaturmien korvauskäsittelyä

Työn viitekehys koostui muun muassa koko Suomen työtapaturmatilastoista, palveluliiketoiminnan asiakaspalvelun perusteista ja kehittämisestä, sekä yrityskulttuurin merkityksestä asiakaskokemukseen. Osana viitekehystä oli myös valmentavan johtajuuden, eli coachingin merkitys yrityskulttuuriin suhteessa palveluliiketoimintaan.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin Excel-ohjelmiston toiminnallisuuksia hyödyntäen. Kyselyssä oli yhteensä kymmenen kysymystä, jotka jakautuivat kolmeen kategoriaan. Kategorioissa selvitettiin vastaajan ammatillista taustaa, vastaajan mielikuvaa toimeksiantajan työtapaturma- vahinkokäsittelystä, sekä millä elementeillä voidaan tarjota ylivertainen asiakaskokemus.

Lopputuloksena opinnäytetyössä annettiin numeerista dataa palvelun laadusta, sekä kehitysehdotuksia toiminnan jatkokehittämiseksi. Tuloksissa nousi esiin, että parhaita tuloksia saatiin niiltä vastaajilta, jotka olivat asioineet henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Kehitysehdotukset keskittyivät asiakaskokemuksen ja henkilöstön johtamisen teemoihin.

Opinnäytetyöstä voidaan todeta, että asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Asiasanat: Asiakastytytyvyys, asiakaskokemus, työtapaturma, vakuutus

**Laurea University of Applied Sciences**

**Abstract**

Business Administration

Bachelor's thesis

Maiju Similä

Workers compensation insurance - statutory evil or genuine competitive advantage?

Year

2021

Pages

48

The topic of this thesis was workers compensation insurance - statutory evil or genuine competitive advantage. The goal was to clarify what kind of additional value claims handling can offer to commercial customers during a claim, and how to do that.

This thesis was commissioned by an insurance company's Commercial Claims department.

The purpose of the study was to investigate the significance of workers compensations claims handling for commercial customers satisfaction. The subject was limited to commercial customers with less than 500 employees. It was also necessary that the selected commercial customer had had a Workers compensation case during the previous two calendar years.

The research was carried out as a quantitative questionnaire survey. The aim of the study was to bring additional value to Commercial Claims department, and more precisely to those who, in their daily work, lead workers compensations claims handling.

The framework of the thesis consisted of statistics on workers compensations claims throughout Finland, the foundation and development of customer service business, as well as the significance of corporate culture to the customer experience. Part of the framework was also the importance of coaching to corporate culture in relation to service business.

The results of the survey were analyzed using Excel. The survey consisted of a total of ten questions, which were divided into three categories. The categories examined the respondent's professional background, the respondent's perception of the workers compensation claims handling, and what element can be used to provide a superior customer experience.

As the end result the thesis provided numerical data on the quality of the service as well as proposals for further development of operations. In addition, the results showed that the best scores were obtained from those respondents who had had personal contact with a customer service representative.

The final development proposals focused on two themes: management of the customer experience as well as leadership of the personnel.

It can be stated that the set goals were achieved and answers to the research questions were obtained.

**Keywords:** Customer experience, customer satisfaction, insurance, workers compensation

## Sisällys

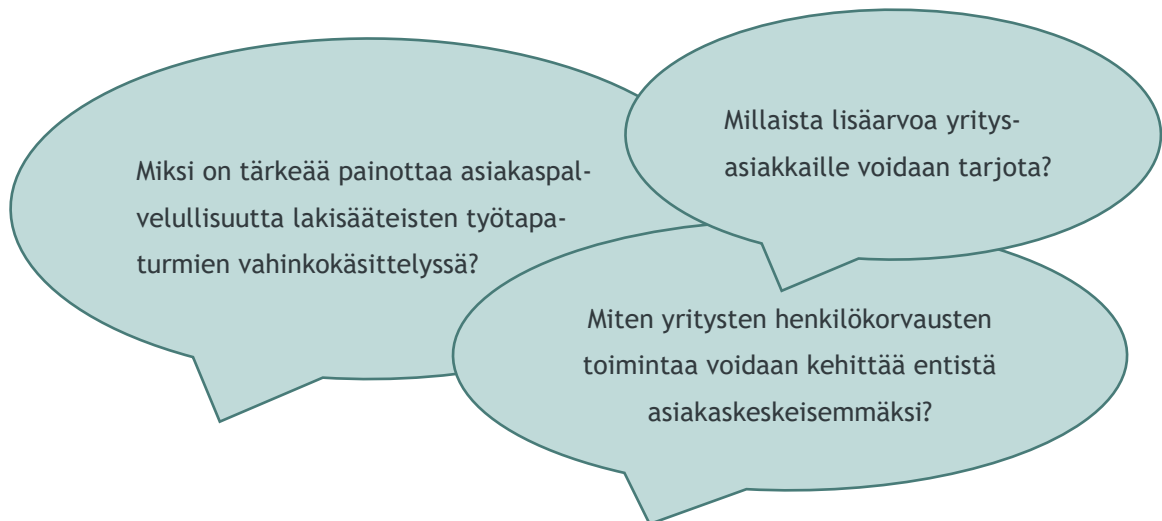
|       |                                                               |    |
|-------|---------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto.....                                                 | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoitteet .....                                  | 7  |
| 1.2   | Henkilökohtaiset tavoitteet .....                             | 7  |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet.....                                      | 8  |
| 2     | Toimeksiantajan esittely .....                                | 9  |
| 2.1   | Yritysassiakkaiden henkilökorvaukset .....                    | 10 |
| 2.2   | Työtaturmat luvuin Suomessa .....                             | 10 |
| 2.3   | Työtaturmavakuutuksen erityispiirteet .....                   | 11 |
| 3     | Palveluliiketoiminnan asiakastyytyväisyys .....               | 12 |
| 3.1   | Asiakaskokemuksen synty .....                                 | 13 |
| 3.2   | Asiakaskokemuksen mittarit .....                              | 14 |
| 3.3   | Asiakaspalvelun poikkeustilanteista sitoutuneisuutta.....     | 15 |
| 3.3.1 | Yrityskulttuuri osana ylivertaista asiakaskokemusta .....     | 17 |
| 3.3.2 | Valmentavalla johtajuudella syvyyttä asiakaskokemukseen ..... | 18 |
| 4     | Tutkimusmenetelmä .....                                       | 19 |
| 4.1   | Kvantitatiivinen kyselytutkimus .....                         | 19 |
| 4.2   | Kyselytutkimuksen toteutus .....                              | 21 |
| 5     | Kyselytutkimuksen tulokset .....                              | 25 |
| 5.1   | Vastajaaprofiilit .....                                       | 25 |
| 5.2   | NPS-tulos .....                                               | 26 |
| 5.3   | Palvelun kipupisteet .....                                    | 28 |
| 5.4   | Mielikuva toimeksiantajan työtaturmavahinkokäsittelystä.....  | 29 |
| 5.5   | Tutkimuksen luotettavuus .....                                | 30 |
| 6     | Kehitysehdotukset.....                                        | 32 |
| 6.1   | Asiakaskokemus tulevaisuudessa.....                           | 32 |
| 6.2   | Puhelukuuntelulomake kehittämistyökaluna .....                | 33 |
| 6.3   | Coaching osaksi arkea .....                                   | 34 |
| 6.4   | Valmentavan johtajuuden malli esihenkilöille .....            | 36 |
| 7     | Pohdinta ja johtopäätökset .....                              | 37 |
|       | Lähteet.....                                                  | 40 |
|       | Kuviot .....                                                  | 42 |
|       | Taulukot .....                                                | 43 |
|       | Liitteet .....                                                | 44 |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe muodostui tarpeesta ymmärtää tarkemmin, miten toimeksiantajan työtapaturmavakuuttajakseen valinneet yritysasiakkaat kokevat korvausneuvonnan asiakaspalvelun. Alla oleva kuvassa (kuva 1) on visualisoitu opinnäytetyöskentelyä ohjaavat kysymykset. Näiden kysymysten pohjalta etsitään asiakastyytyväisyyskyselyssä vastauksia kysymyksiin miksi, millaista ja miten. Kysymykset ovat: miksi on tärkeää painottaa asiakaspalvelullisuutta lakisääteisten työtapaturmien vahinkokäsittelyssä? Millaista lisäarvoa yritysasiakkaille voidaan tarjota? Miten yritysten henkilökorvausten toimintaa voidaan kehittää entistä asiakaskeskeisemmäksi?

Aloitin työt toimeksiantajalla vain muutamaa kuukautta ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. Aihe alkoi muodostua hyvin nopeasti aloitettuani keskustelut kollegoiden ja esihenkilöni kanssa. Pian esittelin havaintoihini perustuvia kehitysajatuksia esihenkilölleni. Keskustelun löysimme aihekokonaisuuden, jota pystyin alkaa työstämään itsenäisesti. Pikkuhiljaa aihe tarkentui ja selkeytyi.

Tämän työn tavoite on selvittää, miten ja millaista lisäarvoa korvauskäsittely voi tarjota vahinkotapahtuman yhteydessä. Tarkoitus on tutkia työtapaturmavahinkojen korvauskäsittelyn merkitystä yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyteen.



Kuva 1: Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset

Työtapaturmavahinkokäsittelyn lähtötilanne ennen opinnäytetyön aloittamista oli, että korvausneuvojen työskentely on hyvin manuaalista, eikä automaatiota ole hyödynnetty kovin

paljoa tukemaan työskentelyä, mikä hidastaa korvauskäsittelyprosessia. Yritysassiakkaille suunnattua asiakastyytyväisyyskyselyä ei ole pitkään aikaan tehty, mutta asioinnin vaivattomuutta on mitattu asiakaskohtaamisittain mitatulla Customer Experience Scorella, CES-luvulla, joka on tarkemmin kuvattu kappaleessa 3.2. CES-luvun mittauksen heikkous tässä yhteydessä on, ettei se toistaiseksi erottele yritysten edustajien ja vahingonkärsineiden vastauksia toisistaan ja toisaalta avoimia vastauksia tulee hyvin vähän.

Selvittämällä yritysasiakkaiden tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden taustalla olevat asiat, pystyy toimeksiantaja luomaan entistä paremman palvelukulttuurin, sekä tarjoamaan yritysasiakkaille proaktiivisia ratkaisuja työtapaturmavahinkoihin liittyen. Vakuutusyhtiölle on tärkeää olla kumppanina arjessa ja auttaa kohti turvallisempaa arkea, sekä olla tukena, kun vahinko sattuu.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää käytännön esimerkkejä siitä, mikä osa korvauskäsittelystä on sujuvaa ja onnistunutta yritysasiakkaan näkökulmasta, ja mitä korvauskäsittelyprosessissa voidaan tehdä toisin paremman asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi.

On tärkeää ymmärtää, millainen lakisääteisen vakuutuksen asiakaskokemus on tutkimushetkellä ja millä keinoilla asiakaskokemusta voidaan kehittää. Entistä positiivisemmän asiakaskokemuksen myötä on helpompi sitouttaa yritysasiakkaat toimeksiantajan asiakkaiksi pitkällä tähtäimellä.

On myös kiinnostavaa nähdä, miten pitkään mitattu ja hyvällä tasolla oleva CES-tulos ja yleinen asiakastyytyväisyys kohtaavat. Voivatko ne olla ristiriidassa keskenään, vai tukevatko ne pääsääntöisesti toinen toistaan.

### 1.2 Henkilökohtaiset tavoitteet

Henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat opinnäytetyöskentelyä siinä missä itse työn ja toimeksiantajankin tavoitteet. Omiin tavoitteisiini kuuluu luoda työ, joka on laadukas ja aidosti hyödyllinen sidosryhmille. Vakuutusalan yleistä kokemusta olen kerryttänyt yli vuosikymmenen eri vakuutusyhtiöiden hätäpalveluista sekä ajoneuvovakuutuksista. Henkilövakuutusliiketoiminta vakuutusyhtiön sisältä tarkasteltuna on minulle vieraampaa, joten yhtenä konkreettisenä tavoitteena on kasvattaa omaa ymmärrystä yritysten henkilövakuutuksiin liittyen. Uskonkin, että etuna opinnäytetyön tekemiselle on, etten tunne henkilövakuuttamisliiketoimintaa vielä syvällisesti. Uteliaalla otteella tutkimus mahdollistaa ”tyhmätkin kysymykset” kun perehdyin työtapaturmavakuutuksiin.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä tulee vastaan käsitteitä, jotka voivat olla vieraita lukijalle. Osa termeistä voi olla tuttuja, mutta niiden sisältö kuitenkin epäselvä. Työn luettavuuden kannalta keskeiset käsitteet ovat listattuna alla olevaan taulukkoon (taulukko 1). Kun käsitteet ovat listattuna opinnäytetyön alkuun, on lukijan helppo silmäillä mitkä termit ovat tuttuja, mitkä vieraampia. Tämän pohjalta eteneminen on sujuvampaa. Alla olevassa taulukossa on eritelty keskeisimmät käsitteet, joiden ymmärtäminen helpottaa tämän opinnäytetyön luettavuutta.

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työtapaturma         | Tapaturma, joka on sattunut yrityksen työntekijälle joko työnteon yhteydessä, työntekopaikan alueella, tai työntekopaikan ulkopuolella. Myös työmatkalla sattuneet tapaturmat kuuluvat työtapaturmien piiriin. (TyTal 459/2015) 5:20.                                                                                                                                 |
| Työtapaturmavakuutus | Työnantajan lakisääteinen vakuutus, joka jokaisen yrityksen on otettava työntekijöilleen. Työtapaturmavakuutus on osa Suomen laissa säädeltyä sosiaaliturvaa ja työtapaturmavahinkojen käsittely kokonaisuutena noudattaa työtapaturma- ja ammattitautilakia. (TvK 2021.)                                                                                             |
| Korvauskäsittely     | Prosessi, jossa vahingonkärsineen työntekijän ja hänen työnantajansa ilmoittamat vahinko- ja työsuhtediedot käydään läpi ja selvitetään millaisiin korvauksiin työntekijä ja työnantaja ovat vahinkotapahtuman perusteella laillisesti oikeutettuja. Korvauskäsittelyyn voi osallistua useita eri asiantuntijoita, esimerkiksi korvausneuvoja, lääkäri, juristi, jne. |
| Korvausneuvoja       | Vakuutusyhtiön työntekijä, jonka työkuvaan kuuluu vahinkotapahtuman osien ja korvauksiin oikeuttavien perusteiden etsiminen ja korvauspäätösten laadinta saatujen tietojen pohjalta.                                                                                                                                                                                  |
| Yritysassiakas       | Yritys, joka on ottanut toimeksiantajalta työtapaturmavakuutuksen työntekijöilleen.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Vahingonkärsinyt     | Yksityinen henkilö, jolle työtapaturma on sattunut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Vireilletulo         | Se päivä, kun vakuutusyhtiö on saanut ennalta määritellyt perustiedot, voidakseen avata vahinkotapauksen viimeistään 7 vrk kuluessa tietojen saapumisesta.                                                                                                                                                                                                            |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CES-luku        | Customer Effort Score mittaa kuinka helppoa tai vaivatonta asiointi asiakkaan näkökulmasta oli. CES-kysely ei siis mittaa asiakastyytyväisyyttä, vaan asiointin ja avunsaamisen helppoutta. (Trustmary 2021a.)                                                                                                                                                          |
| NPS             | Net Promoter Score on kysely, jossa asiakkaat vastaavat kysymykseen ”kuinka todennäköisesti suosittelet palvelua?”. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10. NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelevien prosenttimäärästä, jolloin saadaan luku -100 ja 100 välillä. Mitä lähempänä 100 ollaan, sen parempi tulos on. (Trustmary 2021b.) |
| TVK             | Tapaturmavakuutuskeskus. TVK:n yhteydessä toimii myös TAKO, eli tapaturma-asiain korvauslautakunta.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tulorekisteri   | Kansallinen lakisääteinen tulotietokanta, johon jokaisen työnantajan tulee ilmoittaa työntekijöilleen maksamansa palkat. Vakuutusyhtiöillä on tarkkaan määritelty ja rajattu pääsy tulorekisterin tietoihin palkkatietojen tarkistamista varten.                                                                                                                        |
| Monikanavaisuus | Monikanavaisuus asiakaspalvelussa on yhdistelmä kaikkia asiointikanavia. Esimerkiksi chat, puhelin ja digitaalinen tilausseuranta voivat muodostaa saumattoman monikanavaisen asiakaspalvelukokonaisuuden.                                                                                                                                                              |
| Coaching        | Tavoitteellinen ja oivalluttava prosessi, jolla pyritään auttamaan coachattavaa kehittymään ennalta sovitun asian tiimoilta                                                                                                                                                                                                                                             |
| Coach           | Henkilö, joka ”valmentaa”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Coachattava     | Henkilö, jota ”valmennetaan”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Taulukko 1: opinnäytetyön sanasto

## 2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen vahinkovakuutusyhtiö x. Kyseessä on vakuutusyhtiö, jolla on lakiin pohjautuva oikeus myöntää lakisääteisiä työtapaturma- ja ammatitautivakuutuksia. Toimeksiantajalla on miljoonia asiakkaita, ja se työllistää tuhansia henkilöitä. Vuodessa toimeksiantaja käsittelee yli miljoona vahinkoa, joista yli puolet 24 tunnissa.

