

Juha Mäntymaa

# Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehittäminen

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Kevät 2022



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Mäntymaa Juha

**Työn nimi:** Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehittäminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

**Asiasanat:** Markkinointiosaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, kehityssuunnitelma, työterveyshuolto

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli HUS Työterveys ja aiheena oli HUSin työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville HUS Työterveyden henkilöstön markkinointiosaamisen nykytila, jotta saadaan ymmärrys asiakastilanteiden hallinnasta sekä pystytään nostamaan esiin henkilöstön markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia. Työn tarkoituksena oli laatia kehityssuunnitelma, jolla pystytään ohjaamaan koko tulosalueen markkinointiosaamisen kehittämistä erilaisissa tapaamisissa sekä asiakastilanteissa ja näin lisäämään ammattimaisuutta sekä tietoisuutta HUSin strategiaan perustuen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa oli myös kvalitatiivisia piirteitä mukana kehittämissuunnitelmien esille saamiseksi. Tutkimusstrategia oli konstrukttiivinen tutkimus, koska työssä luotiin uusi suunnitelma. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin toivelistatekniikkaa ja Gantt-menetelmää, joita käytettiin kehitysideoiden hankkimisessa sekä kehityssuunnitelman laatimisessa. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin Forms-kyselyä, johon sisällytettiin teemahaastattelun mukaiset teemat, että saatiin tarpeeksi hyödyllistä ja kattavaa tietoa henkilöstöltä. Aineiston analysointimenetelmänä oli teemoittelu, jolla pystyttiin jaottelemaan tiettyihin teemoihin nykytilaosaaminen ja kehitysehdotukset.

Työn teoreettinen viitekehys rajattiin osaamisen johtamiseen sekä markkinointiosaamiseen. Empiirisessä osassa esitetään kyselytutkimuksen tulokset markkinointiosaamisen nykytilasta, kehitysehdotukset sekä markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma. Markkinointiosaamisen nykytilasta saatiin kattava kokonaiskuva tulosalueelta. Nykytilan osalta käytettiin kuutta taustamuuttujaa ja muut kysymykset oli kohdistettuna HUSin strategian strategisiin päämääriin teemoitetusti. Markkinointiosaamisen kehitysehdotukset oli sisällytetty kyselyyn teemoittain ja ehdotuksia nousi jokaiseen teemaan.

Kehityssuunnitelmaan otettiin mukaan teemoittain viisi toteutettavissa olevaa kehityskohdetta, jotka liittyvät olennaisesti HUSin strategian strategisiin päämääriin, henkilöstön nykytilaosaamiseen sekä henkilöstön kehitysehdotuksiin. Kehityskohteet aikataulutettiin talouden seurannan mukaisesti vuosikolmanneksittain, kuten osavuosikatsaukset ja tilinpäätös talouden vuosikellossa. Tutkimuksen loppupohdintana voi todeta, että tutkimusongelma saatiin ratkaistua, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja konstruktioista tulee olemaan käytännön hyötyä HUS Työterveydelle.

## **Abstract**

**Author(s):** Mäntymaa Juha

**Title of the Publication:** Marketing Knowledge Development of Joint Authority of the Helsinki and Uusimaa Hospital District Occupational Health Personnel

**Degree Title:** Master of Business Administration (MBA)

**Keywords:** Marketing Knowledge, Competence Management, Competence Development, Development Plan, Occupational Health Personnel

The thesis was commissioned by HUS Occupational Health Care, and the topic was to develop marketing knowledge of occupational health personnel. The aim was to detect the current state of marketing skills of occupational health personnel to gain an understanding of the management of customer situations and to be able to highlight suggestions for the development of personnel marketing expertise. The purpose of the work was to draw up a development plan that can guide the development of marketing expertise in the entire result area in various meetings and customer situations, and thus increase professionalism and awareness based on HUS's strategy.

The study was conducted as a quantitative study which also included qualitative features to highlight development proposals. The research strategy was constructive research because the new plan was created according to the work. The research and development method used was wish list technology and the Gantt method which were used to obtain development ideas and to prepare a development plan. The Forms survey was used as the data acquisition method, including the themes of the thematic interview to obtain enough useful and comprehensive information from the staff. The method of data analysis was thematic design which made it possible to divide current state expertise and development proposals into certain themes.

The theoretical framework of the work was limited to competence management and marketing competence. The empirical part presents the results of the survey on the current state of marketing competence, development proposals and a marketing competence development plan. A comprehensive overview of the current state of marketing expertise was obtained in the result area. For the current state, six background variables were used and other questions focused on the strategic goals of HUS's strategy themed. Suggestions for the development of marketing skills were included in the survey by theme and suggestions were raised for each theme.

The development plan included five feasible development targets thematically which are essentially related to the strategic goals of HUS's strategy, the status of the personnel and the personnel development proposals. Development targets were scheduled in accordance with financial monitoring by tertiary such as interim reports and financial statements in the annual financial clock. The conclusion of the research is that the research problem was solved, the research questions were answered and there will be practical benefit from the construction to HUS Occupational Health.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Osaamisen johtaminen.....	3
2.1	Tiedon johtaminen .....	5
2.2	Kompetenssijohtaminen .....	6
2.3	Osaamispääoman johtaminen .....	7
2.4	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	7
2.5	Oppiva organisaatio .....	9
2.6	Osaamisen kehittäminen.....	10
3	Markkinointiosaaminen.....	14
3.1	Markkinointi .....	14
3.1.1	Markkinoinnin johtaminen.....	17
3.1.2	Asiakkuuden johtaminen.....	20
3.2	Markkinointiosaamisen nykytila Suomessa .....	21
3.3	Markkinointiosaaminen työterveyshuollossa .....	22
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	25
5	Markkinointiosaamisen kehittäminen.....	27
5.1	Markkinointiosaamisen nykytila .....	29
5.2	Markkinointiosaamisen kehitysehdotukset .....	37
5.3	Markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma .....	39
6	Pohdinta .....	44
	Lähteet .....	46
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Markkinointiosaaminen on tärkeä osa yritysten toimintaa, jota on tärkeää kehittää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Osaamisen johtaminen korostuu entistä enemmän jokaisen osaamisen kehittämisessä, kun digitaaliset palvelut yleistyvät. Täytyykin muistaa, että pystymme tulevaisuudessa johtamaan markkinointiosaamisen kehittämistä kehityssuunnitelmien mukaisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli HUS Työterveys, joka on yksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (jatkossa HUS) tulosalueista. Se tuottaa työterveyspalveluita koko HUSin yli 27000 työntekijälle. Opinnäytetyön aiheena oli HUSin työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehittäminen. Aihe valikoitui työn toimeksiantajan tarjoamana. Tutkijan oma rooli oli tutkimuskysymyksiin vastaaminen työn toimeksiantajalle, jolla saadaan HUSin strategia toimimaan paremmin asiakasrajapinnassa. Tutkimuksen tulokset perustuvat HUSin työterveyshenkilöstön antamiin vastauksiin ja niitä voidaan pitää luotettavina, koska vastaajat ovat saaneet vapaaehtoisesti ja anonymisti vastata kyselyyn. Työn toimeksiantajan ohjaajana toimi laatu päällikkö Outi Molander-Mäkelä ja Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjaajana toimi lehtori Mervi Väisänen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville HUS Työterveyden henkilöstön markkinointiosaamisen nykytila, että saadaan ymmärrys asiakastilanteiden osaamisesta sekä nostaa esiin henkilöstön markkinointiosaamisen kehitysehdotukset. Työn tarkoituksena oli laatia kehityssuunnitelma, jolla pystytään ohjaamaan koko tulosalueen markkinointiosaamisen kehittämistä erilaisissa tapauksissa sekä asiakastilanteissa ja näin lisäämään ammattimaisuutta sekä tietoisuutta HUSin strategiaan perustuen.

Tutkimusongelmana oli tutkia työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytilaa sekä kehitysehdotuksia markkinointiosaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa oli kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”mikä on työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytila?”. Toinen tutkimuskysymys oli, ”mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia koko työterveyden henkilöstöltä johtoa myöten nousee pohjautuen HUSin strategiaan?”.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa oli myös kvalitatiivisia piirteitä mukana kehittämissuunnitelmien esille saamiseksi. Tutkimusstrategia oli konstrukttiivinen tutkimus, koska työssä luotiin uusi suunnitelma. Tutkimus- ja kehittämismenetelmänä käytettiin toivelistatekniikkaa ja Gantt-menetelmää, joita käytettiin kehitysideoiden hankkimisessa sekä

kehityssuunnitelman laatimisessa. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin Forms-kyselyä, johon sisällytettiin teemahaastattelun mukaiset teemat, että saatiin tarpeeksi hyödyllistä ja kattavaa tietoa henkilöstöltä. Aineistonanalysointimenetelmänä oli teemoittelu, jolla pystyttiin jaottelemaan tiettyihin teemoihin nykytilaosaaminen ja kehitysehdotukset.

Työn teoreettinen viitekehys rajattiin osaamisen johtamiseen sekä markkinointiosaamiseen. Empiirisessä osassa esitetään kyselytutkimuksen tulokset markkinointiosaamisen nykytilasta, kehitysehdotukset sekä markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma. Työn lopussa on pohdintaa työn sisällöstä. Työ ei varsinaisesti liity kohdeorganisaation aiempiin tutkimuksiin. Työ toteutettiin 11/2021 – 2/2022 välisenä aikana.

## 2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena organisaatiolle on hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Tuottoisan osaamisen johtamisen lähtötilanteena on tavoiteltavan osaamisen sisältö. Määrittelyjen lähtökohdat tulevat organisaation strategisista tarpeista sekä työn edellyttämistä ammattitaidon vaatimuksista. (Viitala 2002, 49; Ylihaavisto 2019, 13.)

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä muodostaa osaamisen kehikon, joka pitää osaamisen johtamisen pystyssä. Sen suuntaus on huomioihin, tekemisen rytmittämiseen, päätöksenteon jäsentämiseen sekä asioiden tapahtumisen varmistamiseen. Osaamisen hyödyntämisen, vaalimisen ja kehittämisen välineitä ovat tieto osaamisen johtamiseen liittyvistä lomakkeista, tietojärjestelmistä, asioista, käsikirjoista ja aikatauluista. (Viitala 2005, 204–205.)

Osaamisen johtaminen ei ole minkään yksittäisen osaamisen lisäämistä vaan strategian mukaisen toiminnan ja työn johtamista. Strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen on yleensä menestyvän organisaation ydinpohja. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen. Strategian ytimessä on organisaation yhteinen tulevaisuuteen katsova ja ainutlaatuinen osaaminen. Uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, organisaation rajat ylittävät haasteet ja asioiden hankala eteneminen vaikuttavat organisaatioiden osaamisen johtamiseen haastamalla organisaation kehittämään, tunnistamaan ja hankkimaan osaamista jatkuvana prosessina. Osaamisen johtaminen onkin jatkuva eri tasoilla etenevä prosessi, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja suunnan toteutusta. Esihenkilöt edistävät osaamisen johtamisella organisaation strategian toteutumista. Esihenkilön toimintaa ohjaavat periaatteet, joilla hän voi edistää osaamisen kehittymistä organisaatioissa erilaisilla menetelmillä ja välineillä. Osaamisen kehittyminen ja jakaminen tapahtuvat hyvin oppivan organisaation periaatteilla. (Elonen 2015, 81–84.)

Osaamisen johtamisessa tärkeänä tekijänä vaikuttaa organisaation ilmapiiri. Ilmapiirin ollessa tukeva osaamiseen ja kehittämiseen niin sitä enemmän strategia liittyy osaamisen johtamiseen. Ilmapiiri vaikuttaa yhteisölliseen ja rakenteelliseen lähestymiseen osaamisen johtamisessa. (Ylihaavisto 2019, 16; Hyrkäs 2009, 162.) Osaamisen johtamisen keinoja ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelu, mentorointi, työkierto ja sijaisuuksien hoitaminen.

Perehdyttämisessä kandidaatti tutustuu organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, tulevaisuuden näkymiin ja ulkoiseen toimintakenttään, mutta ytimen muodostaa oma työtehtävä. Hyvällä perehdytystoiminnalla tuetaan uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja omaan työtehtävään, jossa perehdyttäjän käsikirja on hyvä apuväline. Siihen laaditaan asioita, joita uuden henkilön kanssa käydään läpi heti perehdytyksen alussa. Työnopastus on sen jälkeen varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Viitala 2005, 357.)

Kehityskeskustelu kuuluu jokaisen esihenkilön työtehtäviin, joka tarjoaa kokonaiskuvan alaisen suoriutumisen tarpeista ja odotuksista. Tilaisuudessa pystyy ohjaamaan alaisten kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaan. Esihenkilö voi saada tietoa työyhteisön kehittämiskohteista ja toiminnasta. Kehityskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden saada suoriutumisestaan palautetta sekä tietoa yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja omista kehitysmahdollisuuksistaan yrityksessä. Kehityskeskustelu onkin mahdollisuus ilmaista omia odotuksia, toiveita, tavoitteita ja ideoita työhön ja työyhteisöön liittyen. (Viitala 2005, 361.)

Mentorointi on interaktiivinen, kokempohjainen oppimismenetelmä ja yksilökeskeinen kehitysprosessi. Sen avulla ohjataan ja tehostetaan henkilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeiden pohjalta. Mentorointi on kahden henkilön välinen luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen keskustelu, jossa mentori on tukemassa, ohjaamassa ja auttamassa mentoroitavaa oman kokemuksen ja osaamisen perusteella. Näin mentoroitava pääsee kehittymään tehtävänsään ja laajentamaan mahdollisuuksiaan edetä työrullaan. Mentorointia käytetään henkilöstön kehittämisen välineenä, jolla varmistetaan ja nopeutetaan ajan saatossa hankitun tiedon ja osaamisen siirtymistä kokeneilta kollegoilta nuoremmille tulokkaille. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 64–72.)

Kokemuksellinen osaamisen johtamismuoto on työkierto, jossa henkilö siirtyy erilaiseen toimintaan ja yksiköihin määräaikaaisesti oppimaan uusia asioita. Työkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka kytkeytyy urasuunnitteluun. Työkierrossa on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. (Viitala 2005, 262.)

Osaamisen johtamismuotona on myös sijaisjärjestelmän kehittäminen, jolla huolehditaan käytännössä henkilöstön ammatillisten taitojen kehittymisestä. Järjestelmällisellä ja asianmukaisella perehdyttämisellä hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää organisaation osaamisriskejä. Jokaiselle henkilölle järjestelmässä sijaisuus merkitsee useasti osaamisen laajentamista. (Viitala 2005, 263.)



## 2.1 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen on uuden tiedon luontia, varastointia ja tietovirran hallintaa, kun tiedolla johtaminen on toimintatapoja, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisessa. Tiedon johtaminen tarkoittaa inhimillisen tietämisen sekä tietotyöntekijöiden johtamista, jossa opitaan, jaetaan tietoa, jalostetaan tietoa sekä luodaan kokonaan uutta tietoa. Tiedon johtaminen on osa tietämyksenhallintaa sekä tietojohdamisen tieteenalaa. Tietämyksenhallinnan haasteisiin luetaan turhan tiedon pakkautuminen. Tiedolla johtamisen lisäksi tiedon johtaminen on tärkeää päätöksenteossa. (Mannermaa 2018, 13.)

Tiedon ja osaamisen johtaminen on organisaation strategiaan perustuvaa suunnitelmallista toimintaa, jossa tietoa ja osaamista yhdistetään, hallinnoidaan ja edistetään prosessimaista oppimista. Tiedon johtamisen ominaisuuksia ovat systemaattisuus, hallinta, yhdistettävyyden, edistävyyden sekä oppiminen. Lähikäsitteitä sille ovat tiedon hallinta, aineettoman pääoman johtaminen sekä organisatorinen oppiminen. (Kivinen 2008, 56–60.)

Tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan jaotella kolmeen sukupolveen, joista ensimmäinen päättyi vuonna 1995. Silloin osaamisen nähtiin olevan johdettavissa ja maailman olevan itsessään vakaana. Tiedon ja osaamisen johtamisen pääpaino oli tietotekniikkaan perustuvassa tiedonkullussa ja tiedon strukturoimisessa. Toista sukupolvea taas edustaa hiljaisen ja näkyvillä olevan tiedon keskustelu, jota nopeutti tiedon muuntumisen prosessi. Tiedon ja osaamisen johtamisen kolmatta polvea kuvaa monimutkaisuus, kaoottisuus sekä kompleksisuus. (Snowden 2002, 100–101, 105; Moisanen, 2018, 64.)

Nykyinen yhteiskunta tarvitsee luonteensa vuoksi tiedolla johtamista. Organisaation eri tasoilla on paljon toiminnan kannalta erilaista informaatiota tarjolla eri tahoille. Se luo tarpeen luoda erilaisia käytäntöjä tietotuotteita ja toimenpiteitä, että saadaan jalostettua informaatiomassat hyödylliseksi tiedoksi. (Kosonen 2015, Mannermaa 2018.)

Tietojohdaminen on tiedon johtamista ja tiedolla johtamista. Tietojohdamisen tavoitteena on luoda erilaisia käytäntöjä, joita yritykset voivat käyttää hyväksi tunnistaakseen, käyttääkseen ja johtaakseen tietämyksenhallintaa. Tietojohdamisella pyritään tutkimaan tiedon, tietämyksen ja osaamisen merkityksiä erilaisissa ympäristöissä. (Ruuskanen 2019, 4; Laihonon ym. 2013; Kosonen 2015; Mannermaa 2018.)

Tiedon ja osaamisen merkitys on nykyään kovassa nosteessa organisaation, yksikön ja yhteiskunnan tasoilla. Tietoperustainen johtaminen sisältää liiketoimintaosaamisen ja osaavan henkilöstöjohtamisen, johon kytkeytyy järjestelmällinen ja jatkuva tiedonhaku. Tulevaisuudessa tarvitaan monipuolisempaa tiedon hallintaa ja ymmärrystä, että tietoa käytetään toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, mutta sinällään tietoa ei pysty johtamaan. Tiedolla johtava organisaatio mahdollistaa monipuolisia yhteistyöverkostoja, joissa tietoa pystytään jakamaan, muodostamaan ja kehittämään. (Kivinen 2008, 202–203; Ryttilä 2011, 3–4, 131–134; Mannermaa 2018, 18.)

## 2.2 Kompetenssijohtaminen

Kompetenssijohtaminen syntyi 1990-luvulla uutena lähestymisenä strategisen johtamisen kehittämiseen. Se vastaa osittain vallitsevaan strategiseen keskusteluun ja osittain taas haluun käsitteellisesti suunnata johtamisen teoriaa ja tutkimusta johtajille hyödyllisten suositusten suuntaan. Lähestymistapa tarjosi merkittäviä mahdollisuuksia kompetenssien, kyvykkyyksien, prosessien ja resurssien johtamiseen. (Sanchez ym. 1996, 1; Sanchez & Heene 2005, 11; Moisanen 2018, 67.)