Vakuutusyhtiön ensisijainen tahtotila on estää vahinkojen syntyminen, mikä on myös kestävä kehityksen kannalta tärkeää. Pienemmät vahinkomäärät tarkoittavat myös pienempiä ympäristövaikutuksia, sekä pienempiä taloudellisia kustannuksia. Jokaiselta vakuutusyhtiöltä edellytetään hyvän vakuutustavan mukaista toimintaa. Hyvä vakuutustapa ei ole tarkkaan määritelty käsite, mutta kyseessä on alan toimintaa yleisesti ohjaavat hyvät ja vakiintuneet tavat ja käytänteet. Vaikka hyvälle vakuutusyhtiötavalle ei löydy määritelmää laista, on kyseessä alkujaan vakuutusyhtiölainsäädännöstä tullut käsite. Finanssivalvonta valvoo, että vakuutusyhtiöt noudattavat hyvää vakuutustapaa. (Fine 2021.)

Vakuutusyhtiön rooli on hoitaa lakisääteisiä työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksia ja toteuttaa julkista hallintotehtävää, eli toimia kuin viranomainen. Tämä tarkoittaa, että vakuutusyhtiön toimintaan sovelletaan näiltä osin muun muassa hallinto- ja kielilakia, ja vakuutusyhtiön toimintaa valvoo Finanssivalvonta ja eduskunnan oikeusasiamies. (TVK 2021.)

## 2.1 Yritysasiakkaiden henkilökorvaukset

Vakuutusyhtiön sisällä yritysasiakkaiden henkilökorvaukset-yksikkö koostuu useista erikokoisista tiimeistä. Työntekijöitä yksikössä on toista sataa. Yksikkö käsittelee niitä henkilökorvauksiin keskittyneitä vakuutuslajeja, joita mikä tahansa yritys voi työntekijöilleen ottaa. Näihin kuuluu muun muassa vapaaehtoiset henkilövakuutukset kuten vapaa-ajan tapaturma- ja terveystakuutukset, sekä pakolliset henkilövakuutukset, kuten työtapaturma- ja ammattitautivakuutus. Myös liikenteen henkilövahinkojen vahinkokäsittely kuuluu tälle osastolle. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työtapaturmien käsittelyyn ensimmäisen kuukauden ajalta, eli päivät 0-28 työtapaturman tapahtumapäivästä luettuna. Kuitenkin yritysasiakkaidenkin suuntaan olemme yhtä kokonaisuutta. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei ole eritelty miltään osin työtapaturmavahingon kestoa tai sattuneen vahingon vakavuutta.

## 2.2 Työtapaturmat luvuin Suomessa

Vuonna 2019 Suomessa oli noin 2,2 miljoonaa palkansaajaa. Vakuutettuja työnantajia oli 225 997. Eri vakuutusyhtiöt saivat näistä maksutuloa yhteensä 592,4 miljoonaa euroa. Korvattuja työpaikalla sattuneita työpaikkatapaturmia oli 106 568 ja työmatkalla sattuneita työmatkatapaturmia 23 529. Työtapaturmissa sattuneita kuolemantapauksia oli 35 (TVK 2019, 7-8). Vahinkoilmoituksista 90 % johtaa myönteiseen korvauspäätökseen. Loput noin 10 % on evätty joko lääketieteellisin tai juridisin perustein.

Kaikista toimeksiantajalla käsitellyistä työtapaturmavahingoista keskimäärin noin 60 % on pieniä vahinkoja, joissa vahingonkärsinyt on työkyvytön 0-3 vrk. Noin 30 %:ssa tapauksista työkyvyttömyys kestää 3-28 vrk. Vain alle 10 % tapauksista on pitkäkestoisia, jolloin työkyvyttömyys kestää 29 päivää tai pidempään. (Toimeksiantajan sisäinen raportti.)

Tapaturmavakuutuskeskuksen Tapaturmavakuutus numeroina 2019-raportin mukaan määrällisesti palkansaajien työpaikkatapaturmia tapahtuu eniten kunta-alalla. Lokakuussa 2020 kunnat ja kaupungit työllistivät 425 000 henkilöä (Kuntatyönantajat, 2020). Yksittäisistä aloista toiseksi eniten työpaikkatapaturmia tapahtuu teollisuudessa ja kolmanneksi eniten rakennus-alalla.

Raportin mukaan vuonna 2019 kodin ja työpaikan välisellä työmatkalla sattuneista työmatkatapaturmista valtaosa (57 %) tapahtuu kuljettaessa jalan. Työmatkatapaturmista 38 % puolestaan tapahtuu, kun kulkuvälineenä on polkupyörä tai henkilöauto.

Sattumistapana 76 %:ssa kaikista työmatkatapaturmista on kaatuminen, liukastuminen tai kompastuminen. Suomen liukkaat talvikelit ovatkin valitettava sesonkiaika tämänkaltaisille työmatkatapaturmille. Seuraavaksi eniten tapahtuu yhteentörmäyksiä auton kanssa (12 %) ja ajoneuvon ulosajoja tai kaatumisia (4,5 %). (TVK 2019, s 42-43.)

### 2.3 Työtapaturmavakuutuksen erityispiirteet

Työnantajan työntekijöilleen ottama lakisääteinen työtapaturmavakuutus on tiivistettävissä niin, että työtapaturmavakuutusten korvauskäsittelyprosessi noudattaa tarkasti lakia. Työnantajan työntekijöilleen ottamat vapaaehtoiset terveystakuutukset sen sijaan pohjautuvat vakuutusehtoihin. Yksittäinen vahinkotapahtuma voi kuitenkin tulla osittain korvatuksi sekä lakisääteisestä työtapaturmavakuutuksesta että vapaaehtoisesta terveystakuutuksesta. Tätä vakuutuslajien välistä korvausmenettelyä noudatetaan aina, kun se on asiakkaan edun mukaista.

Työtapaturmavakuutus eroaa vapaaehtoisista vakuutuksista myös sen osalta, että lain mukaan vakuutusyhtiön tulee ottaa työtapaturmahinko vireille, eli selvitykseen, viipymättä, viimeistään seitsemän vuorokauden kuluessa siitä, kun perustiedot tapauksesta on annettu vakuutusyhtiön tietoon. Esimerkiksi pelkkä hoitolaitoksesta saatu lasku ei riitä työtapaturman vireille tulon perusteeksi, vaan lisäksi vakuutusyhtiön tulee tietää vahingonkärsineen yhteystiedot, sekä kuka on vahingonkärsineen työnantaja. Vireille tulo edellyttää myös hoitolaitoksesta saatavia tarkkoja käyntimerkintöjä. Mahdollista päivärahan maksamista varten tarvitaan lisäksi ajantasaiset palkkatiedot, jotka saadaan joko tulorekisteristä tai työnantajan ilmoituksella. Vireille tulosta lähtee ilmoitus vahingonkärsineelle, jotta hän tietää tapauksensa käsittelyn käynnistyneen.

Kun kaikki tarvittavat tiedot ovat kasassa, tulee vakuutusyhtiön tehdä korvauspäätös viivytyksettä, kuitenkin viimeistään 30 päivän kuluessa siitä, kun vakuutusyhtiö on saanut kaikki korvauspäätöksen tekemiseksi tarvittavat selvitykset ja lisätiedot. (TyTAL (459/2015) 6:127.)

Vakuutusyhtiö voi myös tehdä osittaisen korvauspäätöksen selkeiden korvattavuuksien osalta ja tehdä lisäselvityksiä mahdollisten epäselvien kohtien osalta. Koska edellä mainitut

määrääjat ovat lakisääteisiä, työtapaturmien vahinkokäsittelyn tärkeimpiä tehtäviä on toimia lakisääteisesti myös määräaikojen osalta.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki säättää työntekijän oikeudesta korvauksiin niin työtapaturman kuin ammattitaudin johdosta (TyTal (459/2015) 1:1). Laki siis takaa työtapaturmavahingoissa sen, että vahingonkärsineellä on oikeus lakisääteisiin korvauksiin muun muassa sairaanhoidon, pysyvän haitan, sekä ansionmenetyksen osalta. Myös työelämään paluun mahdollistava kuntoutus, tai perhe-eläke kuolemantapauksissa kuuluu lakisääteisiin korvauksiin. (TVK 2021.)

### 3 Palveluliiketoiminnan asiakastytyvyisyys

Palveluliiketoiminta on palvelua, jonka ihmiset tuottavat toisille ihmisille. Aiemmin palvelukohtaaminen oli aina ihmisten välinen tapahtuma. Nykyaikainen palvelukohtaaminen on kuitenkin usein vähintäänkin rikastettu tekoälyn avulla. Toisaalta tekoäly voi myös hoitaa palveluketjun kokonaan. Useat yritykset valitsevat ihmisen pitämisen asiakasrajapinnassa, jotta asiakkaat tulevat kohdatuksi tunnetasolla. Kuitenkin myös tekoälyä voidaan opettaa osoittamaan empatiaa ja reagoimaan asiakkaan tunnistettaviin tunteisiin. Tekoälyn tunneosaaminen on toistaiseksi rajallisempaa kuin ihmisen, mutta toisaalta tekoälyllä ei ole huonoja päiviä. (Karhinen, Korkiakoski 2019, osa 2.)

Monikanavaisessa liiketoiminnassa asiakaskohtaaminen on organisoitu asiakaslähtöisesti niin, että asiakas voi valita asiointikanavan ja vaihdella asiointia eri kanavien välillä. Myös yritys voi ohjata asiakkaan saumattomasti eri kanaviin. Esimerkiksi puhelinsoitosta alkanutta asiakaspalvelutapahtumaa voidaan jatkaa sähköisiä kanavia pitkin - tai toisinpäin (Filenius 2015, luku 1).

Asiakastytyvyisyys puolestaan on iso kokonaisuus, johon nivoutuu muun muassa yrityksen sisäinen kulttuuri ja toimintamallit, työntekijän hyvinvointi, prosessien sujuvuus, sekä asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta. Mitä tarkemmin asiakastytyvyyttä mitataan, sen yksityiskohtaisempaa palautetta on mahdollista saada. Asiakkailta saatu palaute, ja erityisesti kriittinen palaute, on äärimmäisen tärkeää, kun johdetaan asiakaskokemusta tai esimerkiksi muotoillaan asiakkaan palvelupolkua. Pelkkä johtaminen, strategia ja tavoitteiden asettaminen eivät yksistään luo asiakaskokemuksesta positiivista. Yrityksen toimintakykyyn vaikuttaa myös yksilöiden valinnat. Toisin sanoen ideaalitalanteessa yksilöt ovat sisäistäneet yrityksen tarkoituksen ja työn merkityksen, sekä toteuttavat niitä työarjessaan niin työyhteisön sisällä kuin asiakaskohtaamisissa. (Fischer, Vainio 2015, 10.)

Positiivisessa työyhteisökokemuksessa, jossa johtaminen on yksilöä arvostavaa, työ koetaan merkitykselliseksi. Vuorovaikutus on positiivisesti latautunutta ja yksiköiden välinen yhteistyö

toimii. Samalla yksilö tunnistaa oman ammatti-identiteetin ja tuntee pysyvyyttä ja optimismia, joka johtaa positiiviseen asiakaskokemukseen. Tällöin myös asiakas kokee tulleen huomioituksi ja nähdyksi. Häneen pidetään yhteyttä, hänen asiansa kuullaan ja häntä pyritään ymmärtämään. Lisäksi lupaukset pidetään ja laatu on korkea. Tällöin asiakas haluaa tulla takaisin mielihyvää tuottaneiden palveluiden pariin ja myös todennäköisemmin kertoo positiivisesta kokemuksestaan muille. (Fischer ym. 2015, 111.)

Asiakastyytyvää käsitellessä on lisäksi hyvä muistaa, että ympäröivä maailma kehittää meitä yksilöinä jatkuvasti. Asiakastyytyvyyden mittaamisessa onkin huomionarvoista, että kuluttajat ovat yhä valveutuneempia palveluiden käyttäjiä. He osaavat vaatia käyttämiltään palveluilta asiakasystävällisyyttä, nopeutta, oikeellisuutta ja informatiivisuutta.

Palveluliiketoiminnassa esihenkilön tehtäväkenttään asiakaskokemuksen johtamisen osalta kuuluu varmistaa, että jokainen työntekijä tietää mitä häneltä kulloinkin odotetaan. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, miten kunkin oma työskentely vaikuttaa kokonaisuuteen.

Isossa organisaatiossa muutoksen aikaansaaminen voi viedä pitkään. Näin ollen se vaatii esihenkilöiltä vahvaa sitoutumista. Lisäksi vaaditaan päämäärän, tässä tilanteessa ylivertaisen asiakaskokemuksen, pitämisen kirkkaana mielessä. Mitä isompi organisaatio, sitä tärkeämpää on myös pienten onnistumisien tekeminen näkyväksi. Onnistumisen ja aikaansaamisen tunteet ruokkivat merkityksellisuuden kokemusta, sekä sitoutuneisuutta (Fischer ym. 2015, 120).

### 3.1 Asiakaskokemuksen synty

Vakuutuskorvaustoiminta on palveluliiketoimintaa parhaimmillaan. Se on asiakkaiden tarpeiden ennakointia ja ongelmien ratkaisua, jossa palvelukokemus on onnistuneen kohtaamisen ydin. Asiakaskokemus, tai palvelukokemus, syntyy sarjasta havaittuja ja koettuja hetkiä. Hyvä palvelukokemus edellyttää, että asiakas kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi, ja että asiaan suhtaudutaan sen vaatimalla vakavuudella - kuitenkin ystävällisellä otteella. Ylivertainen asiakaskokemus jopa vahvistaa asiakkaan minäkuvaa ja omaan identiteettiään (Löytänä, Korteso 2011, 45).

Lisäksi ennakoiva, proaktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää. Myös palvelujen saatavuus ja helppokäyttöisyys ovat tärkeässä asemassa, kun arvioidaan palvelukokemuksen onnistumista. Se, että palvelukokemus voidaan lukea kilpailueduksi, vaatii myös sen, että asiakasta palvellaan yli rajojen. Jotta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa palvelukokemukseen, tulee heidän tietää mistä osista asiakkaan palvelukokemus syntyy ja miten näihin voi itse vaikuttaa. Esihenkilöiden puolestaan on tärkeää tiedostaa, että asiakaskokemuksen johtaminen on sekä asenteiden että tunteiden johtamista. (Fischer ym. 2015, 9).

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisuus, jota ei tule ulkoistaa. Se vaatii sitoutumista ja halua palvella asiakasta aidosti parhaalla mahdollisella tavalla (Gerdt, Korkiakoski 2016, luku 3). Yrityksen sisäinen laatu ja kyvykkyys keskustella, haastaa ja toimia rakentavassa yhteishengessä on avainasemassa kilpailuetua tavoitellessa. Oma toimintamme ja käyttäytymisemme määrittää millaiseksi vuorovaikutus muodostuu. Ylivertaista asiakaskokemusta tavoitellessa se, miten kyvykäs yritys on toimimaan yli osastorajojen ja asiakkaan parasta etua ajaen, määrittää pitkälti asiakaskokemuksen synnyn. (Fischer ym. 2015, 10).

Mitä vahvemmin yrityksen työntekijät kokevat työn iloa, sekä merkityksellisyyttä omasta työstään, sitä paremmaksi asiakaskokemus kasvaa. Tiivistetysti asiakaskokemuksessa onkin kyse positiivisen ilmapiirin kasvattamisesta, jota työssä viihtyvät, ja työn iloa ja merkityksellisyyden tunnetta kokevat työntekijät jakavat ympärilleen. Asiakaskokemus kuitenkin harvoin paranee vahingossa, vaan se vaatii aktiivisia toimia. Onkin tärkeää muistaa jo suunnitteluvaiheessa, ettei asiakaskokemuksen rakentaminen lopu koskaan (Gerdt ym. 2016, luku 3).

### 3.2 Asiakaskokemuksen mittarit

Asiakaskokemusta on yritysten henkilökorvausten osastolla mitattu yritysmaailmassakin yleisesti käytetyllä CES-luvulla. Luku saadaan, kun asiakkaille lähtee yhteydenoton jälkeen viesti, jossa heiltä kysytään, miten vaivattomaksi he kokivat asioinnin. Kysely lähetetään kaikille soittaneille asiakkaille, joiden puhelu on kestänyt yli 90 sekuntia. Yksi asiakas voi kuitenkin saada kyselyn korkeintaan kerran kuukaudessa. Lukua mitataan asteikolla 1-10, keskimääräisen tuloksen ollessa toistuvasti noin 8,7 - 9,0. CES-luku kuvaa ensisijaisesti asioinnin vaivattomuutta, eikä se ole suoraan asiakastyytyväisyyden mittari. Usein asiakkaan tyytyväisyys kuitenkin näkyy CES-luvun tuloksessa. Esimerkiksi korvausprosessin oltua sujuva ja korvauspäätös asiakkaalle mieleinen, on todennäköisempää, että asiakas antaa puhelusta paremman arvostuksen, kuin tilanteessa, missä korvaus evätään esimerkiksi juridisista tai lääketieteellisistä syistä. CES-kysely on aina kohdennettu sille, joka vahinkotapahtumasta soittaa, eikä vastajista erotella työnantajan edustajia vahingonkärsineistä.

Toinen yleinen mittari asiakaskokemuksen seurannassa on NPS. Toimeksiantajalla NPS on käytössä eri osastoilla, mutta yritysten henkilökorvausten osastolla sitä ei tällä hetkellä käytetä säännölliseen mittaamiseen. Siinä, missä CES mittaa asioinnin vaivattomuutta, NPS mittaa suositeltavuutta. CES-mittauksessa ei ole kansainvälisesti vakiintunutta mitta-asteikkoa, kun taas NPS-kyselyssä asiakas vastaa aina asteikolla 0-10. Mitä pienempi numero, sen epätodennäköisemmin vastaaja suosittelee yritystä tai sen palveluita. Arvosanan 0-6 antaneet lasketaan arvostelijoiksi. Arvosanan 7-8 antaneet lasketaan passiivisiksi tai neutraaleiksi, ja arvostanan 9-10 antaneet lasketaan suosittelijoiksi. NPS:n laskukaava on aina standardi ja toimii niin, että vähennetään arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Näin saadaan luku, joka sijoittuu asteikolle -100 (ei suosittelijoita) ja 100 (ei arvostelijoita).

Se, mikä on hyvä NPS-tulos, vaihtelee toimialoittain. Trustmaryn mukaan ohjelmistoalan keskiarvo on 42, ruokakauppojen 39 ja kuluttajabrändien 48. (Trustmary 2021b). Premium-brändit, kuten esimerkiksi huipputasoinen hotellit, sekä ne palvelualanyritykset, jotka säännönmukaisesti kehittävät toimintaansa NPS-kyselyn palautteiden pohjalta, voivat päästä 80-90 tasolle omissa NPS-tuloksissaan (Löytänä ym. 2011, 202-203).

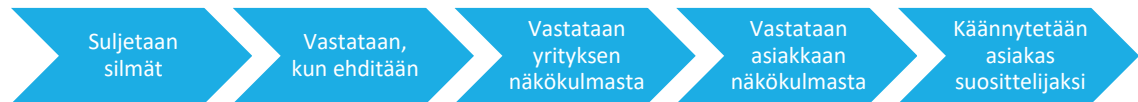
NPS-kyselyn etu on, että yritykselle se on helppo toteuttaa ja asiakkaalle puolestaan nopea vastata. NPS pääseeikin parhaaseen loistonsa, säännöllisellä mittauksella ja kun vastauksia analysoidaan ja niistä johdetaan toimenpiteitä arjen työskentelyyn. Kun NPS-kysely otetaan käyttöön, pyritään usein saamaan lisätietoa ja kehittämään asiakaskokemusta kontaktoimalla arvosanan 0-6 antaneita vastaajia. Asiakaskontaktoinnin yhteydessä on tärkeää selvittää, mitä asiakkaan näkökulmasta olisimme voineet tehdä toisin. Usein pelkkä soitto jo parantaa asiakaskokemusta. Puhelussa on mahdollista osoittaa asiakkaalle, että hän on tullut kuulluksi ja hänen sanomallaan on merkitys. Asiakkaalta saatava suullinen palaute ja lisätiedot heikkoon arvosaan ovat kuitenkin arvokasta tietoa, kun pyritään säännönmukaiseen kehittämiseen.

Nyt toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli laajentaa toimeksiantajan ymmärrystä siitä, missä vakuutusyhtiö voi olla entistä paremmin avuksi yritysasiakkailleen. Toiveena oli lisäksi saada vapaiden kommenttien muodossa yksityiskohtaisempaa palautetta palvelun sujuvuudesta. Lopulta kuitenkin itse mittaria olennaisempaa on se, mitä tuloksille tehdään. Palvelun ollessa yleisellä tasolla jo valmiiksi hyvää, analysoimalla negatiiviset palautteet tarkasti, on mahdollista löytää ne pienet yksityiskohdat, joilla tehdään asiakaskokemuksesta kilpailuvaltti. Pienillä yksityiskohdilla on mahdollista erottua kilpailijoista merkittävästikin. (Filenius 2015, osa 3.)

### 3.3 Asiakaspalvelun poikkeustilanteista sitoutuneisuutta

Osa palveluliiketoimintaa on, että aina kaikki ei sujuu odotusten mukaisesti. Uusasiakashankinta on lähtökohtaisesti kalliimpaa, kuin olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen, eli olemassa olevista asiakkaista on taloudellisestikin järkevää pitää kiinni. Lisäksi asiakkaan sitoutuneisuus kasvaa, jos reklamaatio hoidetaan mallikkaasti, asiakkaan parasta ajatellen.

Kuvassa 2 on avattuna asiakaspalvelun poikkeustilanteiden viisi eri tasoa. Tasot kertovat miten hyvällä mallilla yrityksen kyvykkyys hoitaa poikkeustilanteita on.



Kuva 2: Asiakaspalvelun poikkeustilanteiden viisi tasoa (Kuva mukailtu Löytänä, Kortesus 2011, 215.)

Poikkeustilanteiden hoitamisen viisi eri tasoa kuvaavat yritysten reklamaatioprosessien sujuvuutta. Pahinta, mitä voi tehdä niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta, on jättää reklamaatio hoitamatta, sulkea silmät asialle. Vastaamattomuus, tai asian hoitamattomuus saa asiakkaan äänestämään jaloillaan ja valitsemaan toisen palveluntarjoajan.

Toinen taso, vastataan kun ehditään, on hyvin yleinen taso. Siinä yritykset hoitavat reklamaation omasta mielestään näennäisen hyvin. Todellisuudessa poikkeustilanne kuitenkin hoidetaan yrityksen omista lähtökohdista, sen perusteella mikä yritykselle on helpoin ja nopein keino hoitaa tapaus loppuun. Asiakkaalle tämä ei kuitenkaan näyttäydy aitona haluna vastata asiakkaan tarpeisiin. Myös kolmas taso, jossa vastataan yrityksen näkökulmasta, on hyvin saman kaltainen edellisen kanssa. Tässä reklamaatioihin on selkeästi panostettu ja asia hoidetaan nopeasti. Asiakkaalle toimitettava vastine sisältää kuitenkin lähinnä selittelyä, eikä esimerkiksi hyvitystä aiheutuneesta haitasta.

Neljännellä tasolla yrityksen poikkeustapahtuman hoito on kehitetty säännönmukaisella toiminnalla asiakaslähtöiseksi. Tässäkin pyritään nopeuteen ja asian kattavaan käsittelyyn. Asiakasnäkökulmasta vastineesta löytyy selittelyn sijaan kiitokset asian ilmaisemisesta, kiteytys tapahtuneesta, yleisempi kuvaus mihin toimenpiteisiin reklamaation pohjalta ryhdytään. Lisäksi esitetään konkreettinen ehdotus tilanteen korjaamiseksi. Konkreettinen ehdotus sisältää yleensä jonkinlaisen hyvityksen asiakkaalle.

Viimeinen taso on se, missä reklamoiva asiakas käännetään suosittelijaksi. Edellisen tason sisällön lisäksi tällä tasolla asiakkaan pettymys tulee huomioiduksi. Tärkeää on, että asiakkaan asiasta ollaan aidosti kiinnostuneita ja asiakkaalle välittyy tunne, että hän on tärkeä ja hänen asiansa on merkityksellinen yritykselle. Viimeisenä elementtinä on, että asiakkaalle tarjotaan

lisäksi jotain sellaista, mikä ylittää odotukset. Se, mitä odotusten ylittäminen on, on hyvin toimiala- ja yrityskohtaista. (Löytänä, ym. 2011, 214-220.)

Kun poikkeustilanteen käsittelyä pohditaan lakisääteisen palvelun kannalta, on selvää, että kaikki poikkeustilanteet eivät ole hyvitetävissä. Esimerkiksi silloin, kun asiakkaan oikeus korvaukseen evätään juridisista tai lääketieteellisistä syistä, ei kielteinen korvauspäätös oikeuta hyvitykseen, vaikka asiakas kokisi päätöksen tai palvelun tämän takia negatiivisena. Sen sijaan asiakkaalla on oikeus toimittaa valitus, joka tulee käsittelyyn Tapaturma-asioiden muutoksenhakulautakunnassa.

Kuitenkin mahdollisuus epäonnistuneeseen asiakaskohtamiseen on aina olemassa. Mikäli epäonnistuminen johtuu siitä, miten asiakas on kohdattu, voi tilanne vaatia hyvittelyä. Lakisääteisten vakuutusten osalta hyvityskkeinot ovat vähäisempiä, koska tilannetta ei voida paikata alennuksella tai tuotehyvityksillä. Tällaisissa tilanteissa usein tehokkainta on, kun asiakkaan pettymys kuullaan ja pyydetään anteeksi tapahtunutta.

### 3.3.1 Yrityskulttuuri osana ylivertaista asiakaskokemusta

”Yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.” - William Wolfram. (Luukka 2019, 21). Vakuutusyhtiöllä on yksi yhtenäinen koko taloa koskeva kulttuuri, mutta osastot ovat niin isoja, että kulttuuri ilmentyy eri osastoilla eri tavoin. Toimeksiantajalla on pitkä historia, joka näkyy arjessa. Olemassa olevan kulttuurin parhaita puolia on tärkeää vaalia. Yrityskulttuurista pitää olla tietoinen, jotta sitä voidaan vaalia ja muotoilla, sekä elää todeksi. Samalla on tärkeää ymmärtää, että kulttuurimuutos on hidas prosessi (Luukka 2019, 101-102).

Yksi iso työskentelytapoja koskeva kulttuurillinen muutos on ollut ääneen lausuttu ohjeistus, jonka mukaan korvausneuvojilla on tärkeä tehtävä etsiä korvaukseen oikeuttavia asioita vahinkotapahtumasta, ei etsiä epäykseen oikeuttavia asioita. Tämä on erinomainen esimerkki, kun mietitään, millainen yritysten henkilökorvausten kulttuuri on. Tämän lisäksi yksilöiden intohimo omaa työtään kohtaan on tärkeässä roolissa ja tukee ryhmän toimintaa, kun tahtolana on tarjota ensiluokkaista korvauspalvelua.

Vakuutusliiketoiminta on eri yhtiöiden välillä hyvin samanlaista. Yhtiöiden väliset olennaisimmat erot tulevatkin siitä, millaiseksi kilpailuvaltiksi yrityskulttuuri on saatu muotoiltua. Hyvä yrityskulttuuri johtaa erinomaiseen asiakaspalveluun. Parhaat työpaikat erottuvatkin muun muassa sillä, että työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen arjen päätöksiin on osa johtamiskulttuuria. Se ei siis ole erillinen projekti, joka saadaan pian valmiiksi, vaan aito ja välittävä toimintatapa. On hyvä edeltä askel ja asia kerrallaan luottamus pääomaa kerryttäen (Ahlroth 2017, osa 1).

Hyvin usein yrityksestä ja toimialasta riippumatta henkilöstölle suunnatuissa tyytyväisyyskyselyissä nousee kehityskohteena esiin tiedonkulku. Hyvän yrityskulttuurin peruspilareita onkin, että tietoisesti opetellaan sanoittamaan arkea. Työyhteisöä hyödyttävän keskustelukulttuurin muutos on usein hidasta, kuten yrityskulttuurin rakentaminen ylipäättään. Aktiivinen keskusteluun osallistaminen on kuitenkin pitkällä tähtäimellä palkitsevaa. Silloin esihenkilöstö ja johto saavat kallisarvoista palautetta työntekijöiltä, ja työntekijät saavat äänensä kuuluviin.

Toinen tärkeä elementti hyvässä yrityskulttuurissa on, että virheille on tilaa. Se, että virheitä tapahtuu, on inhimillistä. Se, miten niihin suhtaudutaan, muovaa yrityskulttuuria haluttuun suuntaan. On tärkeämpää yrittää, kuin jättää tekemättä. Jos yrittäminen johtaa virheeseen, on siitä koko työyhteisön mahdollista oppia. Ihmisillä on luontainen tapa syynätä omia virheitä ja moittia itseään niistä. Tällöin työyhteisön rakentava ja kannustava suhtautuminen voi olla avain uudenlaiseen toimintaan, jossa asioita ei jätetä tekemättä siksi, että pelätään epäonnistumista.

### 3.3.2 Valmentavalla johtajuudella syvyyttä asiakaskokemukseen

Coachingille ei toistaiseksi ole keksitty yhtä kuvaavaa suomenkielistä vastinetta. Lukuisat ammatticoachit käyttävät ”coach” ja ”coaching” termejä (Sirkku 2020, osa 1). Niinpä tässäkin opinnäytetyössä puhutaan coachauksesta. Coaching on merkittävä voimavara yritykselle. Siinä pyritään auttamaan ihmisiä olemaan parhaita versioita työminästään, sekä mahdollistamaan rakentava ongelmanratkaisu työarjessa. Se vahvistaa yksilöiden urakehitystä, kuten myös työmarkkina-arvoa. Lisäksi coaching tuo myös selkeyttä työarkeen, sekä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 303.) Jatkuvan kehittymisen mahdollistaminen on tärkeässä roolissa, kun mietitään toimeksiantajan asiakaspalvelun jatkuvaa kehittämistä.

On tärkeää, että coachina toimiva esihenkilö tietää, mihin suuntaan ihmisiä, kulttuuria ja työskentelyä ollaan yrityksenä viemässä. Perusteista on hyvä aloittaa. Työntekijän perustetävän sisäistäminen onkin olennaista, kun mietitään kehittymistä työarjessa. Coachingin sisältö ja suunta kuitenkin määräytyy sekä organisaation että yksilön tarpeiden pohjalta ja vaatii sitoutuneisuutta coaching-prosessin osapuolilta.

Se, ymmärtääkö coachaaja valmennettavan työn substanssia, ei ole edellytys onnistumiselle. Coachaus nimittäin kohdistuu ihmisiin ja ihmisten kyvykkyyksien kehittämiseen, eikä niinkään työvaiheiden johtamiseen. Aaltonen, ym. mukaan valmentava johtaja onkin aina yhteistyön ja yhteishengen johtaja (Aaltonen ym. 2011, 305.)