Kompetenssiperustainen johtaminen ilmenee strategiahallinnan kokonaisuutena, jonka tavoite on tulevaisuuden haasteiden huomioiminen. Kokonaisuuteen kuuluu asioiden ja ihmisten johtaminen, jossa hyödynnetään erilaisia toiminnallisia mahdollisuuksia, ilmapiiriä ja voimaannuttavaa tukea. Kompetenssiperusteinen osaamisen johtaminen vaatii uudistumista, muutosta, organisaation joustavuutta ja ihmisten johtamisen ymmärrystä. (Ollila 2013, 568.)

Organisaation johdon ja muun henkilöstön tehtävänä on kirkastaa, pohtia ja varmistaa jokaisen tietoisuus yrityksen ydinosaamisesta. Organisaatiolla täytyy olla taitoa kasvattaa merkittävällä tavalla asiakkaiden kokemuserusteista arvoa, koska asiakkaat lopulta päättävät organisaation ydinosaamisesta. Osaamista voidaankin pitää ydinosaamisena, mikäli se on palvelutuotannon kannalta suhteellisen ainutlaatuista. Osaaminen ja myös ydinosaaminen on kytköksissä tulevaisuuden synnyttäen uusia palveluita tai uusia tuotteita. (Moisanen 2018, 67–68; Hamel 1994, 13; Hamel & Prahalad 2006, 256–260.)

Ydinosaamisen määrittelyyn kuuluu asiakkaiden tarpeiden pohtiminen sekä voimavarojen huomioiminen tarkastelussa. Ydinosaaminen sisältää korkeintaan maksimissaan kymmenen osaamisaluetta, joiden lisäksi organisaatiossa tarvitaan ydinosaamisen tukevia toimintoja sekä erilaisia systeemejä. (Juuti 2015, 88.) Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen yrityksen johto pystyy laatimaan

ydinosaamisen hankintasuunnitelman, joka tehdään organisaation strategian pohjalta. (Hamel & Prahalad 2006, 280–281.)

### 2.3 Osaamispääoman johtaminen

Jatkuvasti muuttuvassa, kansainvälistyvässä ja teknologisesti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä kykyjen löytäminen ja niiden pitäminen on tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Menestyneimmillä yrityksillä on taito houkutella, kehittää ja pitää palveluksessa henkilöt, jotka omaavat riittävästi kokemusta, taitoa ja näkemystä johtaa jopa kansainvälistä liiketoimintaa. Osaamispääoman varmistamiseen johtajuuden käsite määritellään uudelleen, koska tulevaisuuden johtajuutta kuvaa vastuun jakaminen ja tiimityöskentely. Johtajuus tulee nähdä jatkuvana prosessina, jossa otetaan riskejä ja päätetään urauurtavia ratkaisuja. (Ulrich 2007, 34–35.)

Osaamispääoman varmistamiseksi organisaation täytyy oppia jakamaan ideoita ja tietojaaan ketterämmin. Oppivia organisaatioita on tutkittu ja niistä havaittiin, että oppimista tapahtuu siellä, missä uusia ideoita luodaan. Osaamispääoman varmistaminen tarkoittaa, että uusia ideoita tulee luoda sekä yleistää niitä yrityksen sisällä moninaisempaan käyttöön. Esihenkilöiden sekä henkilöstön tulee kehittää toimintaperiaatteita ja toimintakäytäntöjä, jotka kannustavat tällaiseen toimintaan. (Ulrich 2007, 35.)

Johtajille kuuluu tiedon kokoaminen asiantuntijoilta, jonka jälkeen tulee toimia tietämyksen pohjalta. Toiminta vaatii johtajilta herkkyyttä ja erilaisen toiminnan sietämistä. Tärkeää organisaation kannalta on yhteisöllisyyden rakentaminen ja työyhteisön sisältä keskinäisen kilpailun poistaminen. Pysyviä rakennelmia ei pyritä luomaan vaan keskeneräisyys hyväksytään osaksi toimintaa, jolloin nousee esiin myös ihmisten väliset suhteet ja uudet prosessit. Osaamiselle tarvittavat edellytykset ovatkin useasti olemassa organisaation sisällä, mutta ne pitää vain nostaa käyttöön. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

### 2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamistermi (HRM) otettiin käyttöön 1970-luvulla. Tätä aiemmin on puhuttu myös henkilöstöjohtamisesta (personnel management). Käsitteen avulla kehitettiin oh-

jelmia, joiden avulla pystytään optimoimaan inhimillistä potentiaalia yksilöiden sekä organisaatioiden tavoitteisiin. Henkilöstöjohtaminen on ymmärretty työorganisaation muusta johtamisesta analyttisesti erottuvaksi prosessiksi, joka mielletään johdon vuorovaikutuksena henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan osassa teoriaa tuottavuutta ja osassa tehokkuutta. Molemmat ovat erittäin tärkeitä organisaation menestymiselle. (Legge 1995, 65.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on jaettu neljään dimensioon. Ensimmäiseksi henkilöstövoimavarojen tulee olla integroitunut yrityksen strategiaan. Toisena täytyy saada henkilöstö sitoutettua organisaatioon muutenkin kuin sopimusten perusteella. Kolmantena on sitouttamisen onnistuminen, jossa hoidetaan asianmukaisesti rekrytointi, koulutus, arviointi ja palkitseminen. Neljäntenä henkilöstövoimavarojen johtaminen kuuluu esihenkilöiden tehtäviin toisin kuin henkilöstöjohtaminen, joka kuuluu henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviin. Neljännen dimension toteutuminen vaikuttaa, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen integroituu strategiseen johtamiseen. (Storey 1989, 20.)

Henkilöstöjohtamisesta on siirrytty enenevässä määrin henkilöstövoimavarojen johtamiseen tai strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on olemassa kaksi suuntaa, pehmeä suuntaus ja kova suuntaus. Pehmeän mallin juuret ovat ihmissuhteissa, joka on kehityksellistä humanismia. Mallissa tulee esiin inhimillisten voimavarojen näkökulma, jossa työntekijät nähdään aktiivisina, kehittyvinä ja yhteistyöhaluisina. Henkilöstökäytännöt liitetään liiketoimintastrategian kanssa yhteen työntekijöiden ja sitoutumisen sekä arvostuksen avulla. Mallissa työntekijöiden sitoutuminen luodaan motivaation, johtamisen ja kommunikaation avulla (Legge 1995, 66–68.)

Kova henkilöstövoimavarojen johtamismalli painottaa resurssinäkökulmaa, jossa työntekijät nähdään enemmänkin passiivisina. Toiminnan tehokkuuden kannalta on tärkeää löytää optimaalinen henkilöstömäärä, jossa sovitetaan henkilöstömäärä ja heidän taitonsa liiketoimintastrategiaan. Kovassa mallissa painottuu resurssijattelu, jonka mukaan henkilöstövoimavaroja pidetään tuottavien resurssien mukana. Henkilöstövoimavarojen kovassa mallissa painotus on laskennallisessa, määrällisessä sekä strategisessa näkökulmassa. (Legge 1995, 67.)

## 2.5 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio ja organisaatiossa oppiminen mielletään useasti samaksi asiaksi, vaikka käsitteet ovat eri asia (Vuori 2005, 218). Oppimista tapahtuu organisaatioissa, mutta oppivassa organisaatiossa henkilöstö laajentaa jatkuvasti osaamistaan saavuttaakseen haluttuja tavoitteita. Henkilöstö vaalii uusia ajatusmalleja ja kehittää osaamistaan kollektiivisesti työyhteisössä. (Senge 1999, 3.) Oppiva organisaatio kuvataan ihannemallina, joka näyttää johtajien pyrkimyksiä kehittää työyhteisönsä henkilöstön osaamista (Viitala 2002, 18).

Johtajat yleensä käsitteellistävät ja konkretisoivat organisaation yhteistyötä ja määrittelevät mahdollisuuden yhteisille keskusteluhetkille, jossa stimuloitava oppiminen pystyy tapahtumaan (Belle 2016, 338). Oppivan organisaation rakennuspuut on tehty tukemaan oppivaa organisaatio. Rakennuspuiden osa-alueet on kuvattu taulukossa 1, jotka ovat oppimista tukeva ympäristö, konkreettiset oppimisen prosessit ja käytännöt sekä johtajuus, joka vahvistaa oppimista. (Garvin & Edmondson & Gino 2008, 112–114; Moisanen 2018, 69.)

Taulukko 1. Oppivan organisaation rakennuspuut. (Garvin & Edmondson & Gino 2008, 112–114).

<b>Rakennuspuu</b>	<b>Rakennuspuun ominaisuudet</b>
Oppimista tukeva ympäristö	Psykologinen turvallisuus
	Erilaisuuden arvostaminen
	Avoimuus uusille ideoille
	Aikaa reflektiolle
Konkreettiset oppimisen prosessit ja käytännöt	Uusien innovatiivisten toimintatapojen kokeilu
	Systemaattinen tiedon keruu (mm. asiakkaista)
	Analysointi (mm. erivät mielipiteet)
	Koulutus ja harjoittelu
	Osaamisen jakaminen (mm. henkilöstön, yksiköiden ja asiakkaiden kanssa)
Johtajuus, joka vahvistaa oppimista	Johtajat kannustavat yhteisiin keskusteluihin, näkökulmien esittämiseen ja asioiden kyseenalaistamiseen
	Johtaja mahdollistavat osaamisen kehittämisen (aika, tila ja resurssi)

Oppivassa organisaatiossa johtajat kehittävät kykyään työskennellä sykleissä, joita jaksottavat toiminta ja tulosten reflektointi (Senge 1999, 303). Lisäksi organisaation toimijat ymmärtävät itsensä oppijan rooliin, joka tarkoittaa itsearviointin ja oppimisvalmiuksien sisäistämistä koko toimintaa

ohjaavaksi strategiaksi (Soini & Rauste-Von Wright & Pyhäntö 2003, 286). Oppivassa organisaatiossa toimintaa arvioidaan johtamistiedon avulla, organisaation toimintatavoilla sekä organisaation tavoitteiden asettamisella (Virtanen & Stenvall 2009, 31).

Perinteiset osaamisen johtamismallit eivät yksinään ole riittäviä kuvaamaan osaamisen johtamista asiakaslähtöisesti. Tarvitaan lisäksi asiakaskokemusten hyödyntämistä palveluiden ja tuotteiden kuluttamisesta ja käyttämisestä. Osaamisen johtamisen kehittyneissä malleissa palveluiden kehittämiseen osallistuneet reflektioivat kokemuksiaan ja omia taitojaan sanallisesti. Asiakkaiden kokemuksia arvostava yhteisö koostuu yhteisistä reflektioista, joissa mietitään asiakkaalle elämyksiä tuottavia elementtejä asiakaskokemuksen eri vaiheisiin. (Juuti 2015, 100.)

## 2.6 Osaamisen kehittäminen

Yrityksen osaamisen kehittämistä kutsutaan useasti henkilöstön kehittämiseksi, joka on loogista sillä koko yrityksen osaaminen, koostuu jokaisen henkilön omasta osaamisesta. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on yrityksen kilpailukyvyyn takaaminen, työtehtävien ja yleisen toiminnan tehostuminen sekä muutosten mahdollistaminen ja tukeminen. Yrityksen osaamisen kehittymistä tuetaan yleensä osaamisen johtamisella sekä erilaisilla toimintamalleilla. Nykyään osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään organisaation vastuulla, vaan henkilöstö kokee sen osaksi työtään. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2007, 181–183) etenee kuvassa 1 osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista osaamisen vertailuun suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ja sen pohjalta tehtävään osaamisen kehittämiseen.

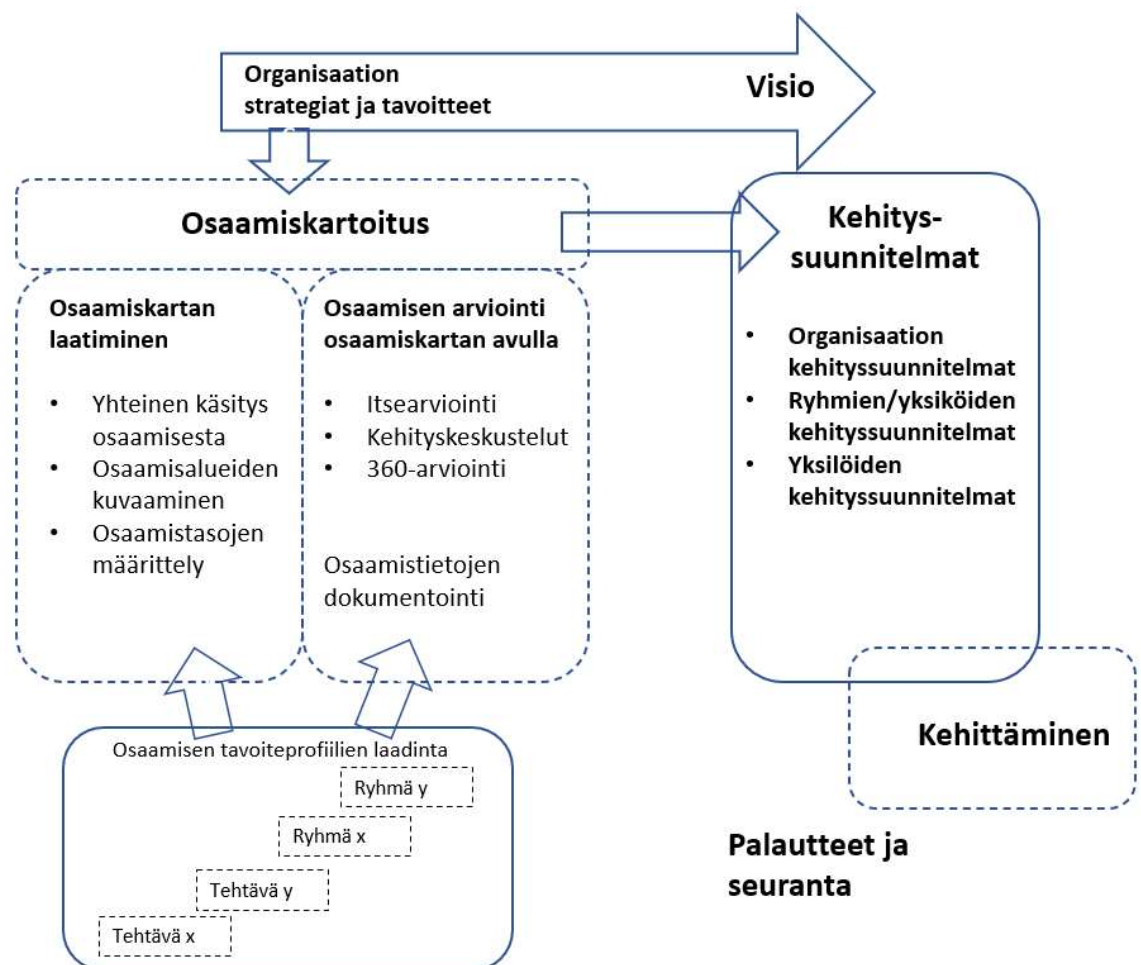


Kuva 1. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala 2007, 181).

Yrityksen pyrkien kehittämään omaa toimintaansa täytyy henkilöstön tietää yrityksen nykytila ja visio. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteita verrataan nykyosaamiseen, mistä selviää osaamisen

kehitystarpeet. Osaamista voidaan ostaa myös ulkopuoliselta palveluntuottajalta. (Ojala 2004, 224.) Osaamisen kehittäminen alkaa osaamiskartoituksella, missä arvioidaan yrityksen toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Työssä apuna voi käyttää osaamiskarttaa, mihin on määritelty yrityksen tarvittavat osaamisalueet. Nykyosaaminen pystytään selvittämään itsearviointikyselyillä tai kehityskeskusteluilla. Osaamiskartoituksen tuloksena saadaan selville, miten yrityksen nykyinen osaaminen eroaa asetetuista tavoitteista. (Hätönen 2004, 40–41, 49.)

Suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen avulla varmistetaan yritykselle oikeat henkilöt, oikeassa paikassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöillä täytyy olla työhön vaadittavat tiedot ja taidot osaamiseen. Osaamiskartoituksen jälkeen voidaan laatia kehityssuunnitelmat, jotka voivat koskea koko organisaatiota, ydinosaa, yksikköosaamista tai yksilöosaamista. Yleensä kehittäminen toteutetaan joko koulutuksella tai kehityskeskusteluilla. Kuvassa 2 näkyy toimintamalli osaamiskartoituksesta kehittämissuunnitelmiin. (Rinta-Laulaja 2015, 23; Hätönen 2004, 40–41, 49.)



Kuva 2. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. (Hätönen 2004, 50).

Osaamiskartoituksen ja kehittämistoimenpiteiden avulla yrityksen on helpompi suunnata henkilöstöresursseja ja tehdä tarpeellisia muutoksia. Muutokset voivat kohdistua työtehtävien uudelleenorganisointiin tai uusien toimintamallien omaksumiseen. Osaamiskartoitus mahdollistaa myös henkilöstön moniosaamista, jonka avulla pystytään oppimaan uusia taitoja ja laajentamaan osaamista. Tällainen toimintamalli myös lisää henkilöstön itseohjautuvuutta ja tuo organisaatioon joustavuutta. Osaamisen kehittämisen avulla henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja kasvattaa siten työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Tämä hyödyttää koko organisaation lisäksi myös yksilöosaamista. (Hätönen 2004, 54–55.)

Organisaation on luotava osaamisen vaatimat edellytykset ja mahdollisuudet (Viitala 2007, 182–183). Yhteinen ideointi haasteiden ratkaisemisessa lisää organisaatiotasolla oppimista (Mönkkönen & Roos 2010, 262–264). Osaamisen kehittämisen rinnalla täytyy myös muistaa kehittää tietojärjestelmiä, organisaatiokulttuuria sekä johtamista (Viitala 2007, 174).

Yksilön osaaminen pystytään jakamaan substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen sekä vuorovaikutusosaamiseen, mutta ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Substanssiosaamisella tarkoitetaan oman alan asiasisällön hallintaa, jonka laaja-alaisuus on nykyään työelämässä merkittävässä roolissa monilla toimialoilla. Useiden osaamisalueiden rajapinnoilla työskentely vaatii moniammatillista osaamista sekä projekti- ja kehittämisosaamista. Laaja-alaisempi osaaminen tekee helpommaksi oman työn kokonaisuuden hallinnan ja työn linkittämisen laajempaan kokonaisuuteen. Substanssiosaamiseen sisältyy lisäksi tietotaidon lisääminen muiden ammattilaisten osaamisen myötä ja opitun tiedon soveltaminen. (Huikko 2013, 21; Mönkkönen & Roos 2010: 202–205, 211–213.)

Prosessiosaaminen tarkoittaa kykyä ymmärtää niin kokonaisuuksia, osakokonaisuuksia sekä osakokonaisuuksien yhteyttä toisiinsa. Prosessiosaamiseen kuuluu taito ohjata prosessia sekä asiakastyön hallinta jokaisessa prosessin vaiheessa. Osaamisalueeseen kuuluu lisäksi tavoitteiden asettaminen ja tulosten arviointi oman työn ja organisaation kehittämisen kannalta. (Mönkkönen & Roos 2010: 205–208, 212.)

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan asiakastyössä ja työyhteisön välisessä kommunikoinnissa. Hyvää vuorovaikutusosaamisella voidaan löytää yhteinen näkemys kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutusosaamisen haasteet muodostuvat henkilöstön ja tilanteiden vaihtuvuudesta. Sähköiset tietoverkot täytyy muistaa ottaa huomioon myös vuorovaikutuksen toimintaympäristöissä. Osaamisen kehittämisaikojen jaottelun lisäksi on tärkeä miettiä osaamisten merkitystä päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Mönkkönen & Roos 2010: 203, 209–212.)



Organisaation jokaisen yksilön osaamisen tavoitteena on yrityksen perustehtävän hyödyntäminen ja strategian tukeminen. Oppimisella ja osaamisella on yksilölle merkitystä myös työtehtävien suoriutumisen lisäksi. Oppiminen vahvistaa yksilön osaamisen tunnetta ja tuo lisää onnistumisen kokemusta, mutta osaamisen hyödyntämiseen ja käyttämiseen vaikuttaa ratkaisevasti yksilön motivaatio ja asenne. Osaamisen kehittäminen edellyttää yksilöltä oppimishalua eikä siihen voi pakottaa. Oppimiskyky vaihtelee yksilöstä riippuen ja sillä on vaikutusta oppimisen tehokkuuteen. Osaamisen vajauksella taas on vaikutuksia työmotivaation heikkenemiseen. (Laamanen 2003, 182–184; Viitala 2007, 178–183.)

Osaamisen kehittäminen ja muutos ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, koska muutos muuttaa nykyhetken osaamisen riittämättömäksi ja samalla täytyy haastaa hankkimaan uutta tietoa ja osaamista. Toisaalta lisääntyvä osaaminen on mahdollistamassa kehitystä ja sen mukana tulevia muutoksia. (Viitala 2005, 29.) Hallittu muutos edellyttää työyhteisössä yhteistä suunnittelua sekä lisäksi toteutusmallia, joka tulee huomioimaan muutokset teknisestä ja inhimillisestä näkökulmasta. Taulukossa 2 on kuvattu Pekka Huhhtasen malli jäsenellä ja suunnitella muutokset. (Huhhtanen 1994, 172.)

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarvittava muutostarve toiminnalle ja asetetaan tarvittavat tavoitteet. Toisessa vaiheessa yritetään tunnistaa muutosedellytykset, jossa huomioidaan tekniset ja inhimilliset näkökulmat. Kolmannessa vaiheessa valitaan eri vaihtoehtoista muutoksen toteutustapa, jolla muutosta lähdetään edistämään. Neljännessä vaiheessa käynnistetään muutosprosessin toimeenpano. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa on käynnissä toimeenpanon seuranta ja arviointi. Koko muutosprosessiin kytkeytyy olennaisesti koko prosessin ajan tiedottaminen ja osallistuminen. (Huhhtanen 1994, 173; Keto & Mäenniemi 2011, 32.)

Taulukko 2. Muutosprosessi. (Huhhtanen 1994, 172).

Prosessin vaihe	Tekninen näkökulma	Inhimillinen näkökulma	
Vaihe 1: muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen	Sisäiset ja ulkoiset muospaineet	Muutostarpeiden ymmärtäminen	Tiedottaminen ja osallistuminen
	Mitä pitää muuttaa?	Muutostavoitteiden ymmärtäminen	
	Muutosten numeeriset ja toiminnalliset tavoitteet	Sitoutus tavoitteisiin Muutosten konkretisointi ja omakohtaistaminen	
Vaihe 2: muutosedellytysten tunnistaminen	Aikatekijä	Työilmapiiri	
	Tekniset mahdollisuudet	Johtamisilmasto	
	Voimavarat	Osaaminen	
	Fyysiset puitteet		
Ympäristötekijät			
Vaihe 3: muutoksen toteutustavan valinta	Olemassa oleva organisaatio	Henkilöstön motivointi	
	Valtuudet	Muutosvastarinnan lieventäminen	
	Osaaminen	Muutosvalmiuksien luominen	
	Järjestelmät		
Voimavarat			
Vaihe 4: muutosprosessin toimeenpano	Toimenpidesuunnitelmat	Osaamisen kehittäminen	
	aikataulut	Kannustaminen	
	Budjetit		
	Vastuuhenkilöt		
Vaihe 5: seuranta ja arviointi	Seuranta- ja tarkistusmenettelyt	Palkitseminen	

### 3 Markkinointiosaaminen

Strateginen markkinointiosaaminen on nykypäivänä tärkeää, että pysyy tilanteen tasalla varsinkin kilpailluilla aloilla. Markkinointihenkisyyden tulee ulottua operatiiviselta tasolta ihan ylimpään johtoon saakka. Strategisen markkinoinnin on tarkoitus muuttaa yrityksen strategia yrityksen käytäntöihin. Strategisen markkinointiosaamisen on oltava asiakaslähtöistä liiketoimintaprosessien suunnitelmallista hallintaa, joista ydinprosessien keskiössä ovat asiakassuhteiden, toimittajasuhteiden sekä tuotekehityksen johtaminen. Strategiseen markkinointiosaamiseen kuuluu myös asiakas- ja markkinointitutkimuksien tuottaminen, analysointi ja tutkimuksista saadun tiedon hyödyntäminen, jotta asiakkaille saadaan palveluista mahdollisimman paljon lisäarvoa. (Tikkanen & Vassinen 2010, 15, 41, 45–51; Rinta-Laulaja 2015, 11.) Nykyisin markkinointiosaamisessa korostuu asiakas- ja henkilöstökokemus, kokonaisvaltainen ajattelu strategian näkökulmasta, arvon tuottaminen sekä holistinen markkinointiajattelu.

#### 3.1 Markkinointi

Markkinointi on hyvin laaja kokonaisuus, jonka osatekijät muodostuvat eri osa-alueista. Markkinointia on kaikkialla ympäristössämme niin erilaisissa kanavissa kuin erilaisissa muodoissakin. Ennen markkinointi oli yleisesti onnistunut prosessi, kun kaupat oli saatu suoritettua. Nykypäivänä markkinointi on onnistunut, kun asiakassuhde on vakiintunut ja asiakas on saatu tyytyväiseksi. (Kotler & Armstrong 2016, 29.)

Useat yritykset ovat huomanneet perinteisen tuote- ja palvelumarkkinoinnin tehokkuuden laskusuhdanteen, sillä kuluttajien käyttäytyminen ostomarkkinoilla on muuttunut. Nykyään asiakkaat ovat erityisen aktiivisia tiedonhakijoita erilaisista vaihtoehtoista. Mielenkiintoisten vaihtoehtojen löytyttyä asiakkaan ostopäätös saattaa syntyä, kun on tarpeeksi perehtynyt yrityksen palveluihin ja erilaisiin tuotteisiin. (Tanni & Keronen 2013, 12.)

Markkinointitavat muuttuvat, jonka myötä myös yritysten on pakko muuttua. Yritysten ja asiakkaiden osaamisen tarve erikoistuu ajan myötä, jossa myös tiedon tarve tulee tarpeelliseksi. Markkinointikanavia on nykyään valtava määrä, jonka vuoksi asiakkaiden tavoittaminen voikin näyttytyä hankalammaksi. Markkinoinnin muutoksiin onkin syytä varautua, jonka vuoksi onkin hyvä sulauttaa markkinointi osaksi arkea asiakaspalveluun, myyntiin ja viestintään kohderyhmien mukaisesti. (Tanni & Keronen 2013, 13–15.)

Strategisen markkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä on löytää keinot, joilla yritykset tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja luovat kilpailuetua kilpailijoihin (Aaker 2001, 11). Strategisen markkinoinnin rooli on olla toimintaa ohjaava koko organisaatiossa. Markkinoinnin pääpaino on arvon luominen asiakkaille, asiakassuhteenäkökulman painottaminen ja positiivisen tuloksen luominen yrityksen omistajille. (Vahvaselkä 2009, 88.)

Strategisen markkinoinnin tehtäviä ovat toimittajasuhteiden johtaminen, verkostosuhteiden johtaminen, asiakassuhteiden johtaminen sekä tuotekehityksen johtaminen. Toimittajasuhteiden johtaminen on asiakkaalle arvokkaiden resurssien ja palvelutarjonnan hallintaa ja hankintaa. Luotettavilla toimittajasuhteilla yritykset vähentävät toiminnallisten riskien osuutta sekä käyttävät tarvittaessa ulkopuolisia resursseja palvelutarjonnan tuottamiseen. Verkostosuhteiden johtaminen korostuu verkostosuhteiden tunnistamisena ja kehittämisenä, joka voi olla strategisen kumppanuuden tunnistamista. Asiakassuhteiden johtaminen on potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden tunnistamista ja asiakassuhteiden muodostamista. Se sisältää markkinointitoimenpiteiden kohdistamista onnistuneesti erilaisilla markkinatietojen hankinnalla ja analysoinnilla. Tuotekehityksen johtamisella yritys kehittää palvelutarjontaa markkinoiden kehityksen mukana tuotteiden kehittämisenä tai uusien tuotteiden luomisena. (Reinikka 2021, 4–5; Vahvaselkä 2009, 89.)

Perinteisessä markkinoinnissa on totuttu käyttämään menetelmiä, joissa markkinointia on tarkoitus kehittää pidemmän ajan tähtäimellä ja julkaista tuotokset, kun ne ovat hiottu tarpeeksi valmiiksi. Tällä tavalla suunnitteluun kuluu paljon aikaa, ja asiat ovat valmistuneet kokonaan ennen niiden julkaisuajankohtaa. Nykyään on otettu käyttöön lean-markkinointia, jossa toimitaan huomattavasti ketterämmin. Siinä testataan vaihtoehtoisia markkinointikanavia käytännössä ja löydetään toimivimmat markkinoinnin keinot nopeammin ja pystytään mittaamaan tuloksia. Lean-markkinoinnissa digitalisaatio nousee tärkeään rooliin, joka edellyttää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakasta täytyy kuunnella, että oppii uusia näkökulmia yrityksen omasta toiminnasta. Lean-markkinointi sopii yrityksiin, joilla ei ole raskasta hierarkiaa ja jossa toiminnan pääpaino on operatiivisella tasolla. (Merviö 2020, 2–5.)

Lean-markkinoinnissa on hyvä hyödyntää neljää vaihetta, joita ovat tuhlaamisen lopettaminen, rajallisten resurssien venyttäminen, markkinoinnin tuottavuuden mittaaminen ja kasvuhakkeri-markkinoinnin aloittaminen. Tuhlaamisen lopettamisessa yritys keskittyy ydintoimintaansa, jossa suunnitellaan henkilöstöresurssit järkevästi ja lopetetaan tuloksettomat markkinointitoimet. (Spehler 2015, 10–11.) Rajallisten resurssien venyttämisessä tehdään enemmän työtä vähemmällä toiminnalla. Prosessien kehittämisessä ja toimintojen ulkoistamisessa voidaan tuottaa huomattavaa lisäarvoa toiminnalle. Tuottavuus tulee paranemaan, kun maksimoidaan käytettävissä

olevat resurssit. (Spehler 2015, 13.) Markkinoinnin tuottavuuden mittaaminen onnistuu yrityksen liikevaihtoon tutustumisella, jossa myynnin muutokset määrittelevät markkinoinnin tehokkuuden. Prosessien kehittämisellä ja resurssien kohdistamisella yrityksen markkinoinnista tulee ajan saatossa ennustettavaa, toistettavaa sekä mitattavaa toimintaa. (Spehler 2015, 14.) Kasvuhakkerointi tarkoittaa uusia, kekseliäitä sekä kokeilemattomia toimintamalleja liiketoiminnan kasvattamiseen. Kasvuhakkerimarkkinoinnin avulla saadaan uudet menestystuotteet markkinoille kohderyhmien tietoisuuteen ja kasvatettua myyntiä. Kasvuhakkerimarkkinoinnissa käytetään ketteriä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja uusien ideoiden rohkeita kokeiluja. (Spehler 2015, 15–17; Reinikka 2021, 6.)

Asiakkaalle voidaan markkinointiprosessissa tuottaa arvoa viisivaiheisena menetelmänä. Neljässä ensimmäisessä vaiheessa yrityksen on tarkoitus ymmärtää kuluttajan käyttäytymistä, luoda kuluttajalle arvoa ja luoda asiakassuhde kuluttajan kanssa. Viimeisen vaiheen onnistuminen edellyttää, että neljä ensimmäistä vaihetta on suoritettu huolellisesti. Viimeisessä vaiheessa yritys hyötyy markkinoinnissa toteutuneiden kauppojen tuloksena. Koko prosessin onnistumisen myötä saadaan kauppojen lisäksi rakennettua vankka asiakassuhde, joka voi heijastua myös suosittelujen seurauksena laajemmalle yleisölle. (Kotler & Armstrong 2016, 30.)

Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään markkinatila, josta saadaan käsitys kuluttajien tarpeista. Taustatyön tekemisen jälkeen voidaan markkinointia lähteä suunnittelemaan tarkemmalla tasolla, jossa voidaan hyödyntää markkinatutkimuksen toteuttamista. Toisessa vaiheessa tullaan suunnittelemaan markkinointistrategia. Sen suuntausvaihtoehdot voivat olla tuotantokeskeisyys, tuotokeskeisyys, myyntikonsepti, markkinointikonsepti tai yhteiskunnallinen markkinointikonsepti. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan markkinointistrategian pohjalta markkinointiohjelma, jonka on tarkoitus tunnistaa arvoa tuottavat tekijät kohderyhmälle. Neljännessä vaiheessa syvennetään kannattavaa asiakassuhdetta ja pidetään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Tämä vaihe on yleisesti tärkein, koska tyytyväiset asiakkaat tulevat uudelleen ja jakavat kokemuksiaan eteenpäin. Markkinointiprosessin viimeisessä vaiheessa poimitaan hyöty, mikä asiakkailta on tullut. Tämä tarkoittaa yrityksen markkina-arvon kasvua liikevaihdon kasvun seurauksena. (Kotler & Armstrong 2016, 31–39, 46.)

### 3.1.1 Markkinoinnin johtaminen

Palvelujen markkinoinnin johtamiseen on useita osatekijöitä, jotka näkyvät kuvasta 3. Kolmion yläkärjessä on organisaation kokopäiväiset markkinoijat ja myyjät, jotka huolehtivat markkinoinnin asianmukaisesta hoitamisesta yrityksille. Oikeassa reunassa ovat markkinat, johon markkinointia kohdistetaan. Kolmantena kulmana vasemmalla on henkilöstö, tekniikka, osaaminen, asiakkaan aika sekä itse asiakas, jotka ovat erittäin tärkeässä roolissa markkinoinnin onnistumisessa.

Tärkeintä markkinoinnissa on organisaation menestyminen markkinoilla ja siihen tarvitaan markkinalähtöistä johtamista. Useimmissa organisaatioiden toiminnoissa asiakkaat on huomioitava niin suunnittelussa kuin toteutuksessa. Markkinoinnin näkökulma onkin oltava läpinäkyvää kaikessa organisaation päätöksenteossa. Organisaatioiden ylimmän johdon on omattava kokonaisnäkemys toimintaan ja johdettava markkinointia. Viimeisen markkinointivastuun on oltava tarpeeksi korkealla organisaation johdossa. (Grönroos 2009, 350; Keto & Mäenniemi 2011, 44.)



Kuva 3. Palvelujen markkinoinnin kolmio. (Grönroos 2009, 91).

Markkinointi on koko organisaation strategista suunnittelua ja edellyttää pitkän- ja lyhyen tähtäimen markkinoinnin suunnittelua. Markkinoinnin suunnittelu ajetaan aikajänteen ja sisällön mukaan strategia-, suunnitelma-, kampanja- ja toimenpidetasoihin. Markkinointistrategia laaditaan

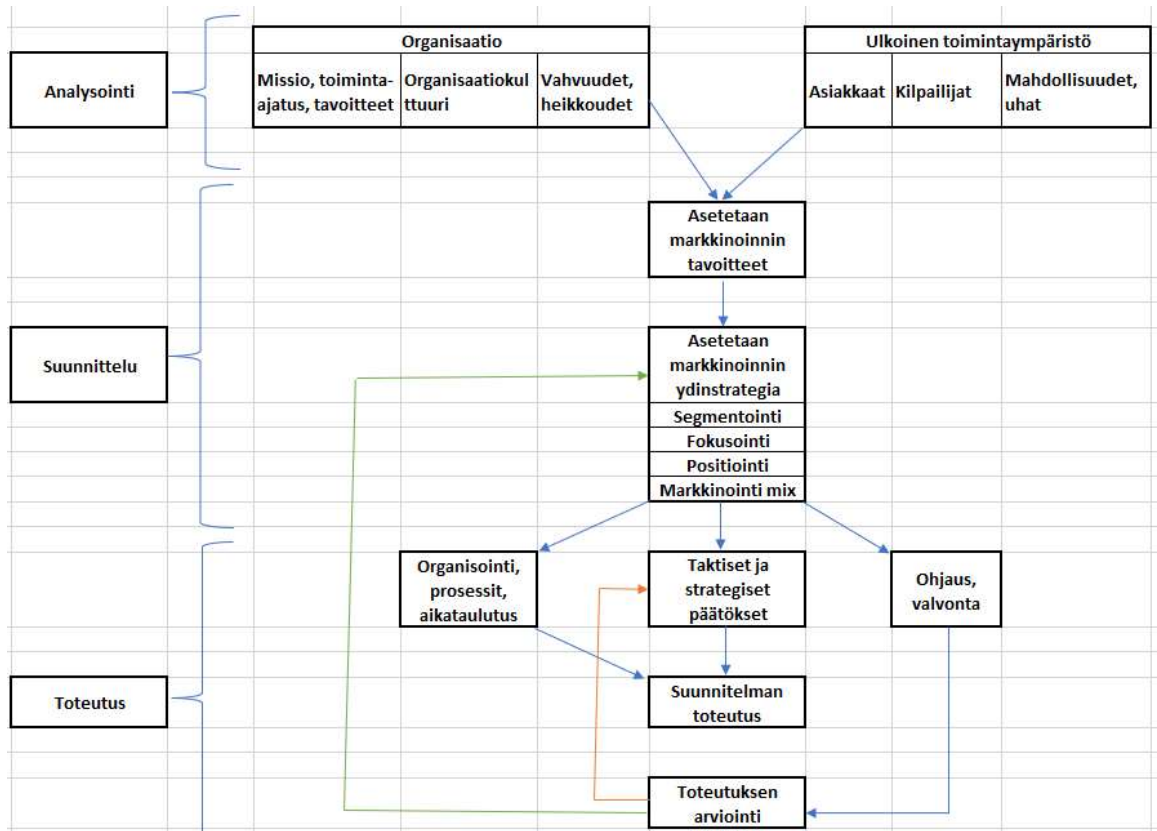
yleensä 3–5 vuodeksi ja markkinointisuunnitelma tehdään pääsääntöisesti vuodeksi kerrallaan. Erilaiset kampanjat kestävät useasti muutamia kuukausia ja yksittäiset markkinointitoimenpiteet tehdään päivittäisesti. Ulkoisen markkinoinnin suunnittelu taas on jatkuvaa prosessia, jossa suunnitelmat täsmentyvät markkinointisuunnittelun erilaisilla tasoilla, kuten taulukosta 3 on nähtävillä. (Hollanti & Koski 2007, 24, 28.)