Hyvä coachaava esihenkilö sparraa, innostaa, kysyy ja kyseenalaistaa, auttaa sanoittamaan tunteita ja tilanteita, sekä tunnistaa ihmisten vahvuuksia. Harvoin on tarpeen antaa suoria

vastauksia, vaan tärkeämpää on coachattavan ajatusprosessi ongelman äärellä. Hyvällä valmentavalla johtajuudella puolestaan luodaan erinomaista yrityskulttuuria, jossa huomioidaan yksilöiden tarpeet ja yhdistetään ne organisaation tarpeisiin. Erinomainen yrityskulttuuri luo tilaa niin epäonnistumisille kuin onnistumisille.

Opinnäytetyöprosessin aikana vastaan tuli tosielämän tapaus, jossa yhdistyi ylivertainen asiakaskokemus, yrityskulttuurin parhaat palat, sekä valmentava johtajuus. Asiakas, vahingonkärsinyt työntekijä, oli loukannut raajansa työtapaturmassa aamulla. Muutamaa tuntia myöhemmin hoitolaitos soitti ja tiedusteli maksusitoumusta leikkaukseen, sillä asiakasta oli yritetty jo auttaa perinteisin keinoin, mutta raaja tuli operoida pikaisesti. Korvausneuvojat kontaktoivat vahingonkärtsineen työntekijän työnantajan ja kertoivat mitä tarvitaan, jotta asia etenee nopeasti. Työnantaja hoiti osuutensa ripeästi ja ennen iltapäivää maksusitoumus oli toimitettu hoitolaitokselle ja vahingonkärtsineen asiakkaan raaja päästiin operoimaan. Tässä asiakastilanteessa kivuissaan olevan ja säikähtäneen asiakkaan hätä nähtiin ja kuultiin, ja hänen auttamisensa priorisoitiin vähemmän kriittisten töiden ohi. Eri tiimit hoitivat osuutensa joutuisasti ja osaston sisäinen informaatio oli ajantasaista ja kokonaistilanteen huomioivaa. Tiimien toiminta oli itsenäistä ja asiakaslähtöistä, eikä heidän toimintaansa tarvinnut ohjata. Tässä esimerkissä valmentava johtajuus näkyi niin, että erinomaisesta toiminnasta tehtiin näkyvä esimerkkitapaus ja asia sanoitettiin auki toimeksiantajan arvoja mukaillen.

Työelämä on murroksessa työelämätaitojen osalta. Se, paljonko työntekijä viettää aikaa työpaikalla, on muuttunut merkityksettömämmäksi. Työntekijöiden mielen valmentaminen, sekä yksilöllisen toiminnan johtaminen vievät kohti uudenlaista ajanjaksoa. Tässä ajanjaksossa työ ei ole elämän keskipiste, vaan osa elämän kokonaisuutta (Ruutu 2020, osa 1). Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden johtamisella voidaan työntekijöitä sitouttaa työhön ja yritykseen vahvemmin. Sitoutunut ja merkityksellisyyttä kokeva työntekijä on myös tehokkaampi työntekijä. Lisäksi sitoutuneet työntekijät usein ovat, omasta mielestäni, vastaanottavaisia muutoksille ja työn ja työskentelytapojen kehittämiseksi. Näin ollen coaching onkin erinomainen työkalu myös asiakaskokemuksen tavoitteelliseen johtamiseen.

## 4 Tutkimusmenetelmä

### 4.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tutkimus eteni alla olevan kuvan 3 mukaisesti. Ensin määriteltiin tutkimusongelma, jonka jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma. Seuraavana vaiheena oli tutkimuskysymysten laatiminen ja sähköisen kyselylomakkeen suunnitteleminen ja toteuttaminen. Viimeiset osat koostuivat datan analysoinnista ja lopulta tulosten raportoinnista.

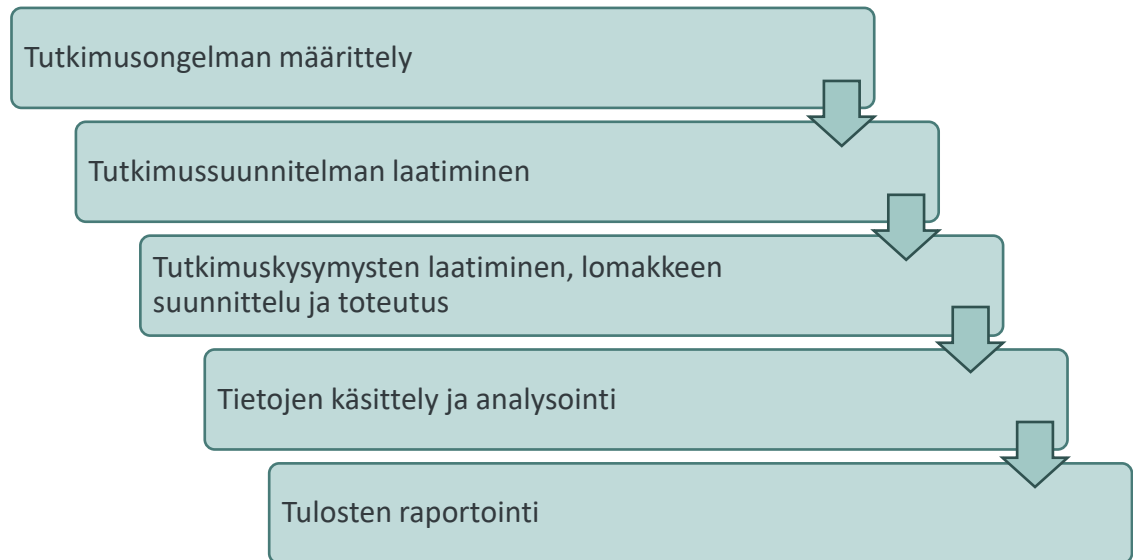
Opinnäytetyön kyselytutkimus oli määrällinen, eli kvantitatiivinen. Määrällisen tutkimuksen perusoletuksena on, että oikein mittaamalla ja kokeilemalla on saavutettavissa yksittäisestä vastaajasta riippumaton objektiivinen tieto. Tässä työssä objektiivisesti riippumaton tieto on tietoa, joka ei ole tutkijasta riippuvaista. Oli myös tärkeää sekä ymmärtää että kyetä selittämään vastaajien kokemuksia ja käsityksiä. Lisäksi tuloksia haluttiin analysoida numeerisesti. Määrällinen tutkimus antaakin sellaista numeerista tietoa, jota laadullisella tutkimuksella ei saada. Kyselytutkimuksella haluttiin täsmällistä mitattavaa tietoa ja tähän määrällinen tutkimus sopi parhaiten. (Vilkkä 2021, osa 1).

Tutkimusaineiston keräämiseksi liitteen 2 mukainen kysely lähetettiin 312 yritysasiakkaalle. Onnistuneen kvantitatiivisen kyselytutkimus perusta on, että saatuja vastauksia voidaan mitata erilaisin mittarein (Vehkalahti 2014, 17). Tutkimuksen otos oli noin yksi prosentti koko työtapaturmavakuutettujen kannasta.

Kyselyn otos valittiin systemaattisella otannalla. Systemaattiselle otannalle tunnusomaista on, että otokseen päädytään esimerkiksi asiakasrekisteristä poimittuna. Usein asiakasrekisteri on myös aakkosjärjestyksessä. Tällöin otokseen valituksi tulleet ovat satunnaisessa järjestyksessä niin mielipiteidensä kuin tässä tapauksessa esimerkiksi yrityksen koon osalta. (Vilkkä 2021, osa 2.) Tutkimuksen otannan toteutti asiakasjärjestelmän tunteva kehityspäällikkö. Systemaattinen otanta varmistettiin niin, että otokseen päätyi yrityksiä, joiden nimen ensimmäinen kirjain oli aakkosten alkupäästä A-H. Näin toimittiin siksi, että yritysten määrää saatiin rajattua usean kymmenentuhannen yritysasiakkaan kannasta merkittävästi pienemmäksi. Näistä A-H kirjaimella alkavista yrityksistä valittiin lopulta kyselyn otokseen 400 yritysasiakasta. Asiakaspoiminta toteutettiin niin, että tutkimuksen kriteereihin sopivat asiakkaat poimittiin toimeksiantajan omasta järjestelmästä käyttämällä rajaavia tekijöitä. Rajauksessa huomioitiin, että yrityksessä tuli olla alle 500 työntekijää. Lisäksi yritykselle tuli olla sattunut vähintään yksi työtapaturma tammikuun 2020 ja syyskuun 2021 välillä. Otoksesta poistettiin yritykset, jotka käyttivät vakuutusmeklarin palveluita, eivätkä siis ostaneet vakuutusta suoraan vakuutusyhtiöltä. Vakuutusmeklarin palveluita käyttävät asiakkaat poistettiin, koska haluttiin varmistua, että mahdollisimman moni kyselyyn vastannut on itse asioinut suoraan vakuutusyhtiön kanssa. Vakuutusmeklarin käyttö jättää vakuutusyhtiön kanssa asioinnin hyvin pieneen rooliin. Lisäksi otoksesta poistettiin yritykset, joiden työtapaturmavakuutus päättyi 31.12.2021 mennessä. Näillä kriteereillä käytettävän otoksen lopulliseksi kooksi muodostui 312 yritysasiakasta. Vaikka asiakaspoiminnassa pyrittiin onnistuneeseen systemaattiseen otantaan, niin mikään ei kuitenkaan takaa otoksen koostumuksen olevan tarkalleen sama kuin koko perusjoukon, eli työtapaturmavakuutettujen kokonaismäärän. Sen sijaan satunnaispoiminnalla päästäisiin hyvin lähelle samaa. (Hand 2008, 68-69.)

Kyselylomakkeelle lisättiin myös NPS-kysely, sillä se on matalan kynnyksen numeerinen palaute, johon vastaajan on helppo reagoida, ja jonka tuloksia voi helposti ja ymmärrettävästi

vertailla niin toimeksiantajan eri osastojen sisällä, oman toimialan sisällä kuin muilla palvelu-aloilla. NPS-kysely myös vastaa siihen, millainen yritysasiakkaiden mielikuva toimeksiantajasta on.



Kuva 3: Tutkimuksen eteneminen

#### 4.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmässä tuli huomioida, että tutkittavan aihekokonaisuuden perusta pohjautuu yksityisten henkilöiden terveystietoihin. Näin ollen tutkimusmenetelmässä oli tärkeää varmistaa, ettei kyselyyn saatavia vastauksia ole yhdistettävissä yksittäisiin henkilöihin. Tutkimuksen saatekirjeessä pyydettiin vastaajia huomioimaan, etteivät kirjoita yksilöintitietoja kyselyyn.

Toimeksiantajalla oli myös muita kyselytutkimuksia tulossa, joten tutkimuksen otannassa rajattiin pois sellaisia yrityksiä, joille oli lähdössä jokin muu kysely lähikuukausina. Toimeksiantajalle oli tärkeää, ettei yksittäisille yrityksille lähde useita eri kyselyitä, asiakkaita ei haluttu kuormittaa liiallisella kyselymäärällä. Yritysasiakkaiden määrä on niin suuri, että oli mahdollista jättää työtaturmakyselyn vastaajista pois ne, joille lähtee jokin muu kysely lähikuukausina. Tällä päätöksellä toimeksiantaja pyrki välttämään yritysasiakkaiden kohdalla mahdolliset negatiiviset kokemukset siitä, että kyselyitä tulee liikaa tai jatkuvasti.

Kyselyyn rakennettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Osa kysymyksistä tuli toimeksiantajan määrittelemänä. Kysymykset löytyvät liitteestä 2. Toimeksiantajan määrittelemiä kysymyksiä olivat kysymykset 2,3,4,7 ja 8. Kysymykset 1,5,6 ja 9 loin itse. Ensimmäisen

kysymyksen tarkoitus oli kerryttää vastaajan ammatillista taustaa. Kysymys 5 oli NPS-kysymys, jotta saadaan valtakunnallisesti vertailtavissa oleva luku kuvaamaan palvelun suosittelemuutta. Lisäksi koin tärkeäksi selvittää millaiseksi asiakaspalvelukokemus arvioidaan. Viimeiseksi kysymykseksi jätettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen ja kehitysehdotuksiin.

Suljetuissa kysymyksissä (kysymykset 1, 2, 3, 4, 6 ja 7) oli numeeriset tai valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimiin kysymyksiin (kysymykset 8 ja 9) pystyi jättämään sanallista palautetta. Sanallista palautetta pystyi lisäksi jättämään kohtiin 5, 6 ja 7 sen jälkeen, kun kysymykseen oli vastannut. Sanallisen palautteen tiivistelmät voidaan myös esittää määrällisin menetelmin. Kyselyn vastausvaihtoehdot suunniteltiin niin, että vastaukset olivat toisensa poissulkevia. (Vehkalahti 2019, 13-24.)

Kysely lähetettiin yritysten edustajille, jotka usein ovat henkilöstöhallintoa, eli esimerkiksi HR-roolissa. Kysely lähetettiin toimeksiantajan nimissä ja kysely oli visuaalisesti toteutettu toimeksiantajan brändin mukaiseksi. Yrityksen edustaja voi myös olla yksityisyrittäjä, pienyrittäjä tai esimerkiksi toimitusjohtaja. Kysely oli avoinna 2021 lokakuun alussa 1,5-viikon ajan, eli keskiviikosta seuraavan viikon perjantaihin. Kyselystä lähetettiin yksi sähköpostimuistutus vastausprosentin nostamiseksi.

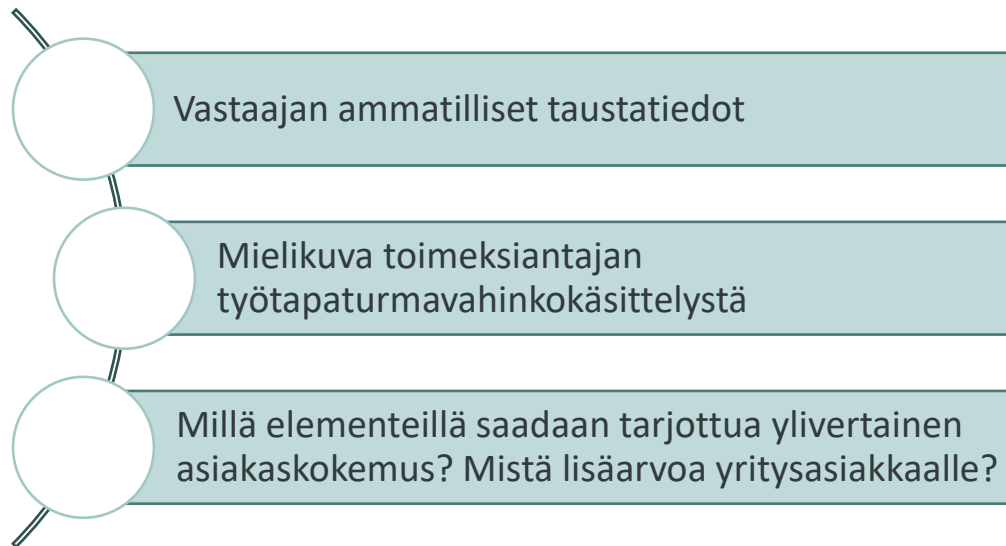
Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin yritysasiakkaille sähköpostitse. Kyselytutkimuksen rakenteen (Liite 2: Asiakastyytyväisyyskysely) ja alustavan muodon loin korvausjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen ja tarvekartoitusten pohjalta. Kysymysten lopullinen muoto hiottiin yhteistyössä asiakaskommunikaatiosta vastaavan henkilön kanssa. Lisäksi sain hyödyllistä apua niin kysymysten asettelun, saatekirjeen kuin kyselyn ulkoasunkin osalta. Asiakaskommunikaatiosta vastaava henkilö myös toteutti kyselyn teknisesti ja hoiti kyselyn lähettämisen ja muistutusviestin niille vastaanottajille, jotka eivät viikossa olleet vastanneet kyselyyn. Kyselytutkimuksen päätyttyä asiakaskommunikaatiosta vastaava henkilö toimitti tulokset Excel-tiedostona minulle.