Taulukko 3. Markkinoinnin suunnittelun tasot. (Hollanti & Koski 2007, 27).

<b>Ulkoisen markkinoinnin tasot</b>			
Strategia	Suunnitelma	Kampanja	Toimenpide
n. 3-5 vuotta	n. 1-3 vuotta	n. 1-12 kuukautta	n. 1-30 päivää
Ulkoisen markkinoinnin suunnittelu		Ulkoisen markkinoinnin toteutus	
Teoria	Markkinoinnin suunnittelun lähtökohdat	Sovellus	
<b>Sisäisen markkinoinnin suunnittelun tasot</b>			
Kannustava johtaminen	Koulutus ja palkitseminen	Perehdyttäminen	Sisäinen tiedottaminen
Johto	Lupausten antaminen henkilökunnalle		
	Henkilökunnalle annettujen lupausten lunastaminen		
	Lupausten antaminen asiakkaille		
Henkilöstö	Asiakkaille annettujen lupausten lunastaminen		
	Lupausten antaminen asiakkaille		
Asiakkaille annettujen lupausten lunastaminen			

Sisäisen markkinoinnin mahdollistavia asioita ovat kannustava johtaminen, palkitseminen, koulutus, perehdyttäminen ja sisäinen tiedottaminen. Koko henkilöstön on tiedettävä ennakkoon tärkeistä asiakkaisiin kohdistuvista ulkoisen markkinoinnin toimenpiteistä, että henkilöstö voi lunastaa palvelulupaukset organisaation toiminnasta. (Hollanti & Koski 2007, 24.)

Organisaation strategisen suunnittelun prosessissa korostuu markkinointisuunnittelu. Markkinoinnin strateginen suunnittelu organisaatiossa tarkoittaa osaamisen, resurssien, tavoitteiden ja markkinoiden muuttuvien mahdollisuuksien yhteensovittamista (Hollanti & Koski 2007, 29.) Markkinoinnin suunnitteluprosessi on kuvattu kuvassa 4. Se käynnistyy organisaation ja ulkoisen toimintaympäristön markkinoiden analysoinnilla (Kotler & Andreasen 2008, 64).



Kuva 4. Organisaation strategisen markkinoinnin suunnitteluprosessi. (Kotler & Andreasen 2008, 65).

Markkinoiden analysointi käsittelee toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden mahdolliset muutokset. Suositettu malli on SWOT-analyysi, jolla pystytään helposti kuvaamaan organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Analyysiin voidaan yhdistää laatuarvioiteja, asiakastutkimuksia sekä palautteita. Analyysin pohjalta nähdään organisaation asema markkinoilla sekä mahdolliset uhat ja mahdollisuudet. Lähtötilanteen selvittäminen antaa hyvän pohjan tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle. (Kehusmaa 2010, 81–83.)

Suunnitteluvaihe käynnistetään asettamalla markkinoinnille tavoitteet, jotka johdetaan suoraan organisaation tavoitteista. Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin. Niiden tulee olla haastavia, mutta tietenkin saavutettavissa ja mitattavissa olevia. (Hollanti & Koski 2007, 50.) Analyysien pohjalta voidaan määrittellä markkinointistrategia, joka perustuu toimintastrategiaan ja sille asetettuihin tavoitteisiin (Sipilä 1999, 87). Asiakassegmentoinnilla tullaan luomaan pohja tehokkaalle asiakashallinnalle sekä kannattaville toimintamalleille. Asiakkuuksien segmentoinnissa täytyy löytää ryhmät, joiden prosessit, toimintamallit, tarpeet ja odotukset eroavat toisistaan. (Kehusmaa 2010, 92–93.)

Suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa suunnitelma otetaan käytäntöön, jonka toteutusta valvotaan ja arvioidaan. Tässä vaiheessa tehdään strategisen ja taktisen markkinoinnin päätökset. Päätökset tehdään organisaation profiloinnista, palvelukokonaisuuksista, kohderyhmistä sekä markkinointikeinoista. Toimenpiteiden organisointi aikataulutusta ja valvonta sovitaan etukäteen. (Hollanti & Koski 2007, 54.) Markkinointitoimenpiteiden onnistumisen taustalla on teorian ja tiedon hyödyntäminen sekä markkinointiosaaminen. Käytännön kokemus on avainasemassa markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. (Hollanti & Koski 2007, 30.)

### 3.1.2 Asiakkuuden johtaminen

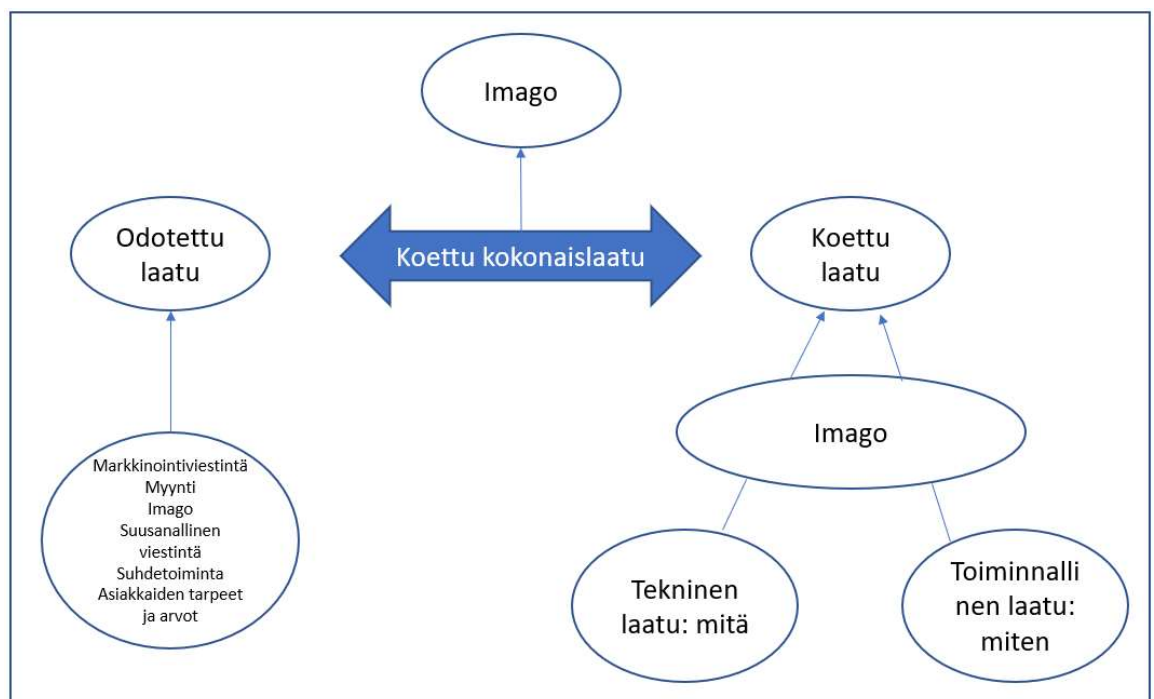
Asiakkaiden hankkiminen nykymarkkinoilta tarkoittaa käytännössä toimimista nykyisessä kilpailutilanteessa. Tämä edellyttää organisaatiolta hyvää asiakastuntemusta sekä lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. (Selin & Selin 2005, 134.) Asiakassuhteiden hallinnan helpottamisen tueksi tarvitaan työkaluja, jotka pohjautuvat perinteisiin ulkoisen markkinoinnin keinoihin. Jatkuva asiakassuhteiden hallinta edellyttää toimintojen sisällyttämistä markkinointiin, joita voivat olla laskutus, reklamaatiot sekä vuorovaikutustilanteet. Suhdelähtöinen asiakashallinta perustuu vuorovaikutustilanteiden ja viestinnän yhdistämiseen. (Grönroos 2009, 70–71; Keto & Mäenniemi 2011, 35–36.)

Asiakassuhteiden johtamisen osaprosesseihin kuuluu asiakassuhteiden luominen, ylläpito, tiedonkeruu, myynti ja markkinointi (Tikkanen & Vassinen 2010, 47). Menestyvä asiakashallinta vaatii organisaatiolta osaamistarpeiden huomioimisen, informaatioteknologian hyödyntämisen, organisaation ja toiminnan rakenteen muokkauksen asiakashallintaa tukevaksi. Lisäksi asiakkuuksiin tarvitaan kokonaisvaltaisen ajattelun ja kulttuurin jalkauttamista organisaation sisälle. (Mäntyneva 2001, 14.) Asiakashallinnan avulla pystytään koordinoimaan toteutettua markkinointiviestintää entistäkin paremmin. Organisaatio pystyy mahdollisuuksien mukaan käyttämään asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa. Jatkuva oppiminen mahdollistaa organisaation taidon ennakointiin eikä pelkästään muuttuvien tarpeiden huomioimiseen. (Mäntyneva 2021, 13.)

Asiakkaan muodostama mielipide palvelusta on keskeinen mittari ilmaisemaan palvelun laatua. Palveluntarjoajat voivat kyseenalaistaa asiakkaan kyvyn arvioida palvelua. Laadullinen mittari voi tuntua huonolta, koska asiakas vaikuttaa palvelun onnistumiseen omalla toiminnallaan. Asiakassuhteen jatkumisen ratkaisee asiakas omien mielipiteidensä perusteella. Asiakas päättää lisäksi millaisella mielikuvalla hän mainostaa yritystä. (Sipilä 1999, 212–213; Grönroos 2009, 200.)



Kuvaan 5 on kuvattu asiakkaan kokema kokonaislaatu, joka syntyy suoritetusta palvelusta (Grönroos 2009, 105). Asiakkaan näkökulmasta koettu palvelun laatu jaetaan tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu muodostuu palvelun lopputuloksesta ja toiminnallinen laatu palveluprosessista. Asiakas vertailee koettua laatua odotuksiinsa ja muodostaa sen perusteella mielipiteensä kokonaislaadusta. (Sipilä 1999, 214–215; Lecklin 2006, 94; Grönroos 2009, 101.) Ensimmäinen palvelukokemus on aina tärkeä, koska siihen perustuu asiakkaan lopullinen käsitys palveluntuottajasta. Asiakas seuraa tarkasti palveluntuottajan toimintaa ja muistaa ensi kokemuksensa palvelutilanteessa pitkään. Asiakkaan saadessa asiantuntevaa palvelua on asiakassuhteen jatkuminen huomattavasti varmempaa jatkossa. (Sipilä 1999, 299–301.)



Kuva 5. Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2009, 105).

### 3.2 Markkinointiosaamisen nykytila Suomessa

Maailman talousfoorumin World Economic Forum teki kilpailukykyindeksitutkimuksen vuonna 2017, jossa Suomen markkinointiosaaminen sijoittui sijalle 87. Tutkimuksessa oli mukana yhteensä 137 maata. (Kauppalehti 2018.) Markkinointiosaaminen oli määritelty tutkimuksessa asteikolla 1–7, jossa Suomen tulos oli 4,2. Seitsemän oli maksimi tulos ja tarkoitti, että kyseisen

maan yritykset hyödyntävät markkinointia hyvin kilpailussa erottuakseen. (World Economic Forum 2017.) Usein halutaan verrata Suomea naapurimaihin niin tutkimuksen mukaan Ruotsin markkinointiosaaminen on kahdeksantena ja Norjan kuudentenatoista.

Markkinointitoimistot ToinenPHD ja OMD Finland tekivät tutkimuksen suomalaisten maailmanlaajuisesti toimivien B2B-yritysten markkinoinnin johtamisesta. Globaalisti toimivien suomalaisyritysten B2B-markkinoinnin ongelmat ilmenevät digitaalisen markkinoinnin osaamisessa. Markkinointiosaamista yritetään kehittää, mutta vastaan tulee resurssien puuttuminen nopeasti tehtävien muutosten toteuttamiseen. Yritysten pitäisi kehittää markkinointinsa organisointia luomalla uusia toimintamalleja pärjätäkseen nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tutkimuksesta selvisi myös ongelmakohtia markkinoinnin mittaamisen osalta, koska yritykset keskittyvät enemmän palvelupolun loppupään mittaamiseen eivätkä katso mittaamista kokonaisuutena. Yritysten ostohenkilöiden seuraamista ja mainonnan tehokkuutta ei pidetty tärkeinä asioina mittaamisen kannalta. Myyntiä ja asiakastyytyvää pidettiin yleisesti tärkeimpinä markkinoinnin mittareina. (Yrittäjät 2018.)

Suomalaisten pk-yritysten markkinointitutkimuksesta on luettavissa, että yli 70 %:ssa tutkimukseen vastanneista yrityksistä, yrittäjä vastaa itse markkinoinnista. Ainoastaan 1,9 %:a tutkimukseen vastanneista yrityksistä on ulkoistanut markkinoinnin ulkopuolisen tahon vastuulle. Ulkopuolisilta markkinointitoimistoilta on kuitenkin hankittu palveluita yritysilmään suunnitteluun sekä verkkosivujen suunnitteluun ja toteutukseen. Yrittäjän ollessa yritysten markkinointivastavana, varsinainen markkinointikoulutus löytyi alle 7 %:lta vastaajista. Vastaajista 10 %:a oli itse opiskellut markkinointia ja yli 40 %:lla vastaajista ei löytynyt markkinointiosaamista. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä alle 30 %:lla oli tehty kunnollinen markkinointisuunnitelma. (Kauppinen 2017, 53–56.)

### 3.3 Markkinointiosaaminen työterveyshuollossa

Työterveyshuollon markkinointi pohjautuu tavoitteisiin ja toimintatapoihin, jotka on määritelty työterveyshuoltolakiin liittyvässä valtioneuvoston asetuksessa. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö ohjeistaa markkinoinnin olevan osa työterveyshuollon toimintaa ja sen tehtävänä on tukea toiminnan tavoitteita. Hyvän työterveyskäytännön mukaisesti markkinointi on asiakkaiden motiivointia palvelujen hankkimiseen sisältäen palveluajatuksena, miten ja mihin asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. Markkinointi on työterveyden hyödyistä ja tarpeellisuudesta tiedottamista sekä

asiakassuhteiden hyödyntämistä, luomista ja ylläpitämistä kaikkien osapuolten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikuttavuus ja tuloksellinen toiminta edellyttävät markkinointiosaamista työterveyshuollossa. (Juutilainen 2004, 187–190; Huikko 2013, 6.)

Työterveyshuollon markkinointi on yrityksen palvelujen ja asiantuntijuuden esille nostamista (Ylikoski & Ylikoski 1994, 45). Markkinointiosaamisen perustana on oltava selkeä käsitys tavoitteista, palveluista, osaamisen kehittamisestä, asiakaskunnasta sekä toimintakokonaisuudesta (Sipilä 2005, 15–18). Työterveyshuollon markkinointi edellyttää asiakaslähtöistä ajattelutapaa sekä vuorovaikutustaitojen hallintaa ja kehittämistä. Työterveyshenkilöstön täytyy olla tietoisia asiakkaista, tarpeista, toivomuksista, miten vaatimuksiin vastataan sekä kuinka palvelut järjestetään ja toiminnasta tiedotetaan. (Ylikoski & Ylikoski 1994, 9–12.)

Asiakassuhteen ylläpito edellyttää työterveyshuollon ammattilaiselta markkinointiosaamista, koska perustiedot asiakkaasta täytyy hallita ja keskusteluyhteydet on pidettävä kunnossa (Sipilä 2005, 23, 33). Yritysten odotukset työterveyshuollon palveluista ovat kasvussa. Työterveyshuollon on tunnettava yritysasiakkaan toimiala, arvot, toimintatavat, toimintaympäristö, resurssit sekä mahdolliset muutokset liiketoiminnassa. (Martimo 2010, 231.)

Asiakassuhteen hyvässä ylläpitämisessä täytyy pysyä näkyvässä roolissa palvelutarjonnan ja asiantuntijuuden esittämisen tavoilla (Foster 2007, 25). Asiakkaalle pitää antaa riittävä ja selkeä kokonaiskuva työterveyshuollon organisaatorakenteesta. Tärkeintä on viestiä asiakkaalle, kuka organisaatiossa hoitaa juuri kyseisen asiakkaan asioita. (Sipilä 1999, 186.)

Työterveyshuollon abstraktisuus voidaan usein kokea hankalaksi työn sisältöä esitettäessä ja siitä tiedotettaessa. Osaamisen nostaminen näkyväksi ja palvelujen aineellistaminen sekä konkretisointi voivat tuoda asiakkaan tietoon jonkin tarpeen, jota ei aiemmin hahmotettu. Työterveyshuollolle soveltuvia konkretisoinnin keinoja voi olla aiempien tekemisten ja tuotteiden esittely, henkilöstön esittely, toimintaprosessien ja projektien esittely sekä toimintasuunnitelman esittely, artikkelit, yrityksen imago ja yrityskuva. (Sipilä 1999, 108–109.)

Hyvä maine on erittäin tehokas markkinointikeino, koska maine kehittyy samanaikaisesti henkilöstöosaamisen kehityksen kanssa. Verkostoitumistaidot ja sosiaaliset tilanteet kuljettavat mainetta asiakkaiden tietoisuuteen. (Sipilä 2005, 20–21.) Tehokkaita vuorovaikutustaitoja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille pidetään yhtenä tärkeimmistä markkinoijan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Onnistuneen markkinoinnin arvokkaita ominaisuuksia ovat lisäksi ongelmanratkaisutaidot, organisointitaidot, tiimityötaidot, suunnittelutaidot sekä palvelualttius. (O`Connell 1996, 12; Huikko 2013, 15.)

Asiakasta arvostava käytös jo ensitapaamisesta lähtien luo vankan pohjan tulevalle yhteistyölle. Asiakkaan motivointi omaan osallistumiseen ja tiiviimpään yhteistyöhön on osa taitavaa työterveyshuollon markkinointiosaamista. Kaikkien henkilöstöön kuuluvien olemus, käytös ja kommunikointitaidot ovat luotettavuuden mittareita. (Sipilä 2005, 15–27.)

#### 4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on olennaista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Konstruktiivisen tutkimuksen ja saadun ratkaisun avulla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä, kun ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan teoreettista tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 67–68.) Tutkimusotteena työssä oli konstruktiivinen tutkimus, jolla luotiin toimintamalli markkinointiosaamisen kehittämistä tutkimuksen pohjalta HUS Työterveyden henkilöstölle.

Tutkimusmenetelmiä pyritään teoriassa kuvaamaan kvalitatiivisina ja kvantitatiivisina. Näiden kahden otteen erot ovat useasti keskustelun kohteena eikä kaikki tutkimuksia voida suoraan erottaa toiseen kategoriaan vaan otteiden erot täydentävät toisiaan. Kvantitatiivinen tutkimus voi toimia esikokeena kvalitatiiviselle tutkimukselle ja päinvastoin, mutta ne voivat toimia myös rinnakkain. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 126; Denscombe 2003, 231.)

Keskeisiä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen sekä käsitteiden määrittely. Aineiston kerääminen on suunniteltu ja sille on tärkeää havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Muuttujista tehdään taulukko ja aineisto ilmaistaan tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, joita voidaan kuvata prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 131.)

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija käyttää tiedonlähteenä henkilöitä, joiden havainnot ovat luotettavampia kuin hankittu tieto. Tutkijan pitää paljastaa odottamattomia seikkoja, joiden vuoksi tutkimuksen perustana ei ole hypoteesin testaaminen vaan aineistoa analysoiva yksityiskohtainen tulkinta. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että tutkittavien näkökulmat otetaan tutkimuksessa huomioon ja kohdejoukko valitaan tarkasti. Tutkittavat kohteet ovat ainutlaatuisia ja aineisto tulkitaan tapauskohtaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa oli myös kvalitatiivisia piirteitä mukana kehittämissuhteiden esille saamiseksi. Kvantitatiivinen eli määrällinen tuli nykytilaosaamisesta, jonka aineisto hankittiin Forms-kyselyllä. Kvalitatiivinen yhdistettiin mukaan, jolla saatiin kehityssuhteet avoimilla kysymyksillä. Ne sisällytettiin henkilöstön Forms-kyselyyn eikä siten järjestetty erillisiä haastatteluja.

Toivelistatekniikan avulla selvitetään kohderyhmän odotuksia ja tarpeita, joten tekniikka sopii hyvin kehittämiseen. Toivelistatekniikan ideana on selvittää kohderyhmien toiveet ilman rajoituksia. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 156–157.) Positiivisuuteen perustuva toivelistatekniikka on helppokäyttöinen vapaassa keskustelussa, koska sitä käyttämällä saadaan toiveita, jotta voidaan luoda jotain uutta tai kehittää olemassa olevaa. Toivelistaa laatiessa huomio keskitetään hyötyihin, joiden avulla rohkaistaan tuomaan esille odotuksia ilman rajoitteita. Tärkeää on, ettei esiin nousseita ideoita kritisoida. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 172–173.) Kehittämismenetelmänä työssä käytetään toivelistatekniikkaa, että saadaan koko henkilöstön kehitysehdotukset näkyväksi.

Gantt-menetelmää käytetään paljon projektisuunnitelmien tekemisessä. Sillä voidaan sijoittaa kehitettävät teemat aikatauluineen taulukkoon. Menetelmällä voidaan myös luoda erilaisia muistutuksia ja huomautuksia eri vaiheisiin. (Kettunen 2009, 55–56.) Toisena kehittämismenetelmänä työssä käytetään Gantt-menetelmää, koska sen avulla tullaan luomaan kehityssuunnitelma HUS Työterveyden markkinointiosaamisen kehittämiseen.

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja (Koppa 2016). Kvantitatiivisessa osiossa aineisto analysoitiin kuvailevalla tilastoanalyysillä kuten keskilukujen ja hajonta-arvojen avulla. Kvalitatiivisessa osuudessa käytetään teemoittelua, että saadaan tarkasti kehitysehdotukset eri teemojen alle Gantt-menetelmää varten.

Kehittämismenetelmillä tullaan tuottamaan HUS Työterveydelle markkinointiosaamisen kehittämissuunnitelma, joka luodaan kyselyvastausten tuloksista teoriaan pohjautuen. Kehittämisessä tulee olemaan vahvasti mukana HUSin strategiset päämäärät, jotka tulevat painottumaan kyse-lyssä.

## 5 Markkinointiosaamisen kehittäminen

Työn toimeksiantajana oli HUS työterveys, joka on yksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin tulosalueista. HUS Työterveydessä työskentelee noin 80 henkilöä. Se tuottaa työterveyspalveluita koko HUSin yli 27000 työntekijälle. HUS Työterveyden johtoon kuuluvat työterveysjohtaja, hallintopäällikkö, laatupäällikkö, johdon sihteeri, suunnittelija, yhteyspäällikkö, vastaava työterveyslääkäri ja kaksi asiakaspalvelupäällikköä. Työterveyden henkilöstö koostuu työterveyslääkäreistä, työterveyshoitajista, sairaanhoitajista, työterveyssihteereistä, työfysioterapeuteista ja työterveyspsykologeista. Työn tekijä toimii HUS Työterveyden johdossa yhteyspäällikön tehtävässä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville HUS Työterveyden henkilöstön markkinointiosaamisen nykytila, että saadaan ymmärrys asiakastilanteiden osaamisesta sekä nostaa esiin henkilöstön markkinointiosaamisen kehitysehdotukset. Työn tarkoituksena oli laatia kehityssuunnitelma, jolla pystytään ohjaamaan koko tulosalueen markkinointiosaamisen kehittämistä erilaisissa tapaamisissa sekä asiakastilanteissa ja näin lisäämään ammattimaisuutta sekä tietoisuutta HUSin strategiaan perustuen. Lähtötilannetta ei ollut tarkasti selvillä, joten se selvitettiin koko HUS Työterveyden henkilöstölle lähetetyllä kyselylomakkeella, joka laadittiin tammikuun alussa työn ohjaajan kanssa. Kyselyn aineisto käsiteltiin aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti (liite 1).

Tutkimusongelmana oli tutkia työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytilaa sekä kehitysehdotuksia markkinointiosaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa on kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, ”mikä on työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytila?”. Toinen tutkimuskysymys oli, ”mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia koko työterveyden henkilöstöltä johtoa myöten nousee pohjautuen HUSin strategiaan?”. Työn toimeksiantaja oli kiinnostunut aiheesta markkinointiosaamisen ajankohtaisuuden vuoksi.

Kehittämistyön toteutus aloitettiin pohtimalla kohdentavat kysymykset, joilla selvitettäisiin työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytila. Kysymykset tuotettiin tammikuun 2022 alussa. Kysymykset teemoitettiin kohdennetusti HUSin strategiaan päämääriin. Kysymyksissä pääpaino oli markkinointiosaamisen kehittämisessä. Kysymykset hyväksyttiin työnantajan ohjaajalla sekä ohjaavalla opettajalla ennen kyselyn julkaisua. Kysely saatteen kera lähetettiin henkilöstölle 12.1.2022 (liite 2). Aineisto kerättiin työterveyden henkilöstölle 12.1.-26.1.2022, jolla huomioitiin henkilöstön loma-ajat.

Kyselyssä (liite 3) esitettiin kuusi taustamuuttujaa, jotka ovat 1) mihin ryhmään kuulut, 2) miten pitkään olet ollut työelämässä, 3) miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä, 4) oletko opiskellut markkinointia, 5) onko sinulla työkokemusta markkinoinnista sekä 6) koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi.

Markkinointiosaamisen nykytilan kysymykset teemoitettiin HUSin viiteen strategiseen päämäärään. Teemat olivat teema 1, ”mitatusti parasta hoitoa ja palvelua”, teema 2, ”paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä”, teema 3, ”terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti”, teema 4 ”vastuumme yhteiseksi hyväksi” sekä teema 5, ”asiakaslähtöinen digitaalinen muutos”. (HUS 2021b.)

Teemojen monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja oli viisi kappaletta. Vastausten selitteitä olivat 1) ei lainkaan/en lainkaan/hyvin heikoksi, 2) heikosti/heikoksi, 3) kohtalaisesti/kohtalaiseksi, 4) hyvin/hyväksi ja 5) erinomaisesti/erinomaiseksi. Teemoista tuotettiin havainnollistavat kuvat, joiden vastausprosentit ovat pyöristettyjä arvoja, tarkat arvot löytyvät liitteestä 4. Kyselyyn sisällytettiin avoimia kysymyksiä, joilla haettiin koko työterveyden henkilöstöltä kehitysideat tulevaisuudelle toivelistatekniikalla, että jokaisen kehitysehdotukset tuli huomioitua. Avoimet kysymykset teemoitettiin kaikkiin viiteen HUSin strategiseen päämäärään, että saatiin mahdollisimman kattavat tiedot kehitysehdotuksista. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kehittämistyössä, josta saatiin laadittua strategisten päämäärien mukainen markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma koko HUS Työterveyden henkilöstölle.

Henkilöstökyselyn sulkeuduttua 26.1., aloitettiin vastausten analysoiminen helmikuun alussa 2022. Määrälliset kyselyvastaukset siirrettiin Forms-kyselystä Excel-taulukkoon ja taulukon sisältö siirrettiin PSPP-ohjelmistoon. Kehitysehdotukset siirrettiin Forms-kyselystä Excel-taulukkoon. Määrälliset vastaukset käsiteltiin PSPP-ohjelmistolla, joka on suunniteltu tilastotieteelliseen analyysiin. PSPP-ohjelmiston tuottamat frekvenssitaulukot löytyvät työn liitteestä 4. Sillä tuotettiin nykytilan vastauksista teemoittain keskiarvot ja keskihajonnat, jotka havainnollistettiin Excel-taulukoilla (liite 4). Keskiarvo kuvaa jakauman huipun arvoa ja keskihajonta kuvaa jakauman leveyttä. Markkinointiosaamisen kehitysehdotukset teemoitettiin strategisten päämäärien mukaan.

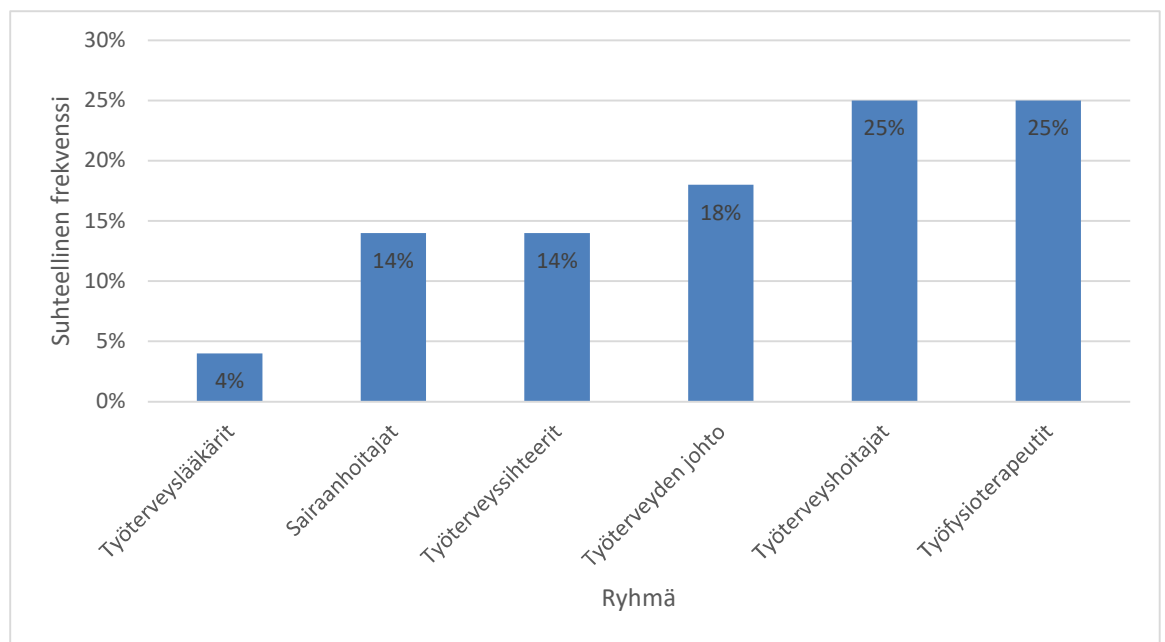
Nykytila-analyysin ja kehitysehdotusten teemoittelun jälkeen laadittiin tuotoksena Gantt-menetelmällä janakaavio (Gantt-kaavio), josta valmistui HUS Työterveyden markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma. Markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma jaettiin Gantt-kaaviossa teemoit-



tain strategisten päämäärien mukaan. Kaavioon sisällytettiin markkinointiosaamisen kehityskoh- teiden aikataulusuunnitelma tertileittäin eli vuosikolmanneksen mukaisesti. Kehittämisosio to- teutettiin tammi-helmikuun 2022 aikana.

### 5.1 Markkinointiosaamisen nykytila

Kysely lähetettiin HUS Työterveyden 80 henkilölle, johon vastasi 28 henkilöä eri ryhmistä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 34 %: a. Ensimmäisenä taustamuuttajana kyselyssä kysyttiin, mihin ryh- mään vastaaja kuuluu, että saatiin selville ryhmäkohtaiset vastaajat. Työterveyshoitajia kyselyyn vastasi 25 %:a, sairaanhoitajia 14 %:a ja työterveyssihteereitä 14 %:a kaikista vastaajista. Työfy- sioterapeutteja kyselyyn vastasi 25 %:a, työterveyslääkäreitä 4 %:a ja työterveyden johdosta 18 %:a kaikista vastaajista (kuva 6). Työterveyspsykologeista ei ollut kyselyyn yhtään vastaajaa, joka oli harmillista, että kaikista ryhmistä ei saatu vastauksia. Kahdessa kysymyksessä vastaajia oli ryh- mistä 27 henkilöä, joten jokainen vastaaja ei vastannut kaikkiin kysymyksiin. Kyseiset kysymykset on merkitty kuviin 27 vastaajalla.

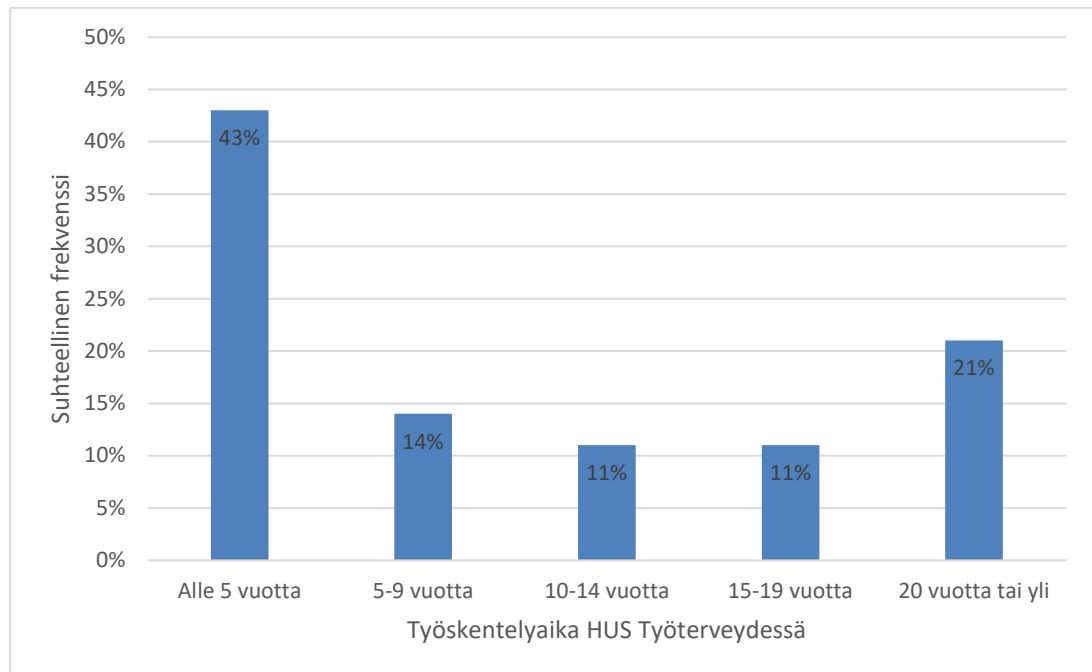


Kuva 6. Ryhmäkohtaiset vastaajat. (n=28)

Toisena taustamuuttajana kysyttiin, miten pitkään vastaaja on ollut työelämässä, jotta saadaan selville vastaajien työelämän pituudet. Vastaajista alle 5 vuotta työelämässä olleita oli 4 %:a ja työelämässä 5–9 vuotta vaikuttaneita samoin 4 %:a kaikista vastaajista. Työelämässä 10–14 vuotta vastaajia ei ollut ollenkaan. Vastaajista 15–19 vuotta työelämässä olleita oli 11 %:a ja 20

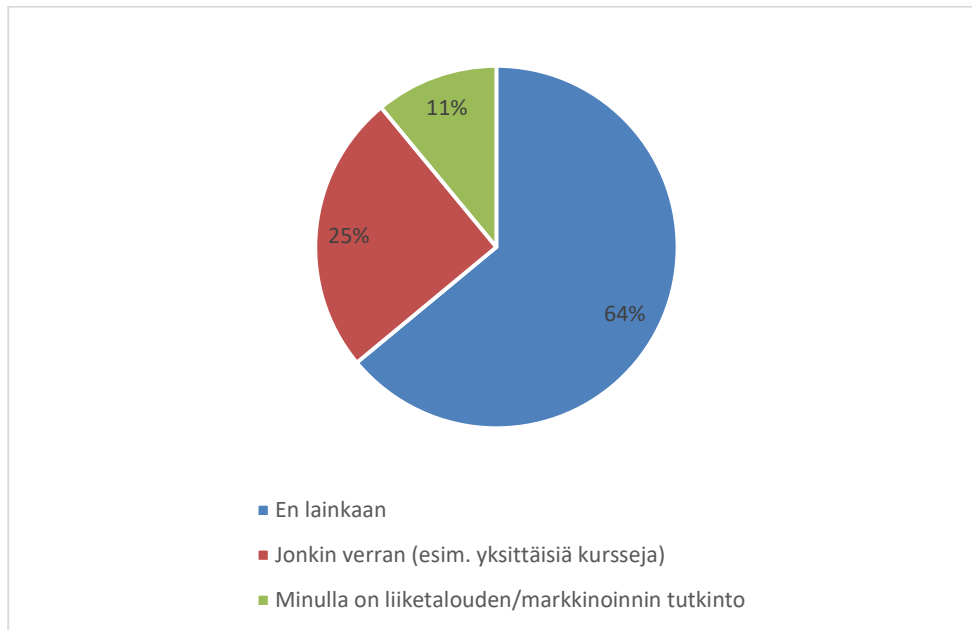
vuotta tai yli työelämässä olleita oli 81 %:a kaikista vastaajista. Voidaan todeta suurimman osan vastaajista omaavan pitkän työkokemuksen.