Oletus ennen kyselyn toteuttamista oli, että korvausneuvojen manuaalisen työn määrä saattaa välillisesti näkyä yritysasiakkaille, esimerkiksi niin, että he saavat lisätietopyyntöjä tai korvauspäätöksiä, joiden sisältö herättää enemmän lisäkysymyksiä kuin antaa vastauksia. Osa tästä johtuu muun muassa siitä, että terveystietojen käsittely on tiukasti säännöstellä. Esimerkiksi työnantajalle saa toimittaa vain suppean korvauspäätöksen, jossa kerrotaan korvauspäätös ilman yksityiskohtaisten terveystietojen käsittelyä. Vahingonkärsinyt puolestaan saa kattavan korvauspäätöksen ja onkin hänen päätettävissään mitä tietoa haluaa jakaa työnantajalleen.

Oli myös syytä olettaa, että yritysasiakkaille ei aina ole selvää missä menee lakisääteisen työtapaturman korvausmahdollisuudet ja missä tilanteissa käsittely siirretään automaattisesti vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvauskäsittelyyn, mikäli yrityksellä on vapaaehtoisia

henkilövakuutuksia. On myös mahdollista, etteivät yritysasiakkaat aina ymmärrä, että lakisääteisessä vakuutuksessa korvausehdotkin perustuvat lakiin, eivät vakuutusehtojen tulkintaan.

Tutkimuskyselyn kysymykset jaettiin alla olevan kuvan (kuva 4) mukaisesti kolmeen kategoriaan, seuraavasti:



Kuva 4: Asiakaskyselyn kategoriat

Kuvan 4 mukaisesti asiakaskyselyn kysymykset 1-4 selvittivät vastaajan ammatillista taustaa, sekä kokemusta työtapaturmavahinkoihin liittyen.

Kysymykset 5-7 selvittivät asiakkaan mielikuvaa, eli tyytyväisyyttä ja suositteluhalukkuutta toimeksiantajaa kohtaan, sisältäen tyytyväisyyden mittaamisen niin asiakaspalvelua kuin digitaalisiin palveluihin kohtaan. Tyytyväisyys ja suositteluhalukkuus menevät kakkoskategoriaan, eli ”mielikuva toimeksiantajan työtapaturmavahinkokäsittelystä”.

Kysymykset 8 ja 9 selvittivät millä elementeillä saadaan tarjottua ylivertainen asiakaskokemus ja mistä yritysasiakas saa lisäarvoa.

Kysymykset 5-9 myös tuottivat sekä suoria vastauksia että aineiston analyysin myötä syvällisempää ymmärrystä tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan.

Alla olevassa kuvassa (kuva 5) on kuvattu mikä kyselylomakkeen kysymys meni minkäkin opinnäytetyötä ohjaavan kysymyksen alla. Tutkimusongelmaa ohjaavat kysymykset olivat:

Miksi on tärkeää painottaa asiakaspalvelulisuutta lakisääteisten työtapaturmien vahinkokäsittelyssä?

Kysymys 5.  
Suosittelemalukkuus  
toimeksiantajaa kohtaan



Kysymys 7.  
Mielikuva sähköisten kanavien  
asiakaspalvelukokemuksesta



Kysymys 6.  
Mielikuva  
asiakaspalvelukokemuksesta

Millaista lisäarvoa yritys-  
asiakkaille voidaan tarjota?

Miten yritysten henkilökor-  
vausten toimintaa voidaan  
kehittää entistä asiakas-  
keskeisemmäksi?

Kysymys 8.  
Korvauspäätösprosessin  
informatiivisuus



Kysymys 9.  
Muut asiakastytyvyyteen  
vaikuttavat elementit

Kuva 5: Tutkimusta ohjaavista kysymyksistä johdetut asiakastytyvyysskyselyn kysymykset

Kysymysten määrä ja asettelu oli tärkeässä roolissa kyselyä laatiessa, sillä analyysimenetelmät eivät voi korjata virheitä, jotka tapahtuvat mittausvaiheessa (Vehkalahti 2019, 17). Kyselyn alkuprofiloinnissa yksityisen vastaajan henkilötiedot eivät olleet olennaisessa asemassa, vaan tärkeämpää oli ymmärtää henkilön ammatillista taustaa ja kokemusta työtapaturmavahingoista. Kysymykset myös rakennettiin loogiseen järjestykseen, jotta kyselyn rakenne tuntuu ymmärrettävältä ja eteneminen on sujuvaa.

## 5 Kyselytutkimuksen tulokset

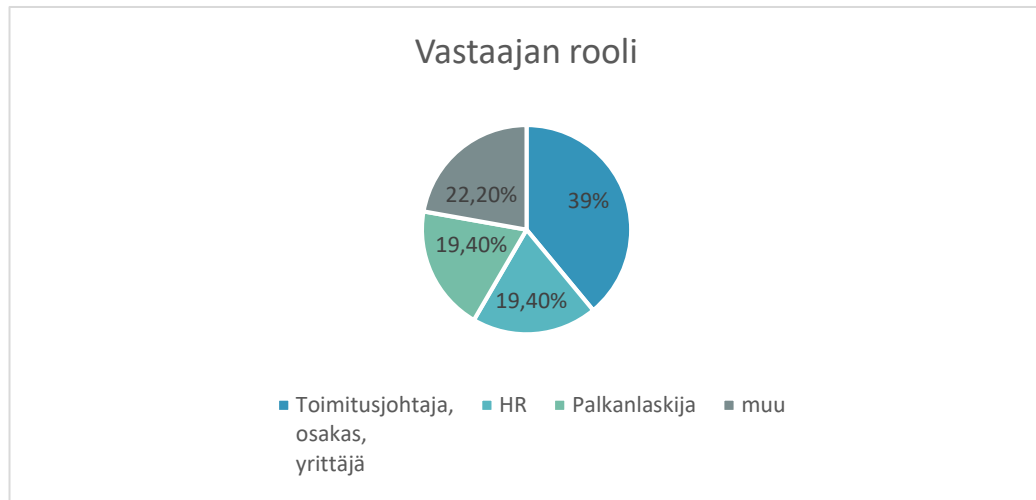
Tiedonkäsittely lakisääteisissä vakuutuksissa, ja vakuutusasioissa ylipäätään, on hyvin tarkkaa. Koska tiedon analysointi tehtiin toimeksiantajan työvälineillä, ei erillistä analysointiin sopivaa ohjelmaa ollut aikataulusyistä mahdollista käyttää. Niinpä tutkimusaineisto analysoitiin Excel-ohjelman toiminnallisuuksia hyväksi käyttäen.

Asiakaskysely oli auki 1,5 viikkoa ja vastausprosentti oli lopulta 15 %. Kysely oli pyritty luomaan helpoksi ja nopeaksi ja se oli toteutettu yksisivuisena. Tästä huolimatta 22 % jätti kyselyn kesken, eli avasi linkin, mutta ei lähtenyt vastaamaan kysymyksiin. Vastaajista 66 % täytti kyselyn kolmen ensimmäisen päivän aikana. Puuttuvia vastauksia oli vain ne, joissa kyselylomake oli avattu ja suljettu ennen vastaamista yhteenkään kysymykseen. Vilkan mukaan puuttuvat vastaukset voi myös järjestelmällisesti poistaa, kunhan poistaminen ei vääristä tulosta (Vilka 2021, osa 3). Tässä tilanteessa poistaminen ei vääristänyt tulosta, koska poistetut eivät olleet vastanneet yhteenkään kysymykseen.

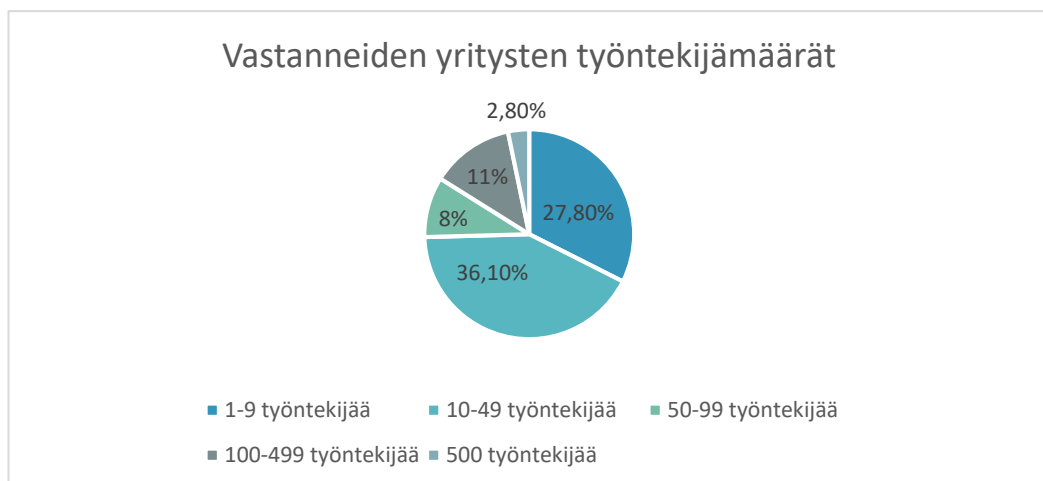
Vastusprosenttia olisi mahdollisesti saatu korotettua tarjoamalla vastaajille jonkinlainen houkutin. Houkutin kuitenkin päätettiin jättää käyttämättä tällä erää. Myös jos kysely olisi ollut avoinna pidempään ja olisi lähetetty vielä yksi muistutusviestikierros, olisi todennäköisesti saatu jonkin verran lisää vastaajia.

### 5.1 Vastaajaprofiilit

Neljässä ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin vastaajan ammatillista taustaa, kokemusta työtapaturmavakuutuksista työnantajan näkökulmasta, sekä yrityksen kokoluokkaa. Alla olevassa kuvassa (kuva 6) nähdään vastaajien roolien jakauma prosenttiosuuksina. Yrittäjänä, osakkaana tai toimitusjohtajana vastaajista toimi 39 %. Vastaajista 19 % oli palkanlaskijoita. Saman verran oli HR-roolissa työskenteleviä ja 22 % kertoi toimivansa muussa roolissa. Muihin rooleihin lukeutui talousasiantuntijoita, työnjohtajia ja päälliköitä, sekä muita johtajia



Kuva 6: Vastaajan rooli



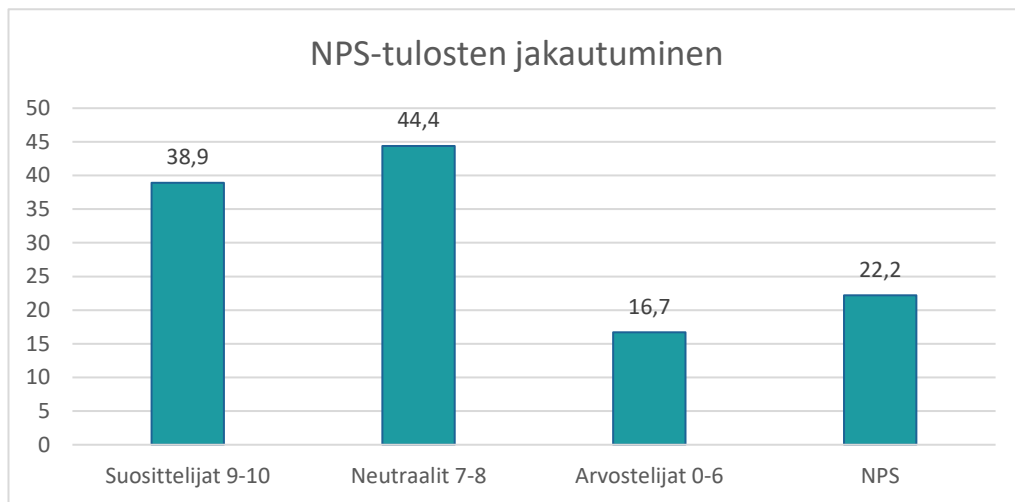
Kuva 7: Vastanneiden yritysten työntekijämäärät

Yllä olevassa kuvasta (kuva 7) käy ilmi vastanneiden yritysten työntekijämäärät. Vastaajista vain 11 % oli yli 100 hengen organisaatioita ja yrityksistä 78 % käytti yksityistä työterveyshuoltoa. Lisäksi 32 % oli käsitellyt 1-9 työtapaturmaa ajanjaksolla tammikuu 2020 - syyskuu 2021. Vastaajista 68 % ei ollut käsitellyt työtapaturmia kyseisellä ajanjaksolla lainkaan.

## 5.2 NPS-tulos

Vakuutus- ja pankkialalla on tavanomaista, että NPS liikkuu noin 20 ja 65 välillä. Vaihteluun vaikuttaa moni asia. Erityisesti se, mitä liiketoimialaa mitataan ja onko toimiala esimerkiksi lain säätelemää. Työtapaturmavakuutus on lain ohjaamaa toimintaa ja lakisääteisyys näkyy muun muassa korvausratkaisuissa. Olikin odotettavaa, että sillä on NPS-tulosta pienentävä vaikutus. Toimeksiantajalla oli ennalta tiedossa, että usein yritysasiakkaat haluaisivat

lisätietoja korvauspäätökseen liittyen. Lisätietoja ei kuitenkaan voida antaa työnantajalle, sillä kyse on yksityisen henkilön sensitiivisestä terveystiedosta. Lisäksi oli ennalta tiedossa, että lakisääteisyys ja sen vaateet eivät välttämättä ole selkeitä vastaajille. Toisin sanoen ei ole itsestään selvää, että yritysasiakkaat ymmärtävät vahvaa asiantuntijuutta vaativaa työturvamavakuuttamista. Myös yritysasiakkaiden ja työntekijöidensä välinen kommunikaatio aiheuttaa toisinaan haasteita, ja toimeksiantaja ei välttämättä voi antaa yritysasiakkaan kaipaamia lisätietoja salassapitovelvollisuuden takia. Ongelmat voivat turhauttaa erityisesti, kun kyseessä on monimutkainen asiakokonaisuus.



Kuva 8: NPS-tulosten jakautuminen

Yllä olevassa kuvassa (kuva 8) on havainnollistettu, miten NPS-tulokset jakautuivat prosentuaalisesti vastaajien kesken. Kuvassa näkyy myös, että asiakastyytyväisyyskyselystä saatu NPS-tulos oli 22,2. Lain säätelemässä palvelussa tulos ei ole yllättävä. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiselle tasolle, mikä lisää virheen mahdollisuutta myös NPS-tuloksen osalta. Pelkkä NPS ei kuitenkaan automaattisesti kerro koko totuutta palvelun laadusta. Tuloksen lisäksi onkin hyvä katsoa myös vastausten numeerista keskiarvoa, joka oli 8,0. Vaikka NPS kuulostaa pieneltä on hyvä ymmärtää lukuja tuloksen takana. Vastaajista suosittelijoita (arvosanat 9-10) oli 38,9 %. Neutraaleja (arvosanat 7-8) oli 44,4 %, ja arvostelijoita 16,7 %. Vain yksi vastaaja antoi arvosanaksi 4, ja kukaan ei arvostellut palvelua luvuin 0-3. Vaikka NPS-tulosta laskiessa ei ole väliä minkä luvun arvostelija antaa nollan ja kuuden välillä, on sillä kuitenkin väliä keskiarvoa tutkittaessa. Tulosta tarkastellessa on erinomaista, että NPS oli positiivisen puolella, eli nollan yläpuolella. Tulos on siis lakisääteiselle palvelulle hyvä. Luonnollisesti parannettavaakin löytyy. Kehitysehdotuksista lisää luvussa 6.

### 5.3 Palvelun kipupisteet

Jos palvelun kipupisteitä verrataan NPS-tulokseen, kiinnittyy huomio siihen, ettei heikomman arvosanan antaneet vastaajat, anonyymiydestä huolimatta, jättäneet vapaita kommentteja vastaustensa tueksi. Kaikkiaan 66 % vastaajista, jotka antoivat NPS-arvosanaksi 6 tai vähemmän, koki kuitenkin sähköiset palvelut neljän tähden arvoiseksi (asteikolla 1-5 tähteä, viiden ollessa paras), mutta eivät olleet asioineet henkilökohtaisesti toimeksiantajan asiakaspalvelijan kanssa.