Kolmantena taustamuuttujana kysyttiin, miten pitkään vastaaja on työskennellyt HUS Työterveydessä, että saatiin selville vastaajien työuran pituudet nykyisellä työnantajalla. Vastaajista alle 5 vuotta HUS Työterveydessä työskennelleitä oli 43 %:a ja 5–9 vuotta työskennelleitä oli 14 %:a kaikista vastaajista. Lisäksi 10–14 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 11 %:a ja 15–19 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 11 %:a kaikista vastaajista. 20 vuotta tai yli työskennelleitä vastaajia oli 21 %:a kaikista vastaajista. Voidaan todeta hajontaa olevan työskentelyssä nykyisellä työnantajalla, kuitenkin melkein puolet vastaajista ovat suhteellisen uusia alle viiden vuoden työkokemuksella nykyisellä työnantajalla (kuva 7).



Kuva 7. Työskentelyaikana HUS Työterveydessä. (n=28)

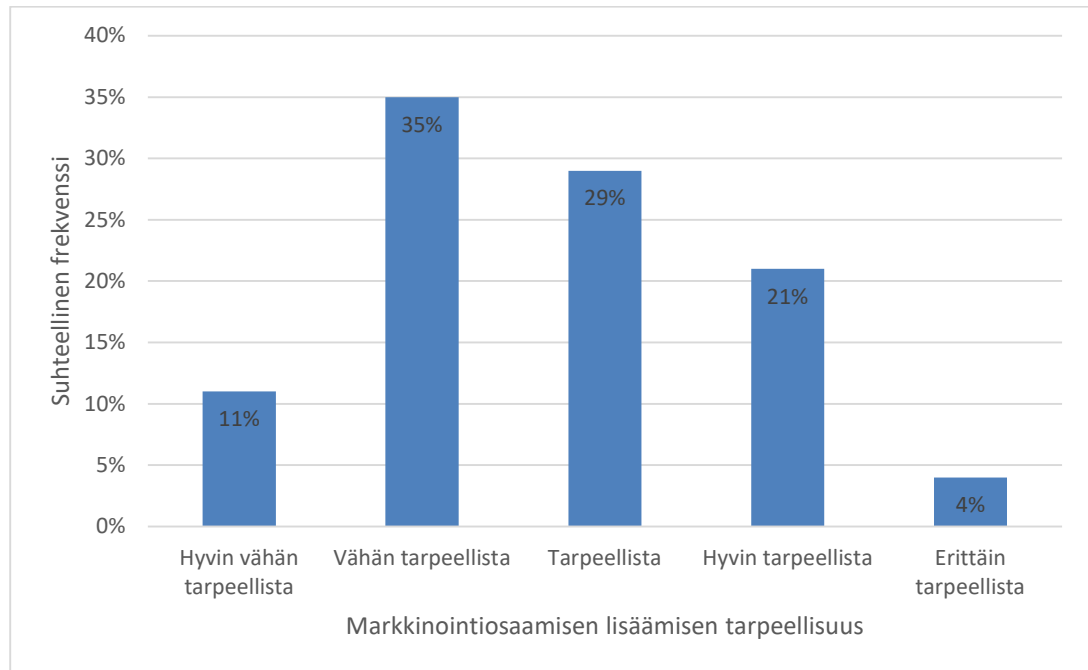
Neljäntenä taustamuuttujana kysyttiin, onko vastaaja opiskellut markkinointia, josta saatiin selville vastaajien mahdollisesti omaavan markkinointiopintoja. Vastaajista 64 %:a ei ole lainkaan opiskellut markkinointia, jonkin verran markkinointia opiskelleita vastaajia oli 25 %:a ja kolmella henkilöllä oli liiketalouden/markkinoinnin tutkinto, joka on 11 %:a kaikista vastaajista (kuva 8). Voidaan todeta, että yli puolet vastanneista ei ole opiskellut markkinointia.



Kuva 8. Vastaajien markkinointiopinnot. (n=28)

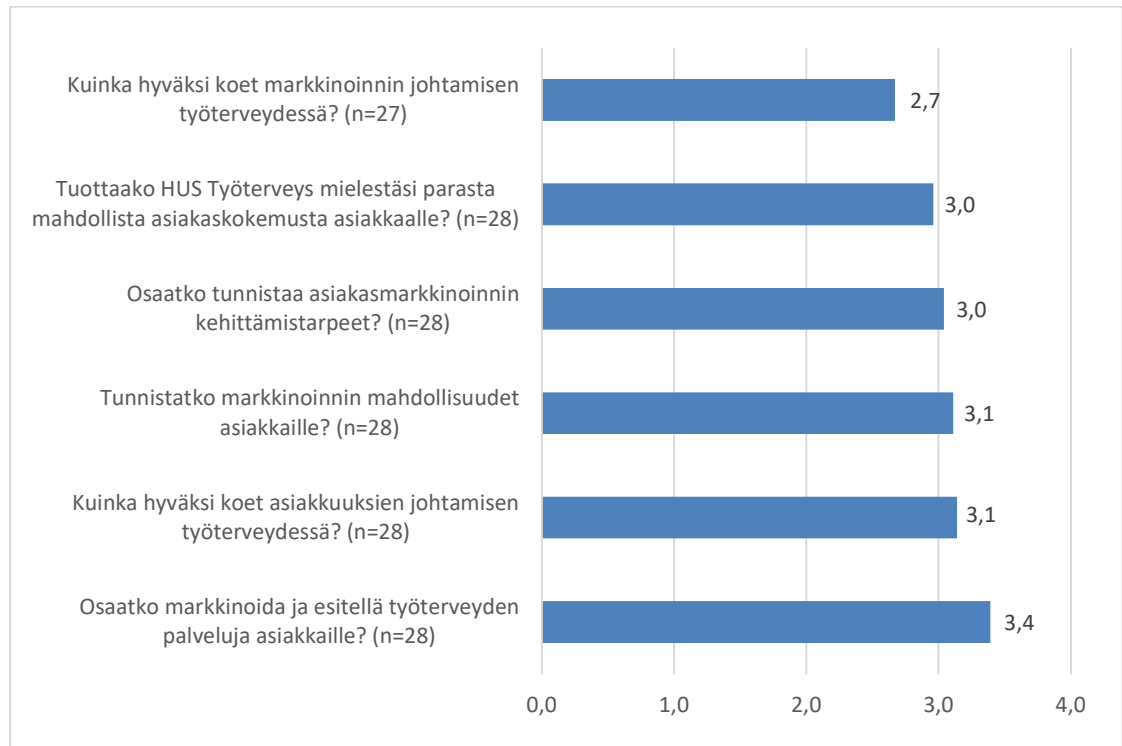
Viidentenä taustamuuttujana kysyttiin, onko vastaajalla työkokemusta markkinoinnista, josta saatiin selville vastaajien mahdollisesti omaavan työkokemusta markkinoinnista. Vastaajista 89 %:lla ei ole lainkaan työkokemusta markkinoinnista ja 11 %:lla on kokemusta alle 5 vuotta. Vastaajilla ei ollut markkinoinnin työkokemusta viidestä vuodesta ylöspäin. Tästä voidaan todeta, että suurella osalla vastaajista ei ole lainkaan taustalla työkokemusta markkinoinnista.

Kuudentena taustamuuttujana kysyttiin, kokeeko vastaaja markkinointiosaamisen lisäämisen tarpeelliseksi työssään. Vastanneista 25 %:a piti markkinointiosaamisen lisäämistä joko erittäin tai hyvin tarpeellisena, 29 %:a piti sitä tarpeellisena ja 46 %:a vähän tai hyvin vähän tarpeellisena. Tästä voidaan todeta, että yli puolet vastanneista piti markkinointiosaamisen lisäämistä tarpeellisena (kuva 9).



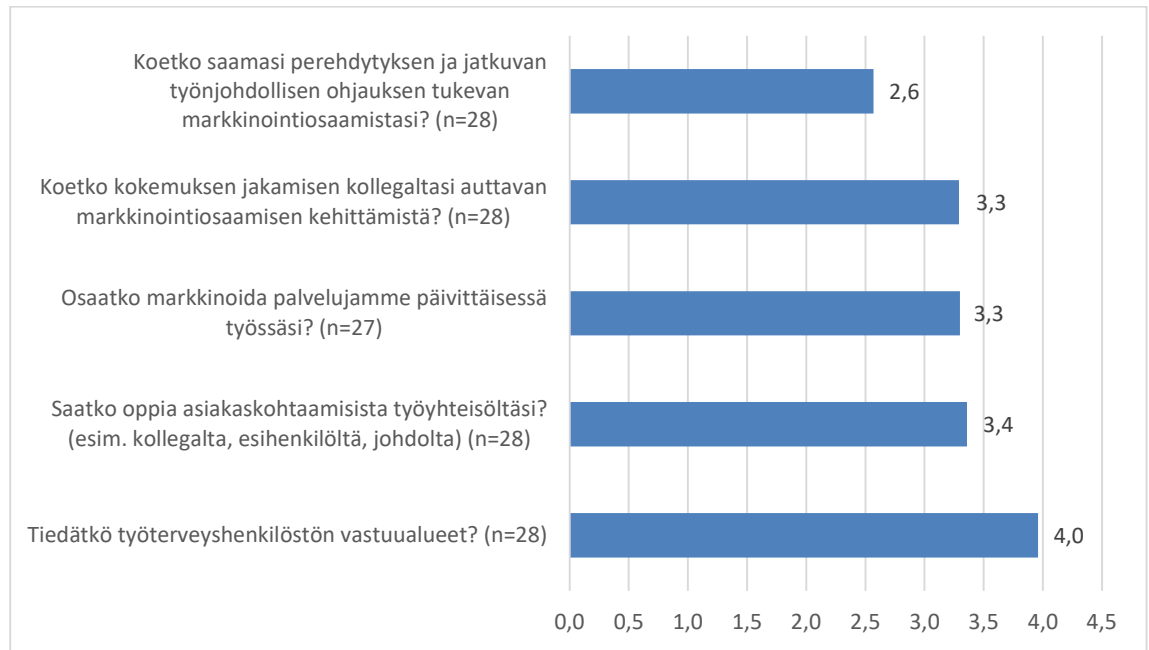
Kuva 9. Vastaajien markkinointiosaamisen lisäämistarpeellisuus. (n=28)

Kuvassa 10 on esitetty teeman 1, ”mitatusti parasta hoitoa ja palvelua”, vastausten keskiarvot. Yhdessä kysymyksessä vastaajia oli 27 henkilöä. Vastaajat osaavat markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille kaikista korkeimmalla keskiarvolla 3,4. Vastaajat kokevat markkinoinnin johtamisen alhaisimmaksi keskiarvolla 2,7. Suurin keskihajonta vastauksissa on ollut markkinoinnin mahdollisuuksien tunnistamisessa asiakkaille arvolla 1,03. Vastaajat ovat olleet eniten samaa mieltä vastauksessa HUS Työterveyden tuottamisessa parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle keskihajonnalla 0,69 (liite 4).



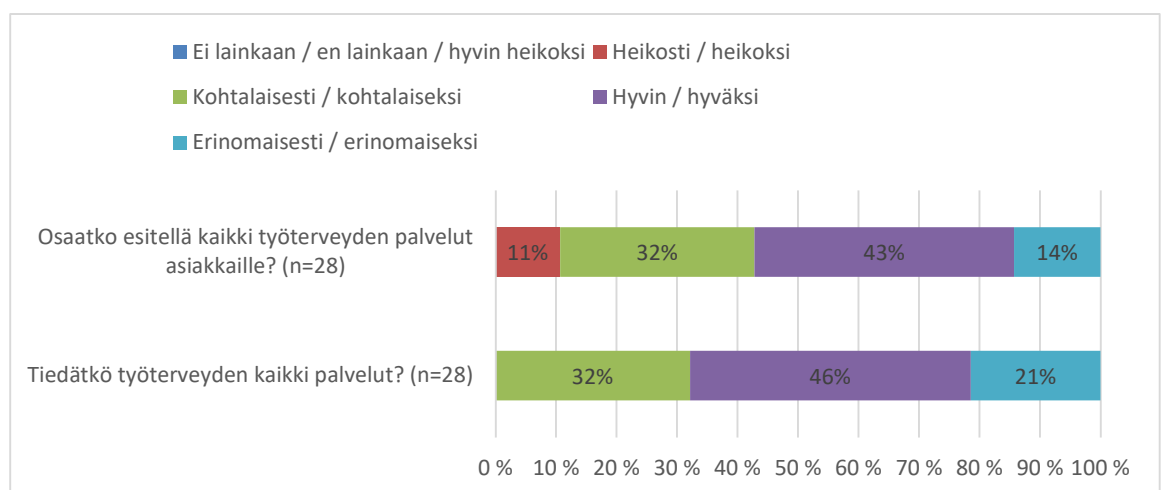
Kuva 10. Teeman 1 tulokset.

Kuvassa 11 on esitetty teeman 2, ”paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä”, vastausten keskiarvot. Yhdessä kysymyksessä vastaajia oli 27 henkilöä. Vastaajat tietävät työterveyshenkilöstön vastuualueet korkeimmalla keskiarvolla 4,0. Vastaajat kokevat saamansa perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamistaan alhaisimmalla keskiarvolla 2,6. Suurin keskihajonta oli kokemuksen jakamisen kokemisessa kollegoilta, joka auttaisi markkinointiosaamisen kehittämisessä arvolla 0,94. Vastaajat ovat olleet eniten samaa mieltä työterveyshenkilöstön vastuualueiden tuntemisessa keskihajonnalla 0,69 (liite 4).



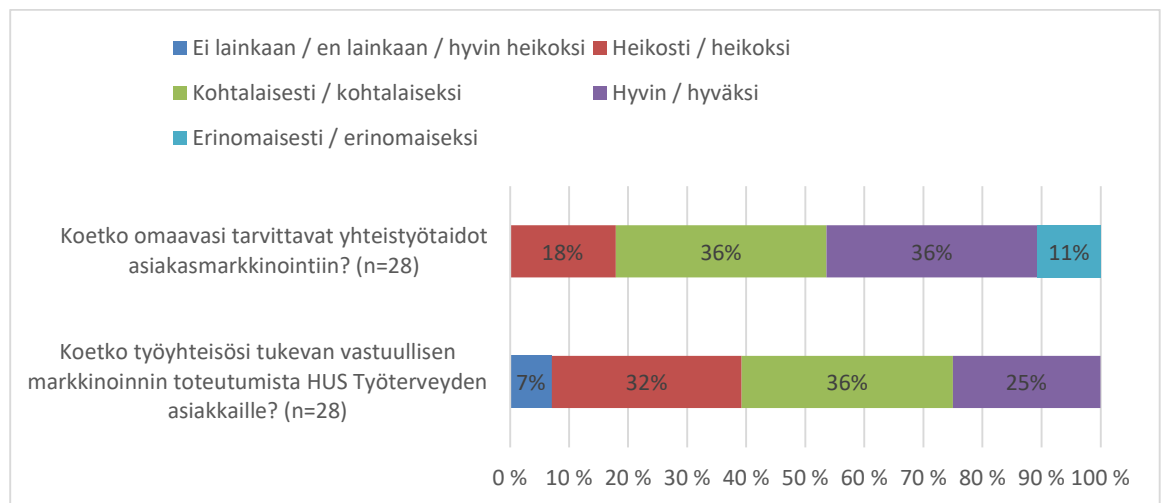
Kuva 11. Teeman 2 tulokset.

Kuvassa 12 on esitetty teeman 3, ”terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti”, kysymysten vastausprosentit. Vastaajista 46 %:a tietää hyvin työterveyden kaikki palvelut ja 43 %:a osaa esitellä hyvin kaikki työterveyden palvelut asiakkaille. Vastaajat tietävät kaikki työterveyden palvelut korkeimmalla keskiarvolla 3,9, jossa myös vastaajat ovat eniten samaa mieltä pienimmällä vastausten keskihajonnalla 0,74 (liite 4).



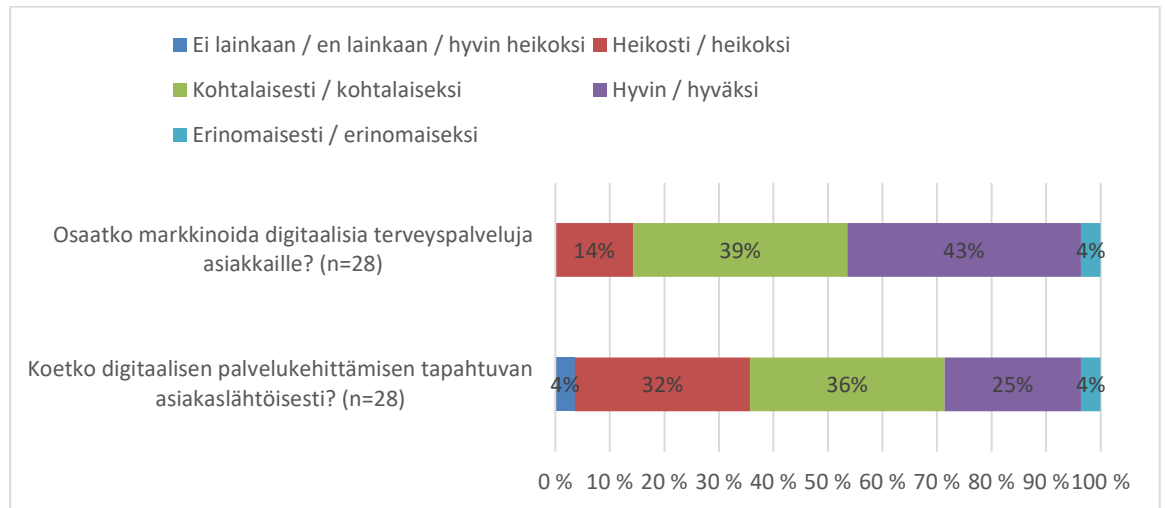
Kuva 12. Teeman 3 tulokset.

Kuvassa 13 on esitetty teeman 4, ”vastuumme yhteiseksi hyväksi”, kysymysten vastausprosentit. Vastaajista 36 %:a kokee työyhteisön tukevan kohtalaisesti vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille. Vastaajista 36 %:a kokee omaavansa kohtalaisesti ja hyvin tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin. Vastaajat kokevat omaavansa tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin suurimmalla keskiarvolla 3,4. Teeman 4 kysymysten vastaukset olivat samalla keskihajonnalla 0,92 (liite 4).



Kuva 13. Teeman 4 tulokset.

Kuvassa 14 on esitetty teeman 5, ”asiakaslähtöinen digitaalinen muutos”, kysymysten vastausprosentit. Vastaajista 36 %:a kokee digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti kohtalaisesti ja 43 %:a osaa markkinoida hyvin digitaalisia terveystalvituja asiakkaille. Vastaajat osaavat markkinoida digitaalisia terveystalvituja asiakkaille korkeimmalla keskiarvolla 3,7, jossa myös vastaajat ovat eniten samaa mieltä vastausten pienimmällä keskihajonnalla 0,78 (liite 4).



Kuva 14. Teeman 5 tulokset.

Taulukkoon 4 on koostettu teemoittain keskiarvot eli teema 1-kohdassa on laskettu keskiarvo kuuden kysymyksen pohjalta eri ryhmille. Teema 2-kohdassa on laskettu keskiarvo viiden kysymyksen pohjalta eri ryhmille. Teemojen 3–5-kohdissa on laskettu keskiarvo kahden kysymyksen pohjalta eri ryhmille. Lisäksi taulukossa on kaikkien vastaajien keskiarvot jokaisesta teemasta. Taulukkoon on värikoodattu hahmottamaan HUS työterveyden markkinointiosaamisen nykytilan kokonaistilannetta. Värikoodien luokittelut ovat <2,49 Heikko (punainen), 2,50-3,49 kohtalainen (keltainen), 3,50-4,49 hyvä (vaaleanvihreä) ja >4,50 erinomainen (vihreä).

Teeman 1 vastaukset ovat kohtalaisella työterveyshoitajilla, sairaanhoitajilla, työterveyssihteereillä ja työfysioterapeuteilla. Teeman 2 vastaukset ovat kohtalaisella tasolla työterveyshoitajilla, sairaanhoitajilla ja työfysioterapeuteilla. Teeman 3 vastaukset ovat kohtalaisella tasolla sairaanhoitajilla ja työfysioterapeuteilla. Teeman 4 vastaukset ovat kohtalaisella tasolla työterveyshoitajilla, sairaanhoitajilla, työterveyssihteereillä, työfysioterapeuteilla ja työterveyden johdolla. Teeman 5 vastaukset ovat kohtalaisella tasolla työterveyshoitajilla, työterveyssihteereillä ja työfysioterapeuteilla.



Taulukko 4. Yhteenvedo teemoista ryhmittäin.

	Kaikki vastaajat (28)	Työterveys- hoitajat (7)	Sairaanhoidajat (4)	Työterveys- sihteerit (4)	Työterveys- lääkärit (1)	Työfysio- terapeutit (7)	Työterveyden johto (5)
Teema 1) mitatusti parasta hoitoa ja palvelua	3,16	2,90	2,79	3,21	3,67	2,71	3,67
Teema 2) paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä	3,42	3,18	3,05	3,50	4,00	2,94	3,84
Teema 3) terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	3,79	3,93	3,25	3,88	4,00	3,36	4,30
Teema 4) vastuumme yhteiseksi hyväksi	3,19	2,93	3,25	3,13	4,00	2,86	2,98
Teema 5) asiakaslähtöinen digitaalinen muutos	3,33	2,86	3,50	3,13	4,00	2,57	3,90
				Nykytila			
				<2,49	2,50 - 3,49	3,50 - 4,49	>4,50

## 5.2 Markkinointiosaamisen kehitysehdotukset

Kyselyssä kehitysehdotukset koottiin avoimilla vastauksilla, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastausten antaminen tehtiin anonymisti. Kyselyvastausten määrät ja koostetut kehitysehdotukset vaihtelivat teemoittain. Osassa vastauksista nousi samaa kehityskohdetta tarkoittava ehdotus, joita yhdisteltiin teemojen koosteisiin. Kaikki koosteissa olevat kehitysehdotukset eivät ole suoraan kyselypohjasta, vaan ehdotuksista on muodostettu ydinsisällöt teemojen koosteisiin. Kehitysehdotusten ryhmitellyt vastaukset löytyvät liitteestä neljä. Jokaisessa teemassa saatiin potentiaalisia kehitysehdotuksia HUS Työterveyden markkinointiosaamisen kehittämiseen, jotka ovat johdettu HUSin strategian strategista päämääristä teemoitetusti.

Teemassa 1, ”mitatusti parasta hoitoa ja palvelua”, kehitysehdotuksia tuottavia vastaajia oli 12 henkilöä, jotka nostivat kymmenen kehitysehdotusta (liite 4). Kehitysehdotukset ryhmiteltiin neljään ryhmään, joita olivat palvelut, digitalisaatio, kyselyt ja raportointi. Palvelut-ryhmään sisältyi parempi ajanvarausvalikoima, palvelujen priorisointi, toimintamallien selkeyttäminen sekä laajemmat ja monialaisemmat palvelut. Digitalisaatio-ryhmään sisältyi digitaalisten palvelujen kehittäminen ja nettiajanvarauksien tarkemmat rajaukset. Kysely-ryhmään kuului asiakkaiden palautekysely palveluista ja niiden kehittämisestä sekä erityyppisten asiakastytyväisyyskyselyjen käyttäminen. Raportointi-ryhmään sisältyi raporttien kehittäminen asiakaspalautteiden perusteella ja mittaustulosten tuottaminen asiakkaille.

Teemassa 2, ”paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä”, kehitysehdotuksia tuottavia vastaajia oli 12 henkilöä, jotka nostivat 12 kehitysehdotusta (liite 4). Kehitysehdotukset ryh-

miteltiin neljään ryhmään, joita olivat henkilöstö, yhteistyö, viestintä ja tiimityö. Henkilöstö-ryhmään kuului kannustavan ilmapiirin vahvistaminen, oman työn kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet, koulutus markkinointiosaamisen kehittämisestä sekä yhteisen ymmärryksen parantaminen ongelmakohtista ja parannusehdotuksista. Yhteistyö-ryhmään kuului yliopistoyhteistyön kehittäminen, asiakaspolun toiminnan parantaminen, työn merkityksellisyys ja positiivisemmän otteen käyttäminen asiakaskontakteissa. Viestintä-ryhmään sisältyi tiedon lisääminen asiakkaille, positiivisen palautteen välityskanava ja koulutustarjonnan tiedottamisen parantaminen. Tiimityö-ryhmään sisältyi moniammatillisen työn roolien kirkastaminen sekä tiimityön parantaminen yhteistyöllä.

Teemassa 3, ”terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti”, kehitysehdotuksia tuottavia vastaajia oli 13 henkilöä, jotka nostivat 11 kehitysehdotusta (liite 4). Kehitysehdotukset ryhmiteltiin neljään ryhmään, joita olivat markkinointi, asiakkuudet, viestintä ja prosessit. Markkinointi-ryhmään kuului ennaltaehkäisyn ja arvioinnin painottaminen markkinoinnissa, tiedottaminen palveluiden laadusta ja sisällöstä sekä toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden esiin tuominen asiakkaille. Asiakkuudet-ryhmään sisältyi panostus asiakkaan työhyvinvointiin, asiakkaiden oikea ohjautuvuus sekä luottamuksen lisääminen ydinosaamiseen. Viestintä-ryhmään kuului työfysioterapeuttien työn sisällön kirkastaminen toisille ammattiryhmille, intran päivitys ja työterveyden viestinnän läpinäkyvyys. Prosessit-ryhmään sisältyi toimiminen saumattomasti ammattiryhmien välillä sekä työkykyprosessin tehokkuuden parantaminen.

Teemassa 4, ”vastuumme yhteiseksi hyväksi”, kehitysehdotuksia tuottavia vastaajia oli 13 henkilöä, jotka nostivat yhdeksän kehitysehdotusta (liite 4). Kehitysehdotukset ryhmiteltiin kolmeen ryhmään, joita olivat vastuullisuus, markkinointi ja tiedonsiirto. Vastuullisuus-ryhmään sisältyi työterveyden työntekijöille ammattiympäristön ja oman työn merkityksellisyyden tunnistamisen tärkeys, jokaisen vastuunkanto omalta osalta asiakkaastaan sekä yhteiset linjat ohjauksen ja neuvonnan palvelutilanteissa. Markkinointi-ryhmään sisältyi työterveyspalvelujen tuominen näkyvämmäksi asiakkaille palveluista, työkaverin hyvä kohtelu sekä markkinoinnin lisääminen kokonaisuuden tunnettavuudella. Tiedonsiirto-ryhmään sisältyi perehdytyksen parantaminen ja monipuolistaminen, mentoroinnin käyttöönotto sekä informaation lisääminen markkinoitavista palveluista.

Teemassa 5, ”asiakaslähtöinen digitaalinen muutos”, kehitysehdotuksia tuottavia vastaajia oli 13 henkilöä, jotka nostivat 13 kehitysehdotusta (liite 4). Kehitysehdotukset ryhmiteltiin kolmeen ryhmään, joita olivat markkinointi, kyselyt ja digipalvelut. Markkinointi-ryhmään kuului informaation lisääminen digitaalisista palveluista, näkyvyyden parantaminen kampanjoissa ja viestintäkanavien

hyödyntäminen erilaisissa asiakastilaisuuksissa. Kyselyt-ryhmään sisältyi digitaaliset tarkastukset, sähköisten terveystarkastusten uudistaminen, palautekyselyiden parantaminen ja asiakaskysely tarpeellisista digitaalisista palveluista. Digipalvelut-ryhmään kuului ammattiryhmäkohtaiset ajanvarausvalikot, sähköisen ajanvarauskalenterin monipuolisempi käyttäminen, chat-palvelun käyttöönotto, yhteisen Teamsin rakentaminen henkilöstölle sekä erilaisten tulkkaus- ja kieliversioiden hyödyntäminen.

### 5.3 Markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma

HUS Työterveyden markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma on kuvattu Gantt-menetelmällä taulukossa 5. Kehityssuunnitelmaan otettiin mukaan teemoittain viisi hyödyllistä ja toteutettavissa olevaa kehityskohdetta, jotka pohjautuvat HUSin strategian strategisiin päämääriin, henkilöstön nykytilaosaamiseen sekä henkilöstön kehitysehdotuksiin. Kehityskohteet aikataulutettiin talouden seurannan mukaisesti tertiileittäin eli vuosikolmanneksittain, kuten osavuositarkastukset ja tilinpäätös talouden vuosikellossa. Kehityssuunnitelman aikataulut suunniteltiin siten, että kehityskohteet olisi toteutettu vuoden 2023 loppuun mennessä. Aikataulutukset antavat hyvän pohjan kohteiden suunnittelulle sekä toteutukselle ja varmasti osan kehityskohteista pystyy toteuttamaan resurssien salliessa ennen aikataulutettua ajankohtaa.

Taulukko 5. Työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma.

Työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma						
Teema	Kehityskohde	Aikataulusuunnitelma				
		T2/2022	T3/2022	T1/2023	T2/2023	T3/2023
Teema 1) mitatusti parasta hoitoa ja palvelua	Toimintamallien selkeyttäminen					
	Teemoitetut asiakastyytyväisyyskyselyt					
	Asiakkaiden palautekysely					
	Raportoinnin kehittäminen					
	Mittaustulosten tuottaminen					
Teema 2) paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä	Koulutustarjonnan viestintämalli					
	Yliopistoyhteistyön kehittäminen					
	Markkinointikoulutus					
	Roolien kirkastaminen					
	Tiimityön parantaminen					
Teema 3) terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	Intran päivitys					
	Yhteydenpidon toimintamalli					
	Asiakaspolkujen selkeyttäminen					
	Työkykyprosessin parantaminen					
	Markkinointiteemat					
Teema 4) vastuamme yhteiseksi hyväksi	Prosessien läpikäyminen					
	Vastuiden kirkastaminen					
	Palvelunäkyvyyden parantaminen					
	Perehdytysohjelman päivittäminen					
	Mentoroinnin käyttäminen					
Teema 5) asiakaslähtöinen digitaalinen muutos	Sähköinen ajanvarauskalenteri					
	Sähköinen asiointikanava					
	Digipalvelujen viestintämalli					
	Digipalvelujen asiakaskysely					
	Digimarkkinoinnin hyödyntäminen					

Teemassa 1 kehityskohteena ovat toimintamallien selkeyttäminen, teemoitetut asiakastyytyväisyyskyselyt, asiakkaiden palautekysely, raportoinnin kehittäminen sekä mittaustulosten tuottaminen. Toimintamallien selkeyttämisessä täytyy aluksi selvittää nykyisten toimintamallien mahdolliset heikkoudet, joiden perusteella pääsee pureutumaan ongelmakohtiin. Tähän on hyvä osallistaa henkilöstöä mukaan osaamisen kehittämiseksi, jonka jälkeen pystyy selkeyttämään asiakasrajapinnan toimintamallit. Teemoitetuilla asiakastyytyväisyyskyselyillä pystytään kohdentamaan kysymykset ja saadut vastaukset tarkemmin. Teemat voisivat olla johdettuna HUSin strategian strategisista päämääristä palvelun näin tulevaisuutta monipuolisemmin, jolla saadaan kehitettyä tuotekehitystä kohdennetusti.

Asiakkaiden palautekyselyllä käynnin tai pidemmän hoitojakson jälkeen saisi reagoitua palautteeseen ja mahdollisiin kehitysehdotuksiin pikaisellakin aikataululla ilman, että odottaa laajaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Asiakkaiden palautekyselyn toteutus voisi olla toteutettavissa mobiililaitteilla. Palautteiden perusteella pystytään toteuttamaan tiedon johtamista työterveydessä, kun olisi olemassa reaaliaikaista asiakasdataa tulevaisuuden suunnitteluun. Asiakasorganisaatiossa on kaivattu raportoinnin kehittämistä, joten raportoinnin kehittämistarpeet täytyy kartoittaa, että raportointi palvelee mahdollisimman kattavasti eri tahoja. Raportoinnin kehittämisellä luodaan

ylimmälle johdolle kokonaisnäkemys toimintaan ja markkinoinnin johtamiseen. Mittaustulosten tuottamiseen voidaan hyödyntää tietojärjestelmien tuottamia tietoja mittaamisen kohteista. Työterveydellä voisi olla käytössä digitaalinen mittaamo eri mittauskohteista, joka vaatii tarkentavat määritykset tavoitetilalle. Tämä liittyy hyvin olennaisesti teemaan ja tukee kompetenssiperusteista johtamista. Sillä huomioidaan tulevaisuuden haasteet, hyödynnetään erilaisia toiminnallisia mahdollisuuksia ja edistetään kehittävän ilmapiirin tukemista.

Teemassa 2 kehityskohteena ovat koulutustarjonnan viestintämalli, yliopistoyhteistyön kehittäminen, markkinointikoulutus, roolien kirkastaminen sekä tiimityön parantaminen. Työterveyteen olisi hyvä luoda yhteinen viestintämalli koulutustarjonnasta tiedottamiseen, että tulevat koulutukset ja koulutustarpeet ovat koko henkilöstön tiedossa oikea-aikaisesti. Tämä pohjautuu hyvin teeman sisältöön ja luo oppivan organisaation piirteet tulosalueelle. Yliopistoyhteistyön kehittämisessä pitää selvittää lähtötilanne, mitä yliopistoyhteistyötä on tällä hetkellä ja kirkastaa tavoitteet tulevaisuuden yhteistyölle. Sen perusteella pystytään laatimaan kehittämissuunnitelma yliopistoyhteistyön kehittämiselle tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Kehittämistyölle on hyvä rakentaa ketterä verkosto yliopiston kanssa, joka kokoaa yhteistyön ympärille kokonaisen ekosysteemin.

HUS Työterveyden henkilöstölle tulee järjestää kohdennettu markkinointikoulutus, jossa kouluttajana voi olla HUSin sisäinen markkinointihenkilö tai vaihtoehtoisesti ulkopuolinen kouluttajataho. Koulutus voidaan sisällyttää tulosaluekokouksen yhteyteen, joka tulee tukemaan teemaa ja substanssiosaamista markkinointiin. Roolien kirkastaminen henkilöstön tietoisuuteen voidaan toteuttaa roolikartan avulla. Kartalla on kuvattuna ammattiryhmien roolit asiakaspolun aikana. Tämä kuuluu esihenkilöiden vastuulle eikä vaadi suurta työtä. Tällä pystytään kehittämään oman henkilöstön osaamisen kehittämistä ja näin tuottamaan vaikuttavampaa markkinointia asiakkaille, kun tiedossa on jokaisen roolit asiakaspolun aikana. Tiimityön parantamista pystytään edistämään suunnitelmallisella toiminnalla, jota toteutetaan kiinteässä yhteistyössä muiden tiimiläisten kanssa. Toiminta pitää olla integroituna tiimityötä tekevien jokapäiväiseen toimintaan takamaan tiimin toimintaedellytykset. Toteutustapana voi käyttää tiimityön toimintamallin luomista, joka jalkautetaan tiimien toimintaan.

Teemassa 3 kehityskohteena ovat intran päivitys, yhteydenpidon toimintamalli, asiakaspolkujen selkeyttäminen, työkykyprosessin parantaminen ja markkinointiteemat. Intran päivitys on hyvin olennainen markkinointikanava työterveyspalveluille ja toimenpiteet päivitykselle on jo aloitettu. Päivityksen jälkeen onkin tärkeää, että työterveyden henkilöstö markkinoi ja ohjaa asiakkaita uu-

sille intra-sivuille. Yhteydenpidon toimintamalli auttaa selventämään asiakkaille työterveyden yhteydenpitoa. Tässä voisi auttaa yksinkertaisen toimintamallin kuvaaminen asiakasorganisaation käyttöön. Tämä myös korostuu asiakkuuden johtamisessa asiakasorganisaation suuntaan, kun yläpidetään vaikuttavaa asiakassuhdetta.

Asiakaspolkujen selkeyttäminen vaatii asiakkaiden oikea-aikaisen ohjautuvuuden palvelutuotannossa, joka luo pohjan työterveyden vaikuttavalle toiminnalle. Kaikki asiakaspolut tulisi avata yhteen dokumenttiin ja käydä ne lean-menetelmällä läpi. Tällä saataisiin toiminnallista tehokkuutta ja asiakaspolut tulee olla niitä tarvitsevien tahojen käytössä. Tämä luo myös pohjan asiakaslähteiselle ja suunnitelmalliselle liiketoimintaprosessien hallinnalle. Työkykyprosessin parantaminen vaatii prosessin avaamisen, että sen nykytila saadaan selville mahdollisten pullonkaulojen tunnistamiseksi. Tämän jälkeen prosessia voidaan parantaa ja tehostaa tulevaisuudelle yhteistyössä kaikkien prosessin ympärillä vaikuttavien henkilöiden kanssa. Mahdollisista kohdentavista markkinointiteemoista voisi rakentaa erillisen markkinointisuunnitelman, jota henkilöstö pystyy hyödyntämään asiakasmarkkinoinnissa. Työhön on hyvä osallistuttaa työterveyden henkilöstöä monialaisesti osaamispääoman johtamisella, että saadaan uusia ideoita, joita voidaan yleistää moninaisempaan markkinointikäyttöön.