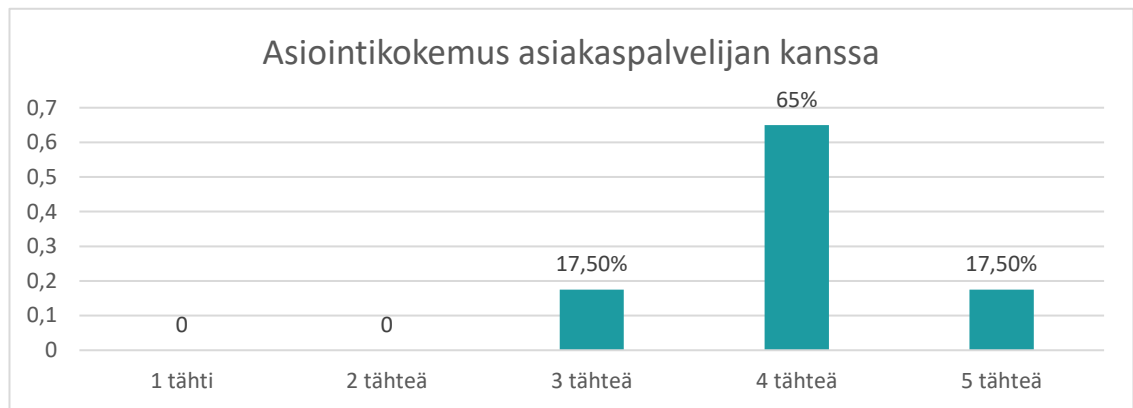
Suosittelijoiden (NPS-arvosana 9-10) ja neutraalien (NPS-arvosana 7-8) joukosta yli 30 % vastaajista jätti sanallista palautetta. Näissä vapaissa palautteissa korostui palvelun ja toimeksiantajan luotettavuus, päätösten nopeus ja palvelun ystävällisyys. Sähköinen asiointikanava koettiin vaivattomaksi.

Neutraaleista ja arvostelijoista sanallista palautetta jätti 14 % vastaajista. Näissä vastauksissa esiin nousi muun muassa asiakaskontaktin puute, sähköisen asiointikanavan käyttökankeus ja ulkoasun vanhanaikaisuus. Palautteissa nousi myös esiin ennalta tunnistettu, ja edellä mainittu aihe, eli työtapaturmavahingon kielteisen korvauspäätöksen suppeus työnantajalle toimitettavassa korvauspäätöksessä. Vastaajista 72 % koki saavansa tarpeeksi tietoa korvauspäätöksen yhteydessä, mutta jopa 22 % oli jäänyt kaipaamaan lisätietoa työnantajalle toimitettavan korvauspäätöksen osalta. Kukaan ei kokenut saaneensa liikaa tietoa, mutta 5 % vastasi ”en osaa sanoa”. Selventävinä kommentteina oli muun muassa, että kielteisen päätöksen satuesssa työntekijä usein kääntyy työnantajan puoleen, joka ei kuitenkaan voi auttaa korvausasiassa, koska ei tiedä päätöksen syitä. Lisäksi kommentteista nousi esiin, että palkanlaskennan ollessa ulkoistettu, ei palkanlaskenta saa päätöksestä tietoa ollenkaan, vaikka tarvitsisivat tiedon korvauspäätöksestä pikimmiten. Jälkimmäinen havainto voisi mahdollisesti olla ratkaistavissa yritysasiakkaan sisäisen kommunikaation turvin. Onkin järkevää pohtia millaisella viestinnällä toimeksiantaja voisi tukea näitä edellä mainittuja tilanteita.

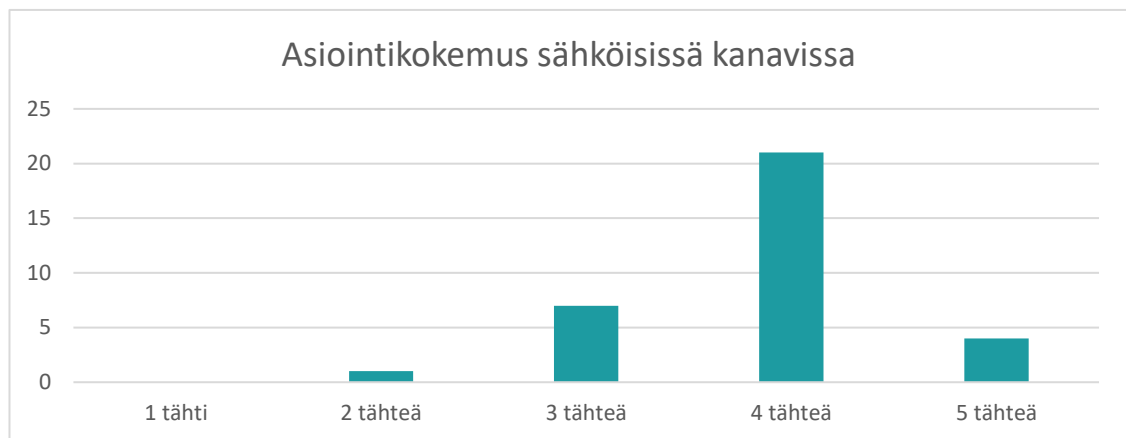
Avoimissa vastauksissa oli tulkittavissa, etteivät yritykset aina osaa neuvoa työntekijöitään siinä, miten työtapaturman sattuessa tulisi toimia. Toimeksiantajan nettisivut ovat hyvin informatiiviset asian osalta niin yritysasiakkaille kuin heidän työntekijöilleen. Kuitenkin, koska työtapaturma on tapahtumana usein vieras, voi tapahtumahetkellä olla vaikeaa etsiä tietoa aiheesta. Yleisellä tasolla tarkasteltuna viestintä lasketaan pehmeiden arvojen kategoriaan. Onnistunut viestintä kuitenkin tuottaa konkreettista hyötyä, eli panostaminen viestintään kannattaa (Nyman 2021, 15). Korkiakoski puolestaan toteaa, että asiakkaat odottavat entistä läpinäkyvämpää toimintaa yrityksiltä, joiden palveluita he käyttävät, tai aikovat käyttää. Aiemmin positiivisesti yllätetty asiakas odottaa palvelulta samaa minimitasoa seuraavalla asiointikerralla. Tämä luo uudenlaisen kehittymishaasteen yrityksille. (Korkiakoski 2019, osa 1.)

Tutkimustulosten perusteella 63 % vastaajista oli asioinut henkilökohtaisesti vakuutusyhtiön asiakaspalvelijan kanssa. Alla olevasta kuvasta (kuva 9) nähdään, että asiakaspalvelukokemuksen keskiarvo oli neljä tähteä. Erittäin positiivinen havainto oli, että kuten NPS-tuloksessa, ei tässäkään ollut yhtään yhden tai kahden tähden arvosanaa. Tulosten perusteella voikin luoda johtopäätöksen, että henkilökohtainen asiointi asiakaspalvelijan kanssa nostaa asiakaskokemusta paremmalle tasolle.

#### 5.4 Mielikuva toimeksiantajan työtapaturmavahinkokäsittelystä



Kuva 9: Asiointikokemus asiakaspalvelijan kanssa



Kuva 10: Asiointikokemus sähköisissä kanavissa

Yllä olevan kuvan (kuva 10) mukaisesti tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että tyytyväisyys palveluun on heikompi silloin, kun asiakas ei ole ollut henkilökohtaisesti tekemisissä asiakaspalvelijan kanssa. Asiakaspalvelijoiksi tässä yhteydessä luetaan lähtökohtaisesti kaikki toimeksiantajan työntekijät, mutta erityisesti etulinjassa toimivat korvausneuvojat. Heikoimmat arvosanat (NPS arvosana 4-6) antaneista 66 % ei ollut asioinut henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Neutraaleista (NPS arvosana 7-8) 31 % ei ollut asioinut asiakaspalvelijan kanssa ja suositelijoista (NPS arvosana 9-10) enää 21 % ei ollut asioinut asiakaspalvelijan kanssa.

Tulosten perusteella asiakastyytyväisyys onkin sitä korkeampi, mitä henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua asiakas kokee saavansa.

Kirjallisesti asiakkaille toimitettavat korvauspäätökset sisältävät lakipykäliin pohjautuvaan tekstiä. Lakiteksti on usein monimutkaista ja lukijan mielenkiinto saattaa helposti lopahtaa. Tutkimuksen tulokset korostavat henkilökohtaisen asiakaspalvelun tärkeyttä erityisesti silloin, kun toimitetaan kielteinen korvauspäätös. Näistä päätöksistä on tärkeää soittaa, kuten tapana jo onkin. Puhelimessa viestintä saadaan sopeutettua vahingonkärsineen tarpeita vastaavaksi. Näin voidaan varmistua, että vahingonkärsinyt ymmärtää, miksi päätös on sellainen kuin se on. Lisäksi mahdolliset epätietoisuudesta johtuvat kysymykset työnantajan suuntaan vähenevät.

Tutkimustulosten perusteella viestintä on tärkeässä roolissa yritysasiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä. Yritysasiakkaat arvostavat selkeyttä, nopeutta ja sähköisten palveluiden helppokäyttöisyyttä. Se, että 86 % vastaajista on töissä alle 100 hengen yrityksissä, näkyy vastauksissa myös kokemattomuutena työtapaturmavahinkojen hoitamisessa. Tutkittaessa alle 100 hengen yrityksiä, oli vastaajista 80 % käsitellyt työssään alle 3 vahinkoa mittaushetkeä edeltävän 21 kk aikana. Niiltä vastaajilta, jotka olivat käsitelleet samassa ajassa 4-9 työtapaturmavahinkoa, saatiin suosittelemattomuuden keskiarvoksi 9,3.

Edellä mainittu huomion kiinnittäminen asiakasviestintään on tärkeässä osassa, kun mietitään, miten toimeksiantajan viesti saadaan perille. Lisäksi on hyvä pohtia, onko palvelussa tilanteita, joissa asiakasta lähestytään lakipykälät edellä. Jos tällaisia tilanteita löytyy, voisi ajattelua lähteä kääntämään niin päin, että miten lailla voidaan rikastaa inhimillistä kohtamista asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Lisäksi sähköisten palveluiden kanavat saivat kritiikkiä muun muassa ulkoasusta ja käyttäjäystävällisyydestä. Toimeksiantajalla onkin jo projekteja tämän asian kehittämisen osalta menossa. Luvussa 6 käsittelen kehitysehdotuksia ja asiakastyytyväisyyttä tarkemmin.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on haastavaa arvioida vastausprosentin jäätyä pieneksi, 15 %:n. Vastaajakato aiheuttaa epävarmuutta tutkimustuloksen luotettavuuteen. Asiakaskyselyn tuli kattaa koko tutkimusongelma, sekä mitata oikeita asioita. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä vastauksia saatiin kaikkiin opinnäytetyötä ohjaaviin kysymyksiin. Käsitys siitä, miten yritysasiakkaat kokevat palvelun, laajeni. Saatiin myös vastauksia siihen, millainen on tämän hetken mielikuva työtapaturmavakuutusten korvauskäsittelystä. Lisäksi vastauksista saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kyselytutkimuksen mittausluotettavuus on moniosainen kokonaisuus, johon vaikuttaa useat kulttuuri- ja kielisidonnaiset asiat, sekä tekniset, tilastolliset ja kyselyn sisällöllisetkin asiat (Vehkalahti 2019, 40). Asiakaspoiminta on avattu tarkemmin luvussa 4.1. Haastavinta onkin arvioida edustaako otos perusjoukkoa. Vastauksia analysoidessa oli tärkeää pitää mielessä, että havainnot kirjataan heti ylös, ettei mikään havainto jää muistinvaraiseksi (Vilkkä 2021, osa 4).

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa tutkijan on helppo toimia objektiivisesti, kun vastaajien kanssa ei synny yhteydenpitoa, vaan tutkijan ja vastaajan välinen suhde jää etäiseksi (Aarnos, Valli 2018, osa 1). Tutkimuksen eettisyyttä arvioitiin toistuvasti läpi opinnäyte- ja tutkimusprosessin ajan. Eettisyyden tarkastelun tulee olla kiinteä osa koko tutkimusprosessia, alkaen tutkijan omista lähtökohdista ja jatkuen aina tulosten raportointiin asti. Tuloksia analysoidessa oli kuitenkin tärkeää pitää mielessä määrällisenkin tutkimuksen sisältävän aina tutkijan tulkintoja. (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2020, 56-57.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli pidettävä selkeänä mielessä mihin tutkimuksellani pyrin, ja kenelle tämä on suunnattu. Koko tutkimusprosessin ajan oli selkeää, että tutkimuksen tuloksista voi löytyä havaintoja. Lisäksi johtopäätöksistä voi löytyä työkaluja henkilökorvausten osastolle ohjaamaan työskentelyä. Tein tutkimusta ja opinnäytetyötä hyvin itsenäisesti, pitäen kuitenkin mielessä sen, etten tee tätä vain itseäni varten, vaan pyrkien löytämään työkaluja työyhteisölle. Tutkimuksen osalta on hyvä muistaa, että kvantitatiivinen tutkimus nähdään usein pysähtyneenä ajanjaksona (Aarnos ym. 2018, osa 1). Yhtä lailla asiakastyytyväisyys on mittaushetken tulos, vaikka asiakastyytyväisyys ei ole staattinen käsite.

Tutkimuskyselyä luodessa kysymysten muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota. Kysymysten tuli olla niin yksiselitteisiä, etteivät ne jätä tulkinnanvaraa vastaajalle. Lisäksi kysymykset eivät saaneet olla johdatteluvia (Aarnos ym. 2018, osa 1). Kuitenkin kun puhutaan työtapaturmavakuuttamisesta, on asiakokonaisuus hyvin harvalle tuttu, minkä lisäksi oletus oli, että vastaajat työskentelevät työtapaturmavahinkojen parissa harvoin. Niinpä avoimiin kysymyksiin oli tärkeää antaa esimerkkejä ajatusprosessin tueksi siitä, minkä tyyppisiä asioita vastaaja voi vapaissa kommentteissa huomioda. Tässä on kuitenkin aina riski, että esimerkit ohjaavat vastaajaa liikaa, mikä voi johtaa avointen vastausten vääristymiseen.

Kuten aiemmin todettiin, on lisäksi hyvä muistaa, ettei otannassa ole eroteltu vastaajia sen perusteella, onko heille tapahtunut lyhyt- vai pitkäkestoinen työtapaturma. Myöskään vastaajien osalta ole tiedossa ovatko he saaneet kielteisen, osittain kielteisen, myönteisen, vai osittain myönteisen korvauspäätöksen. Yleisesti ottaen valtaosa tapauksista saa myönteisen tai osittain myönteisen korvauspäätöksen. Merkittävä osa sattuneista työtapaturmista on kestoltaan lyhyitä ja aiheutuneen vamman osalta lieviä tai hyvin lieviä.

## 6 Kehitysehdotukset

### 6.1 Asiakaskokemus tulevaisuudessa

Kysely kokonaisuutena oli informatiivinen ja tärkeä toteuttaa. Asiakaskokemuksen eteen on tehty suuria harppauksia ja toimeksiantaja on monin osin edelläkävijä asiakastytytyväisyyden saralla. Kuitenkin lakisääteisen työtapaturmavakuutuksen osalta lakisääteisyys on toisinaan ollut kriittisemmässä asemassa kuin asiakaskokemus, vaikka molemmat ovatkin tunnistettu tärkeiksi ja molempia osa-alueita on kehitetty. Nyky-yhteiskunnassa nousevana trendinä on, että asiakkaat arvostavat palveluja, kuten myös aikaa säästävää asiointia. Ajallinen säästö ajaa jopa hinnan edelle. Lisäksi asiakkaiden odotuksia tulee ymmärtää, jotta ne voidaan täyttää. Toisaalta on tärkeää ymmärtää, miksi asiakkaan odotuksia ei olla onnistuttu täyttämään, silloin kun näin on käynyt. (Löytänä ym. 2011, 54). Onkin siis tärkeää, että asiakaspalvelijat ymmärtävät arvonsa palvelun tuottamisessa. Kuten tutkimuksen tuloksista selvisi, onnistunut henkilökohtainen kontakti asiakaspalvelijan kanssa on tärkein yksittäinen elementti, kun haetaan kilpailuetua työtapaturmavakuuttamisen markkinakentässä.

Tutkimuksen myötä selkeytyi, että entistä strukturoidumpi asiakaspalautteeseen pohjautuva asiakaskokemuksen johtaminen voisi tuoda ennalta suunniteltua erottuvuutta ja lisäarvoa. Suositellenkin yritysten henkilökorvausten yksikköä toteuttamaan NPS-kyselyn säännöllisesti. Ideaalitulanteessa NPS-tulosta seurattaisiin jatkuvasti pulssinomaisena kyselynä, jotta ymmärrettäisiin, mikä on vakiotaso. Toisaalta nähtäisiin esimerkiksi vuodenaikojen ja resurssimuutosten tuomat vaihtelut NPS-tuloksessa. Siinä missä CES-kysely on kohdennettu kaikille soittajille, NPS-kysely voisi profiloitua yritysasiakkaiden kyselyksi. NPS-kyselyiden tavanomainen vastausprosentti pyörii 25:n molemmin puolin. Yli 30 on jo hyvä vastausprosentti. Lisäksi NPS-kyselyllä saadaan myös vapaata sanallista palautetta asiakailta. Vapaata palautetta voidaan tutkia esimerkiksi tekoälyn avulla siten, että tekoäly etsii ja esittää palautteista löytyviä trendejä ja muokkaa ne helposti tulkittavaan muotoon. Samalla se antaa esihenkilöstölle helpon työkalun johtaa asiakaskokemusta, sekä nähdä nopeallakin syklillä, miten toiminnan muutos muuttaa tulosta.

Kuvitteellisena esimerkkinä voi todeta, että tekoäly kertoo, että negatiivisia trendejä ovat esimerkiksi ”korvauspäätöksen epäselvyys” ja ”palvelun hitaus”. Tällöin näistä voidaan avata keskustelu korvausneuvojen kanssa siitä, miksi tällaiset negatiiviset palautteet nousevat esiin ja ennen kaikkea mitä näille asioille voidaan yhdessä tehdä.

Jos tekoäly taas kertoo, että positiivisia trendejä ovat ”puhelinpalvelun vastausnopeus” ja ”korvausneuvojan ystävällisyys”, voidaan näistä vetää johtopäätökset, että resurssointi on puhelinälytyöskentelyn osalta tasolla, joka vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Toisaalta se kertoo, että asiakkaita pyritään palvelemaan ja neuvomaan ystävällisesti.

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että saatua palautetta tarkastellaan myös kriittisesti. Se, että asiakas arvioi puhelimeen vastaamisnopeuden erinomaiseksi, ei välttämättä automaattisesti ole hyvä asia kustannusten kannalta. On selkeästi kalliimpaa vastata puheluihin keskimäärin 15-20 sekunnissa, kuin että puheluihin vastataankin esimerkiksi 35-40 sekunnissa. Asiakkaan päässä 15-20 lisäsekuntia jonotusta on minimaalinen ero, mutta resurssointiin ja kustannuksiin tällä on suora vaikutus. Saatujen palautteiden ja liiketoiminnan ratkaisujen balanssi onkin tärkeää muutoksia suunniteltaessa.

## 6.2 Puhelukuuntelulomake kehittämistyökaluna

Henkilökohtainen asiointi asiakaspalvelijan kanssa on kriittisessä roolissa asiakaskokemuksen onnistumista mitattaessa. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että asiakaskokemus on pääsääntöisesti erittäin hyvällä tasolla. Asiakaspalvelijan kanssa asioineet vastaajat olivat kokonaisvaltaisesti tyytyväisempiä palveluun kuin ne vastaajat, jotka eivät olleet asioineet henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Näin ollen onkin tärkeää, että asiakaspalvelijoilla, eli korvausneuvojilla tässä yhteydessä, on työkalut ja mahdollisuus pärjätä parhaalla mahdollisella tavalla kaikissa asiakaskohtauksissa. Kirjalliset päätökset on tunnetasolla helpompi toteuttaa verrattuna puheluun, jossa asiakkaan tunnetila voi vaikuttaa omaan tunnetilaan. Toisaalta se, mitä korvausneuvojalla on sanottavana, voi myös radikaalisti vaikuttaa asiakkaan tunnetilaan.

Onkin tärkeää, että asiakaspalvelijoilla on mahdollisuus toteuttaa erinomaista ja tasalaatuista palvelua kaikissa asiakaskontakteissaan. Yhtenä konkreettisenä työkaluna asiakaskohtauksen laadun mittariksi loin puhelukuuntelulomakkeen. Lomake on liitteenä (liite 3), mutta toimeksiantajan toiveesta lomake on salassa pidettävä. Ehdotuksena on, että työtapaturmien korvauskäsittelyssä otetaan käyttöön strukturoitu liitteen 3 mukainen puhelukuuntelulomake ja sen myötä puhelukuuntelumalli, jonka tavoite on antaa monipuolista ja rakentavaa palautetta työntekijöille, sekä mahdollistaa jokaisen yksilöllinen henkilökohtainen kehitys. Samalla voidaan tasoittaa mahdollisia laatueroja asiakaspalvelussa. Puhelukuuntelumallin pyrkimyksenä ei ole tasapäistää ja laittaa työntekijöitä toimimaan identtisesti, vaan rohkaista siihen, että oma persoona saa näkyä ja kuulua puheluissa. Samalla voidaan varmistua, että asiakaskokemuksen näkökulmasta palaute ja huomioitavat asiat puheluiden sisällössä ovat yhtäläisiä.

On myös tärkeää muistaa, että toimeksiantajalla puhelut eivät ole suurimmassa roolissa. Sähköinen asiointi on edelleen ensisijainen asiointikanava. Kuitenkin korvausneuvojilta saamani palautteen mukaan heillä on tarve löytää työkaluja ja tukea erityisesti haastaviin asiakaspuheluihin. Haastavia asiakaspuheluita voivat olla muun muassa tilanteet, joissa korvausneuvoja soittaa asiakkaalle tiedon epäyksestä. Asiakkaan voi olla vaikea hyväksyä tai ymmärtää, miksi korvauspäätös on kielteinen. Tällöin on tarpeellista, että korvausneuvoja on saanut

esimerkkejä ja varmuutta siihen, miten reagoida ja sanoittaa asiansa suhteutettuna asiakkaan tunnetilaan.

Puhelukuuntelumallia varten luotu puhelukuuntelulomake on tarkoitettu työkaluksi esihenkilöille, tai puheluita palautteen antoa varten kuunteleville henkilöille, sekä palauteensaantikanavaksi työntekijöille. Puhelukuuntelulomakkeen tavoite on olla selkeä ja kannustava työkalu ja ennen kaikkea mahdollistaa osastokohtainen rakentava ja järjestelmällinen kehittyminen kohti ylivertaista asiakaskokemusta. Lomakkeelle luoduista kriteeristöistä huolimatta puhelukuuntelulomakkeen täyttö on kuitenkin aina esihenkilön subjektiivisen arvioinnin lopputulos. Lomakkeen käyttö on täysin vapaaehtoista ja esihenkilöt voivat halutessaan käyttää sitä esimerkiksi kertaluontoisena palautteenantokanavana.

Koska CES:n mukaan työtapaturmavahinkojen käsittelyssä asiakastyytyväisyys on ollut erittäin hyvällä tasolla, ei vastaavaa järjestelmällistä puhelukuuntelua ole aiemmin toteutettu, vaan puheluita on kuunneltu tarpeen ja tilanteen mukaan. Niinpä onkin tärkeää ymmärtää, ettei pelkkä lomakkeen täyttäminen ja lähettäminen työntekijälle nosta asiakaskokemusta ylivertaiselle tasolle. Lisäksi tarvitaan avointa ja luottamukseen perustuvaa dialogia esihenkilön ja työntekijän kesken. Lomakkeen hyödyt ovatkin suurimmat silloin, kun vastaavaa ei ole aiemmin tehty ja puhelukuuntelulomaketta käytetään työkaluna projektinomaisessa puhelukuunteluprosessissa palautteenantoa varten. Puheluiden kuunteleminen ja palautteenanto on raskas ja hidas prosessi, mutta korvausneuvojille arvokas palautekanava, sillä vuositasolla puheluita tulee kymmeniätuhansia. Lomakkeella halutaan taata, että puhelut tulevat arvioiduiksi samoilla kriteereillä ja että jokainen korvausneuvoja voi perehtyä saamaansa palautteeseen omaan tahtiin. On myös mahdollista ja toivottavaa, että korvausneuvojilla herää kehitysehdotuksia saadun palautteen myötä.

Ennen puhelukuuntelumallin käyttöönottoa on tärkeää, että korvausneuvojat ymmärtävät miksi puhelukuunteluille luodaan strukturoidumpi malli. On myös tarpeen korostaa vuoropuheen tärkeyttä, ettei palaute tule saneltuna ylhäältä alas, vaan että sille on paikka, aika ja tila työyhteisössä. Puhelukuuntelumalli onkin hyvä käydä korvausneuvojien kanssa kasvotusten läpi niin, että palautteelle, keskustelulle ja mahdollisille muutoksille on tilaa.

### 6.3 Coaching osaksi arkea

Luvussa 3.3.2 käsiteltiin coachausta asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna. Coaching on laaja kokonaisuus. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa asioineet olivat tyytyväisempiä kuin ne vastaajat, jotka eivät olleet asioineet asiakaspalvelijan kanssa. Lisäksi sähköiset järjestelmät saivat kritiikkiä. Coachingista voidaan löytää ratkaisuja molempiin osa-alueisiin. Coachingissa pyritään luomaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa ideat ja ongelmanratkaisu pääsevät kukoistamaan. Näin ollen coachingin hyödyt voidaan löytää muun muassa siinä, että korvausneuvojilta kuullaan arvokasta palautetta

mikä heidän näkökulmastaan toimii asiakkaalle ja mikä ei. Coachingmetodeilla voidaan saada hyötyjä erityisesti palvelun tasalaatuisuuden kehittämiseksi, sekä korvausneuvojen tukea prosessikehitykseen.

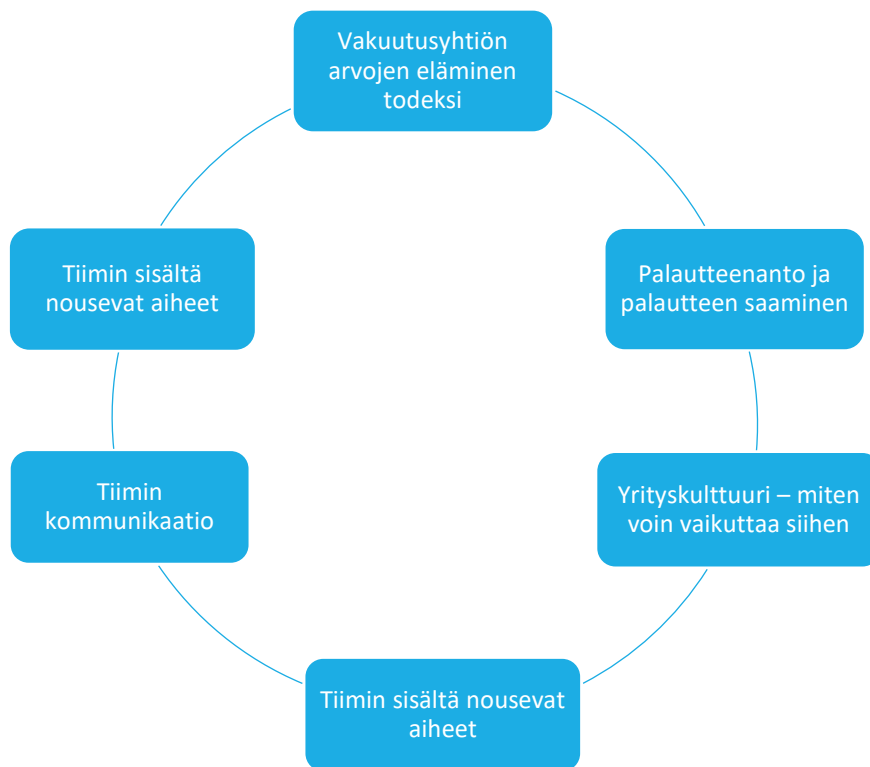
Erinomainen asiakaskokemus on yrityksen kilpailuvaltti tiukasti säädellyssä vakuutuspalvelussa. Mikäli asiakaskokemusta lähdetään johtamaan strukturoidummalla mallilla, on uudenlaisen ajattelumallin onnistunut sanoittaminen tärkeää, jotta myös korvausneuvojat voivat siirtoutua entistä asiakaskeskeisempään toimintaan. Coaching on erinomainen keino koota ihmisiä yhteen ja oppia sanoittamaan arkea ja ilmiöitä työyhteisön sisällä. Tuskin koskaan voidaan puhua liikaa työyhteisötaidoista, kuten vuorovaikutustaidoista, palautta-antamisesta ja vastaanottamisesta, yhteisistä pelisäännöistä, ristiriitojen ratkaisemisesta sekä työyhteisön ja työnantajan edun vaalimisesta. Jokaisen henkilökohtainen vastuu hyvän työyhteisön rakennuspalikkana on tärkeä keskustelu aktivoitavaksi. (Ahlroth 2017, osa 2). Coaching on työkalu voitettavan yrityskulttuurin luomiseksi.

Coaching ei kuitenkaan ole terapiaa, eikä myöskään mentorointia. Coachattavalla henkilöllä on oltava valmiuksia prosessiin. Näihin valmiuksiin sisältyy niin energia pohtia, kehittyä ja toteuttaa uudenlaista toimintatapaa kuin hyvät psyykkiset voimavaratkin. Coach puolestaan haastaa coachattavaa, mutta luo myös psykologisesti turvallisen tilan käydä avointa keskustelua. (Ruutu 2020, osa 1.)

Yksilöcoaching tapahtuu pääsääntöisesti arjen keskusteluissa, mutta lisäksi voisi toteuttaa pienryhmäcoachingin. Pienryhmissä olisi noin 10-15 henkilöä per ryhmä, ja tiimin esihenkilön olisi hyvä osallistua näihin tapaamisiin. Ryhmän dynamiikan ja luottamuksen ilmapiirin vaalimiseksi olisi hyvä pitäytyä mahdollisimman samoissa coaching-ryhmissä koko coaching-prosessin ajan, kuitenkin antaen tilaa mahdollisille henkilöstömuutoksille.

Coaching-prosessin kesto olisi järkevää toteuttaa ennalta sovitun pituisena. Ajanjakson olisi hyvä olla tarpeeksi pitkä, jotta se mahdollistaa sekä tiimitasaisen kehittymisen että yksilöiden henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen. Esimerkki sopivasta aikajaksosta on noin 6-9 kuukautta. Tällöin coaching-tapaamiset voitaisiin järjestää 5-6 viikon välein, 1,5 - 2 tunnin sessioina. Sopiva väli coaching-sessioiden välillä mahdollistaa sen, että coachingista herääviä oivalluksia ehtii rauhassa toteuttaa arjessa.

Alla olevassa kuvassa (kuva 11) on esimerkki siitä, millaisia asioita coaching-prosessin aikana voisi käsitellä. Käsiteltävät asiat ovat esimerkinomaisia, ja onkin tärkeää, että mikäli coaching-prosessi toteutetaan, on käsiteltävät asiat sellaisia, joiden koetaan palvelevan sitä suuntaa, mihin toimeksiantaja on menossa. Parhaat hyödyt saadaan, kun käsiteltävät aiheet tulevat todellisesta arjesta ja ovat helposti lähestyttäviä ja ymmärrettäviä kaikille.



Kuva 11: Esimerkki coaching-prosessin aihealueista

#### 6.4 Valmentavan johtajuuden malli esihenkilöille

Viimeisenä kehitysehdotuksena on esihenkilöiden coaching. Vaikka esihenkilöiden onkin tärkeää osallistua tiimien coachingiin, on esihenkilöillä usein myös osa-alueita, joita voi olla tarpeen käsitellä pienemmässä porukassa. Esihenkilöiden coaching on oma kokonaisuutensa, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen strukturoidun johtamisen. Toimeksiantajan esihenkilöt ovat kokeneita pitkän linjan ammattilaisia, joiden työskentely ja toimintatavat ovat vankalla osaamis pohjalla. Substanssiosaamista on erittäin paljon ja esihenkilöillä on selkeä ymmärrys omista tehtävänkuvistaan. Esihenkilöstön selkeitä vahvuuksia ovatkin muun muassa ratkaisukeskeisyys ja ongelmanratkaisukyky. Esihenkilöstön kesken työskentelyn painopisteet vaihtelevat niin, ettei kaikkien tarvitse tehdä täysin samoja töitä, vaan hyötyjä haetaan sillä, että osaamista ja vastuualueita on jaettu ristiin. Toimeksiantaja tarjoaa esihenkilöille kattavat mahdollisuudet kehittyä omassa työssään, ja näitä onkin hyödynnetty laajasti. Kuitenkin, mikäli työyhteisöä lähdetään valmentamaan tavoitteellisesti kohti ylivertaista asiakaskokemusta, on tärkeää, että esihenkilöt ovat sitoutuneita samoihin tavoitteisiin. Esihenkilöstön omat coachingit ovatkin yksi konkreettinen keino sitouttaa heitä ja lisätä valmiuksia valmentavaan johtajuuteen. Heille suunnattu oma coaching myös mahdollistaa valmentavan johtajuuden mallin sanoittamisen ja luomisen osaksi arkea. Lisäksi coachingin myötä

esihenkilöstöllä olisi entistä vahvemmat valmiudet vastata henkilöstömäärältään ison osaston haasteisiin sen osalta, että kaikki tiimit oppivat yhdessä sanoittamaan arkea, ja pystyvät keskustelemaan samoista asioista yhteisellä kielellä. Lisäksi avoin keskustelu ja esihenkilöstön kesken tapahtuva sparrailu, kuten myös olemassa olevan luottamuksen ilmapiirin jatkojalostaminen hioo henkilöitä vahvemmin yhteen, tehden työyhteisöstä entistä vahvemman ja psykologisesti turvallisen tilan - esihenkilöstön johdolla.

Esihenkilöillä on yleensä vahva kyvykkyys ja kapasiteetti tehdä päätöksiä ja pitää sekä yksityiskohdat että kokonaisuus hyvin käsissä. Työntekijöiden yksilölliselle kehittymiselle on tärkeää, että esihenkilöstä ja hänen osaamisestaan ei olla liian riippuvaisia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että coachaava esihenkilö voi auttaa työntekijöiden ongelmanratkaisukyvyyn ja itseohjautuvuuden kehittämisessä. (Ruutu 2020, osa 3.)

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän työn tavoite oli selvittää, miten ja millaista lisäarvoa korvauskäsittely voi tarjota vahinkotapahtuman yhteydessä. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia työtapaturmavahinkojen korvauskäsittelyn merkitystä yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyyteen.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että henkilökohtaisella asiakaspalvelulla voidaan tuoda selkeää lisäarvoa yritysasiakkaille. Henkilökohtaisella asioinnilla voidaan osoittaa empatiaa ja toisaalta vastata asiakkaan pohdintoihin kattavasti. Lakisääteisen työtapaturmavakuutuksen osalta ei asiakkaalle aina ole selvää, mitä kaikkea työtapaturmavakuutukseen kuuluu. Korvausneuvojat voivatkin asiakaskohtaamisessa ratkaista sellaisia ongelmia, joihin asiakas ei välttämättä osaa vielä esittää kysymystä. Näitä ongelmia voivat olla esimerkiksi ”mitä tapahtuu korvauspäätöksen jälkeen?”, tai ”missä asioin seuraavaksi kielteisen korvauspäätöksen jälkeen?”.

Tuloksista on myös selvää, että pelkästään sähköisiä kanavia käyttävät asiakkaat ovat jonkin verran tyytymättömämpiä palveluun, mikä puoltaa henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä. Kapaleessa 1.1. pohdin tukevatko hyvällä tasolla oleva CES-tulos ja yleinen asiakastyytyväisyys toisiaan vai voiko näissä olla ristiriitaa. CES-tulos on jatkuvalla mittauksella 8-9 välissä. Yritysasiakkaiden suosittelemuuden keskiarvo oli 8,0 ja henkilökohtaisesti asiakaspalvelijan kanssa asioineiden vastaajien keskiarvo oli 4,0. Näin ollen voidaan todeta, että CES-tulos ja yleinen asiakastyytyväisyys kulkevat samaa polkua, eikä ristiriitoja ole havaittavissa.

Lisäarvoa yritysasiakkaille voidaan puolestaan tuoda esimerkiksi sillä, että autetaan heitä ymmärtämään lakisääteisen vakuutuksen reunaehdot paremmin. Asiakasyrityksiä voidaan myös

tukea sujuvamman yrityksen sisäisen viestinnän kanssa. Yksi lisäarvoa tuova pohdinta olisi, jos toimeksiantaja kävisi pohdintaa sen tiimoilta, millaista tukimateriaalia vakuutusyhtiö voi tarjota yritysasiakkaalle jo ennen vahingon sattumista.

Tuloksia analysoituani tulini siihen tulokseen, että kohdennetut yritysasiakkaiden haastattelut olisivat mahdollisesti antaneet syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman kuvan asiakkaiden näkemyksistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedostettu riski oli, että vastauksien joukossa voi tulla esiin yllättäviä asioita, joiden yksityiskohtaisiin syihin ei kuitenkaan kysymyksenasettelun johdosta päästä syventymään tarkemmin. Matalan kynnyksen jatkotoimenpide opinnäytetyölle onkin esitellä tutkimuksen tulokset sekä esihenkilöstölle että korvausneuvojille ja käydä avointa keskustelua millaisia ajatuksia ja havaintoja tutkimustulokset heissä herättää.

Yksi tärkeä omaan työskentelyyni liittyvä positiivinen puoli nousi esiin kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa. Ymmärsin, etten tiennyt millaisia vastauksia, tai edes millaista vaihteluväliä vastauksissa olisi odotettavissa. Ymmärsin myös, että hyvin lyhyt historiani vakuutusyhtiössä mahdollisti sen, ettei minulla ollut ennako-odotuksia. Niinpä pystyin analysoimaan tuloksia objektiivisesti, kokien vastaukset mielenkiintoisina havaintoina, ilman tunnesidettä vastauksissa nousseisiin huomioihin liittyen. Samalla tiedostan, että ympärilläni on kokeneita alan ammattilaisia, joilta varmasti saan tärkeitä havaintoja, kun keskustellaan tutkimuksen tuloksista.

Opinnäytetyöprosessissa törmäsin aikataulu- ja osaamishaasteisiin. Aloitin opinnäytetyön oltuani vasta kolme kuukautta töissä toimeksiantajalla, minkä vuoksi törmäsin ongelmiin, joita en ollut osannut etukäteen ottaa huomioon. Suurin jännitysmomentti aiheutui kyselyn lähettämiseen liittyen. En ollut osannut kysyä toimeksiantajalta kaikki taustakysymyksiä muun muassa asiakaspoimintaan liittyen, enkä osannut huomioida kaikkia sisäisiä määrittäjäsiitä, jotka vaikuttavat siihen, kenelle asiakaskysely oli sopivaa lähettää. Toisaalta kuitenkin koin, että tuoreena vakuutusyhtiöläisenä sain todella nopeaa ja ystävällistä apua ja neuvoja yli organisaatorajojen. Oma esihenkilöni toimi myös tärkeänä linkkinä lukuisten kysymysten kanssa, ohjaten minut kärsivällisesti oikeaan suuntaan. Jokainen ongelma ratkesi nopeasti ja ilon kautta.

Lisäksi opinnäytetyön tärkeä anti oli verkostoituminen useiden aiemmin tuntemattomien kollegoiden kanssa. Terve uteliaisuus ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan auttoi pitkälle. Sain myös kattavamman kuvan siitä, millaisia asioita toimeksiantajan eri osastoilla tehdään, ja toisaalta ymmärsin myös asioiden suurusluokkia paremmin. Hyvin konkreettinen oppi itselle oli, että tutustuin tarkemmin lakisääteiseen vakuuttamiseen ja ymmärrän nyt paremmin sen riippuvaisuuksia, sekä hahmotan paremmin vakuutusyhtiön roolin osana sosiaaliturvaa. Korvausneuvojat ovat asiansa parhaita ammattilaisia ja annan mielelläni heidän loistaa osaamisellaan. En siis koe substanssiosaamisen puutteen määrittelevän kykyäni toimia esihenkilönä,

vaan jopa koen sen tuovan lisäarvoa tiimin johtamiseen. Lisäksi tiedostan nyt entistä paremmin, että vakuutusliiketoiminta on kompleksinen kokonaisuus, jossa ei opittava lopu kesken.

## Lähteet

### Painetut

- Aaltonen, A., Pajunen, H., Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. 3. painos. Helsinki: Talentum
- Aarnos, E., Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo
- Fischer, M., Vainio, S. 20015. Potkua palvelubisnekseen. 2. painos. Vantaa: Talenum Media Oy
- Gerdt, B., Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum pro
- Hand, D. 2008. Tilastot. Helsinki: Art House Oy
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent
- Löytänä, J., Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum
- Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. Helsinki: Helsingin Kamari oy
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M. 2020, tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos
- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus

### Sähköiset

- Fine 2021. Hyvä vakuutustapa ja vakuutuslautakunta. Viitattu 22.9.2021 <https://www.fine.fi/julkaisut/julkaisu/hyva-vakuutustapa-ja-vakuutuslautakunta.html>.
- Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. Viitattu 20.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459>
- Vakuutusyhtiölaki. 18.7.2008/521. Viitattu 20.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2008/20080521?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vakuutus-yhti%C3%B6laki>
- Kuntatyönantajat 2020. Henkilöstötilastot. Viitattu 21.9.2021. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>

Trustmary 2021a. Customer Effort Score - Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. Viitattu 22.9.2021. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/>

Trustmary 2021b. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan. Viitattu 22.9.2021. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

TVK - Tapaturmavakuutuskeskus 2019. Työtapaturmavakuutus numeroina. Viitattu 21.9.2021. <https://www.tvk.fi/docu-ment/172687/5A3029A1720AC8F37C459993C576A6662EC7F4886220D644CEBCC5BBF0EEAB5F>

TVK - Tapaturmavakuutuskeskus 2021. Viitattu 20.9.2021. <https://www.tvk.fi/vakuuttaminen/vakuutuksesta-lyhyesti/>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 24.9.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Julkaisemattomat

Toimeksiantajan sisäinen raportti, 2021. Sisäinen raportti. Viitattu 21.9.2021

## Kuviot

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuva 1: Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset .....                                                             | 6  |
| Kuva 2: Asiakaspalvelun poikkeustilanteiden viisi tasoa (Kuva mukailtu Löytänä, Korteso<br>2011, 215.) ..... | 16 |
| Kuva 3: Tutkimuksen eteneminen .....                                                                         | 21 |
| Kuva 4: Asiakaskyselyn kategoriat.....                                                                       | 23 |
| Kuva 5: Tutkimusta ohjaavista kysymyksistä johdetut asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset                    | 24 |
| Kuva 6: Vastaajan rooli .....                                                                                | 26 |
| Kuva 7: Vastanneiden yritysten työntekijämäärät .....                                                        | 26 |
| Kuva 8: NPS-tulosten jakautuminen.....                                                                       | 27 |
| Kuva 9: Asiointikokemus asiakaspalvelijan kanssa .....                                                       | 29 |
| Kuva 10: Asiointikokemus sähköisissä kanavissa.....                                                          | 29 |
| Kuva 11: Esimerkki coaching-prosessin aihealueista.....                                                      | 36 |

## Taulukot

|                                         |   |
|-----------------------------------------|---|
| Taulukko 1: opinnäytetyön sanasto ..... | 9 |
|-----------------------------------------|---|

## Liitteet

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Liite 1: Saatekirje .....                             | 45 |
| Liite 2: Asiakastyytyväisyyskysely .....              | 46 |
| Liite 3: Puhelukuuntelulomake - salassapidettävä..... | 48 |

## Liite 1: Saatekirje

Hei!

Toimit yhteyshenkilönä x-portaalissa yritykselle, joka on ilmoittanut meille kuluneen vuoden aikana työntekijälleen tapahtuneesta työtapaturmasta. Meillä vakuutusyhtiö x:ssä asiakkaamme ovat kaiken keskiössä ja haluammekin aktiivisesti kehittää toimintaamme yhdessä asiakkaidemme kanssa. Siksi toivomme sinun vastaavan lyhyeen kyselyyn työtapaturmavahinkoihin liittyen.

Kyselyssä on 9 kysymystä sekä mahdollisuus jättää avointa palautetta.  
Vastaaminen vie vai muutaman minuutin.

### VASTAA TÄSTÄ KYSELYYN

Kysely on anonyymi eikä vastauksia voida yhdistää yksittäisiin ihmisiin tai vahinkotapahtumiin.  
Ethän kirjaa henkilö- tai tunnistetietoja vastauksiin.

Jos sinulla on kysymyksiä vahinkoon liittyen, ota meihin yhteyttä:  
xxx xxx xxx, muissa vakuutusasioissa xxx xxx xxx tai lähettämällä meille viesti x-portaalissa,  
osoitteessa: [www.xxxxxxx.xx](http://www.xxxxxxx.xx)

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Vakuutusyhtiö X

Yritysassiakkaiden henkilökorvaukset

## Liite 2: Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakaskysely vakuutusyhtiö x:n työtapaturmavakuutetuille yritysasiakkaille

1. Millaisessa roolissa toimit yrityksessä, jossa työskentelet?

Toimitusjohtaja / yrittäjä / omistaja / osakas

HR-asiantuntija

Palkanlaskija

Muu/mikä:

2. Paljonko yrityksessäsi on työtapaturmavakuutuksen piiriin kuuluvia työntekijöitä?

1-9

10-49

50-99

100-499

500+

3. Arvioi kuinka monta työtapaturmavahinkoa tai työtapaturmailmoitusta olet työssäsi käsitellyt 2020 tammikuusta alkaen? (Käsittelyksi katsotaan esimerkiksi työtapaturmailmoituksen tekeminen, lisätietojen antaminen vahingoittuneelle tai vakuutusyhtiölle, tai vahingoittuneen neuvominen)

0

1-3 tapausta

4-9 tapausta

10+ tapausta

4. Käyttääkö yrityksenne julkista vai yksityistä työterveyshuoltoa?

Julkista

Yksityistä

En halua vastata

5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit vakuutusyhtiö x:ää työtapaturmavakuuttajaksi?

(0 = en lainkaan todennäköisesti, 10 = erittäin todennäköisesti)

0-10

Vapaa palaute:

6. Jos olet asioinut henkilökohtaisesti vakuutusyhtiö x:n asiakaspalvelijan kanssa työtapaturmavahinkoon liittyen, millaiseksi arvioisit asiakaspalvelukokemuksen?

1 tähti

2 tähteä

3 tähteä

4 tähteä

5 tähteä

7. Jos olet asioinut kanssamme sähköisiä palvelukanavia käyttäen työtapaturmavahinkoon liittyen, millaiseksi arvioisit asiakaspalvelukokemuksen?

1 tähti

2 tähteä

3 tähteä

4 tähteä

5 tähteä

Vapaa palaute:

8. Työtapaturmavahingoissa vahingoittuneelle työntekijälle toimitetaan kattava korvauspäätös ja työnantajalle toimitetaan suppea korvauspäätös ilman vahingoittuneen terveystietoja. Koitko saaneesi korvauspäätöksessä riittävästi tietoa tarpeisiisi nähden?

Sain tietoa sopivasti/tarpeeksi

Jäin kaipaamaan lisätietoa

Sain tietoa liikaa

En osaa sanoa

Vapaa palaute:

9. Mitä sellaista voisimme vielä tehdä, mikä parantaisi asiakastyytyväisyyttäsi tai helpottaisi asiointiasi meidän kanssamme työtapaturmien vahinkokäsittelyyn liittyen?

(Esimerkiksi saitko riittävästi tietoa korvauskäsittelyn etenemisestä? Löysitkö tarvitsemasi tiedot helposti internetistä tai kirjautumalla xxx:n

Liite 3: Puhelukuuntelulomake - salassapidettävä