Teemassa 4 kehityskohteena ovat prosessien läpikäyminen, vastuiden kirkastaminen, palvelunäkyvyyden parantaminen, perehdytysohjelman päivittäminen ja mentoroinnin käyttäminen. Prosessien läpikäyminen kohdistuu neuvontaan ja ohjaukseen, joista oli kehitysehdotuksena toivottu yhteisiä linjoja. Nämä tulee esihenkilöiden käydä läpi ja kohdentaa prosesseille yhteiset linjat ja jalkauttaa tiedot niin pidempään työssä olleille henkilöille kuin uusille tulokkaille perehdytyksen yhteydessä. Vastuiden kirkastaminen tulee tehdä henkilöstölle, että jokainen kantaa vastuunsa asiakkaastaan omalta osaltaan vastuullisen toiminnan kannalta. Tämän voi sisällyttää osaksi kehityskeskustelua. Tässä myös nousee esiin jokaisen vastuullisuus sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen, jolla saadaan henkilöstö sitoutettua omaan tehtäväkenttäänsä.

Palvelunäkyvyyden parantaminen voidaan toteuttaa sähköisten viestintäkanavien kautta informoimalla, mitkä palvelut kuuluvat sopimukseen. Tällä voidaan ehkäistä turhia yhteydenottoja työterveyteen ja saadaan lisää kapasiteettia omaan palvelutuotantoon. Palvelunäkyvyyden osat alueet ja mahdolliset ongelmakohdat on hyvä kartoittaa ja tehdä parannukset nykyiseen toimintaan. Perehdytysohjelman päivittäminen tarvitsee kattavan läpikäynnin nykyisen perehdytysohjelman osalta. Tällä tavalla päästään päivittämään nykyiseltä mahdollisten puutteiden osalta ja samalla vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin perehdytyksessä. Tässä on tärkeä huomioida, että

perehdytys ei tapahdu pelkästään uusille työntekijöille vaan tehtäväkentän muuttuessa tulee perehdytys huomioida myös uusien työtehtävien osalta. Tämä pohjautuu teemaan hyvin ja kuuluu osaksi osaamisen johtamista. Mentoroinnin käyttäminen on tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta, että saadaan siirrettyä hiljainen tieto uudemmille kollegoille. Tämä pystytään toteuttamaan suunnitellusti henkilöiden välillä varaamalla mentoroijalle ja mentoroitavalle aikaa informaation siirtoon. Tulosalueelle voisi perustaa erillisen mentorointipoolin, johon mentoroitavat ja mentoroijat kokoontuvat jakamaan kokemuksia mentoroinnista.

Teemassa 5 kehityskohteena ovat sähköinen ajanvarauskalenteri, sähköinen asiointikanava, digipalvelujen viestintämalli, digipalvelujen asiakaskysely ja digimarkkinoinnin hyödyntäminen. Sähköinen ajanvarauskalenteri on osittain käytössä työterveyspalveluissa. Sähköisen ajanvarauskalenterin monipuolisempi käyttöönotto nostettiin esiin kehitysehdotuksissa. Kalenterin monipuolisemman käyttöönoton lähestyessä, täytyy asiakasorganisaatiolle eri kanavissa markkinoida sähköistä ajanvarauskalenteria, että ajanvaraukset siirtyvät pääsääntöisesti sähköiseen palveluun. Sähköinen asiointikanava tulisi palvelemaan asiakkaita monipuolisesti. Tämän käyttöönotto vaatii tarkat toiminnallisuuksien määrittelyt. Tuotantoon ottamisen jälkeen asiakkaille täytyy tehdä monipuolista markkinointia sähköisen asiointikanava käyttämisestä, että asiakkaiden siirtyminen käyttämään sähköistä kanavaa onnistuu mahdollisimman kattavasti.

Digipalvelujen viestintämalli käsittää informaatiokanavan käytössä olevista digitaalisista työterveyden palveluista, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakaspalvelun toimintaan. Kanavana voi käyttää markkinointiosiota työterveyden intra-sivuilla sekä viestintä voi tapahtua myös sähköpostien ja -kellulistoilla. Digipalvelujen asiakaskysely voidaan toteuttaa ennalta määritetyillä aikaväleillä asiakkaille, joissa pyydetään tietoa siitä, millaisia uusia digitaalisia palveluita asiakkaat tarvitsevat työterveydeltä. Tällä myös pystytään toteuttamaan asiakkaille asiakaslähtöistä palvelumuotoilua olemassa olevista sähköisistä palveluista, joita muokataan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tähän toimintatapaan kytkeytyy myös tiedon johtaminen, jota saadaan asiakkaiden tarpeista. Digimarkkinointia voidaan hyödyntää kohdentavassa markkinoinnissa asiakkaille. Digimarkkinointia voidaan kohdentaa tietyille sosiaalisen median alustalle, josta asiakkaat saavat ajankohtaisimmat tiedot työterveyspalveluista. Työterveyden täytyy määritellä digimarkkinoinnista vastaava henkilö, jolle pyydetään viestintäosastolta kumppani toteuttamaan digimarkkinointia. Markkinointia varten pystyy laatimaan suunnitelman tulevien ajankohtaisten asioiden ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmien pohjalta.

## 6 Pohdinta

Markkinointiosaamisen nykytilasta saatiin kyselyllä kattavasti tietoa työterveyshenkilöstöltä, jotka käsiteltiin tilasto-ohjelmistolla. Tiedoista selvisi, että nykytilaosaaminen on kohtalaisella ja hyvällä tasolla, kun katsotaan tietoja kaikkien vastaajien osalta. Heikkoa ja erinomaista tasoa ei kuitenkaan ollut yhdelläkään ryhmällä. Täytyy huomioida, että vastaukset kyselyssä ei ole pelkästään kytköksissä henkilöiden ja ryhmien omaan markkinointiosaamiseen. Kyselyssä oli mukana kysymyksiä, joihin vastaaminen tulee omista kokemuksista toimintaympäristön toimintaan liittyen. Teeman ollessa kohtalaisella tasolla ryhmän osalta niin se ei suoraan tarkoita, että ryhmällä olisi kohtalainen markkinointiosaaminen vaan ryhmässä voidaan kokea kohtalaiseksi toimintaympäristössä tapahtuva toiminta.

Kehitysehdotuksia kyselyssä tuli kattavasti työterveyden henkilöstöltä teemoittain. Kaikki kehitysehdotukset eivät olleet selkeästi aseteltu, joten ne päättyivät yhdistelyn kohteeksi. Kehitysehdotusten antaminen oli erittäin tärkeää ja niistä sai hyvin nostettua osan ehdotuksista kehityssuunnitelmaan, joita pystytään työterveydessä lähteä edistämään. Pohdittavaksi jää työterveydelle, miten kehityssuunnitelman ulkopuolelle jääneitä kehitysehdotuksia kannattaisi lähteä edistämään tai onko ne relevantteja kehityskohteita toiminnan kannalta.

Tutkimus- ja kehittämistulokset antavat hyvän pohjan tulevaisuuden suunnittelulle. Tutkimusongelmana oli tutkia työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytilaa sekä kehitysehdotuksia markkinointiosaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa oli kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”mikä on työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytila?”. Toinen tutkimuskysymys oli, ”mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia koko työterveyden henkilöstöltä johtoa myöten nousee pohjautuen HUSin strategiaan?”.

Onnistumisena työssä oli, että tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin työllä saatiin kattavat vastaukset, koska tiedossa on vastaajien osalta markkinointiosaamisen nykytila ja kehitysehdotukset. Kehitettävänä asiana työssä on, että vastaajia oli vaan 34 %:a kyselyn vastaanottajista, joten 66 %:lta kyselyn vastaanottajista jäi vastaukset saamatta, joten täydellistä kokonaisuutta nykytilaosaamisesta ja kehitysehdotuksista ei työterveyshenkilöstöltä saatu tutkimuksella. Lisäksi työterveyspsykologeista kyselyyn ei vastannut yhtäkään henkilöä, joten kyseisen ryhmän nykytilasta ja kehitysehdotuksista ei ole mitään tietoa.



Tutkimuksen ja kehittämisen suhde teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyy kattavasti, koska kyselyn nykytilakysymysten laatiminen perustui teoreettisen viitekehyksen osaamisen johtamiseen ja markkinointiosaamiseen. Osaamisen johtaminen ja markkinointiosaaminen linkittyi myös kyselyn kehitysehdotuksiin, jotka oli tarkoituksenmukaisesti teemoitettu HUSin strategian strategiisiin päämääriin. Lisäksi kehityssuunnitelmaan nostetut kehityskohteet linkittyvät teoreettiseen viitekehykseen, nykytilaosaamiseen, kehitysehdotuksiin sekä HUSin strategian strategiisiin päämääriin.

Työn jatkotutkimusaiheeksi voisi olla tutkimus kehityssuunnitelman ulkopuolelle jääneistä kehitysehdotuksista. Tutkimuksessa pitäisi selvittää niiden vaikutukset toiminnan kannalta ja miten relevantteja ne ovat HUSin strategian strategisten päämäärien osalta. Lisäksi niiden vaikuttavuus on hyvä saada todettua sekä aikataulutettua niiden mahdolliset toteutukset ja kuvata kehityskohteiden toteutustavat.

Kerätty ja käsitelty aineisto on dokumentoitu osaksi tutkimustyötä ja liitteistä löytyy aineistonhallintasuunnitelma sekä kyselyyn liittyvä aineisto. Lisäksi liitteenä on käsitellyn aineiston yhteenvetotaulukoita nykytilasta. Konstruktiivisen tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ei ole välttämättä helppoa analysoida, kun tehdään muutosta nykyiseen toimintaan. Tutkimuksen tulokset perustuvat HUSin työterveyshenkilöstön antamiin vastauksiin ja niitä voidaan pitää luotettavina, koska vastaajat ovat saaneet vapaaehtoisesti ja anonyymisti vastata kyselyyn.

Työn kehittämisosio oli työelämälähtöinen, jossa sekä ohjaava opettaja, että työn toimeksiantajan ohjaaja oli mukana ohjaamassa kyselyn kysymysten asettelua, joten tutkimuksessa on ajateltu eettisyyttä. Tutkimusstrategia, aineistonkeruu- ja aineistonanalysointimenetelmät ovat olleet perusteltuja, joten niissäkin korostuu eettisyys. Tutkimustyön tulokset pitäisi pystyä siirtämään käytäntöön suurilta osin suunnitelmien perusteella. Työn toimeksiantaja hyötyy työstä varmasti, josta saa myös monipuolisesti jatkokehitysideoita. Työn tekijän oma asiantuntijuus on kasvanut tutkimustyön tekemisen yhteydessä niin osaamisen johtamisessa, markkinointiosaamisessa kuin työterveyden toiminnan kehittämisessä.

## Lähteet

### Artikkelit:

Belle, Stuart. (2016). Organizational learning? Look again. *The Learning Organization* 23(5), 332–341.

Foster, Genifer. (2007). OH business skills. Building a client base. *Occupational Health*, 59(11), 25.

Garvin, David, A., Edmondson, Amy, C. & Gino, Francesca. (2008). Is your learning organization? Tool Kit. *Harvard Business Review* 86(3), 109–116.

Mannermaa, K. (2018). Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Juvenes Print. Tampere. ISBN 978-952-261-772-9 PDF.

O’Connell, Martin (1996). Marketing-Driven Change Management. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 11-13.

Ollila, Seija. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health* 28(6), 566–574.

Snowden, David. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management* 6(2), 100–111.

Soini, Tiina, Rauste-Von Wright, Marjaliisa & Pyhäntö, Kirsi. (2003). Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline. *Aikuiskasvatus* 23(4), 283–291.

Virtanen. Petri & Stenvall, Jari. (2009). Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37(1), 29–39.

### Kirja:

Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons Ltd.

Denscombe, Martyn. (2003). *The Good Research Guide: For Small - Scale Social Research Projects*. 2nd edition. Maidenhead: Open University Press.

- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hamel, Gary. (1994). *The Concept of Core Competence. Competence - Based Competition*. England: John Wileys & Son Ltd.
- Hamel, Gary & Prahalad, C., K. (2006). *Kilpajuoksu tulevasta - for the Future*. Hämeenlinna: Talentum kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. (2007). *Visio – Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa*. Helsinki: Otava.
- Huuhtanen, P. (1994). *Muutoksen hallinta ja johtaminen. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hätönen, H. (2004). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Juva: PS-kustannus.
- Juutilainen, I. (2004). *Työterveyshoitajan käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kettunen, S. (2009). *Onnistu projektissa*. Helsinki: WSOYpro.
- Kotler, P. & Andreasen, A. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organisation* 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Laamanen, K. (2003). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tiedolla johtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus. Juvenus print.
- Lankinen, P & Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta*. Talentum: Karisto Oy.

- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Legge, K. (1995). Human resource management. Rhetorics and realities. Macmillan, Basingstoke.
- Martimo, K-P. (2010). Yhteistyön periaatteet. Työstä terveyttä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Mäntyneva, M. (2001). Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). Työyhteisötaidot. Kuopio: Oy UNIpress Ab.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista kehittämistoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. (2004). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sanchez, Ron & Heene, Aimé. (2005). Introduction. Teoksessa Sanchez, Ron & Heene, Aime´(toim.) Advances in applied business Strategy. Vol 9. Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal. Oxford: Elsevier.
- Sanchez, Ron, Heene, Aimé & Thomas, Howard. (1996). Introduction: Towards the theory and practice of Competence-Based Management. Teoksessa Sanchez, Ron, Heene, Aimé & Howard, Thomas (toim.) Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and practice in the new Strategic Management. Great Britain: Elsevier-Science.
- Selin, E. & Selin, J. (2005). Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Senge, P. (1999). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Random House.
- Sipilä, J. (1999). Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY. 3. painos.
- Sipilä, J. (2005). Asiantuntija myy ja markkinoi. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Storey, J. (1989). Human Resource Management in the Public Sector. Public Money and Management. Autumn.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. (2010). StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Ulrich, D. (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. (2009). Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuori, J. (2005). Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T & Ylikoski, M. (1994). Työterveyshuolto tutuksi. Markkinointiajattelua työterveyshuoltoon. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Väitöskirja:

Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. No 338. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Terveyshallinnon ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet no 15. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Moisanen, K. (2018). Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. No 170. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rytilä, M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 81. [www.lauda.ulapland.fi](http://www.lauda.ulapland.fi)

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. No 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)

Internet-sivut:

Elonen, M. (2015). Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa-case Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 6.12.2021 sivustolta Docplayer internetosoite: <https://docplayer.fi/16620140-Motivoiva-osaamisen-johtaminen-asiantuntijaorganisaatioissa-case-helsingin-kaupungin-tyoterveyskeskus.html>

Huikko, A. (2013). Työterveyspalvelujen markkinointi. Henkilöstön markkinointiosaaminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Terveys- ja hoitoala. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66267/ONT\\_Theseukseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66267/ONT_Theseukseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

HUS. (2021b). Arvot ja strategia. Haettu 27.12.2021, sivustolta HUS internetosoite:

<https://www.hus.fi/tietoa-meista/strategia-ja-vastuullisuus/arvot-ja-strategia>

Kauppalehti (2018). Kannanotto: Suomi kaipaa satsauksia markkinointiosaamisen lisäämiseksi. Haettu 6.12.2021., sivustolta Kauppalehti internetosoite: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kannanotto-suomi-kaipaa-satsauksia-markkinointiosaamisen-lisaamiseksi/7df61ff0-6851-3321-aec3-55d42eef57d9> . Vaatii käyttöoikeuden.

Kauppinen, E. (2017). Pk-yritysten markkinoinnin murros. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus internetosoite: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139784/Kauppinen%20Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keto, M. & Mäenniemi, P. (2011) Markkinointiosaamisen kehittäminen työterveyshuollossa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus osoitteesta:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29351/Keto\\_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29351/Keto_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Koppa. (2016). Teemoittelu. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 27.12.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Kosonen, M. (2015). Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen- luento. Mikkeli. Haettu 6.12.2021. <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). Principles of marketing. 16 Global Edition. Boston: Pearson. Haettu 6.12.2021. Ebsco eBooks. Vaatii käyttöoikeuden.

Merviö, E. (2020). Liini markkinointi ja idean pitchaus. Hippa-hanke blogi. Haettu 6.12.2021. <https://hippa.metropolia.fi/2020/06/liini-markkinointi-ja-idean-pitchaus/>

Reinikka, S. (2021). Markkinoinnista potkua liiketoimintaan. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495110/Reinikka\\_Sanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495110/Reinikka_Sanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Rinta-Laulaja, M. (2015). Digitaalisen markkinointiosaamisen tarpeet mainosalalla. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus osoitteesta: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102784/Rinta-Laulaja\\_Merita.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102784/Rinta-Laulaja_Merita.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ruuskanen, M. (2019). Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus osoitteesta: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265863/Ruuskanen%20Mira-Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Spehler, N. (2015). Lean Marketing for Startups. Marketing Research Paper. Haettu 6.12.2021. <https://www.datocms-assets.com/58056/1636437869-leanmarketingforstartups-nicolaspehler.pdf>

Tanni, K. & Keronen, K. (2013). Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas kouluttavan sisältöstrategian luomiseen. Haettu 6.12.2021. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto

World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Haettu 6.12.2021., sivustolta WEF internetosoite: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Ylihaavisto, P. (2019). Osaamisen johtaminen – Toimintamalli esimiestyöhön. Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. Haettu 6.12.2021., sivustolta Theseus internetosoite: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226410/Ylihaavisto%20P%c3%a4ivi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yrittäjät. (2018). Tutkimus paljastaa – tämä on yritysten suurin haaste markkinoinnissa. Haettu 6.12.2021., sivustolta Yrittäjät internetosoite: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/574477-tutkimus-paljastaa-tama-yritysten-suurin-haastemarkkinoinnissa>



## Liite 1 1/1 Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerättiin kyselyllä tietoja koko työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytilasta ja kehitysehdotuksista pohjautuen HUSin strategiaan päämääriin. Opinnäytetyössä ei pidetty erillisiä haastatteluja johdolle vaan kyselyyn sisällytettiin kysymykset, joita olisi voitu käyttää teemahaastattelussa.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineisto dokumentoitiin opinnäytetyön tekijän koneelle työn tekemisen ajaksi, jonka jälkeen se poistettiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Opinnäytetyön tekijä ei saanut kyselyssä vastaajien nimitietoja eikä vastaajat olleet tunnistettavissa opinnäytetyön aineistossa. Aineiston ja dokumentoinnin laatu varmistettiin toimivalla Forms-kyselyllä, jolla tuotettiin tiedot Excel-taulukkoon ja PowerPoint-ohjelmaan.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennettiin opinnäytetyön tekijän tietokoneelle, jossa tiedot olivat opinnäytetyön tekemisen ajan turvassa. Työn valmistuttua tiedot tuhottiin. Opinnäytetyön aineistoa pääsi käsittelemään ainoastaan opinnäytetyön tekijä.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

- Aineisto säilytettiin opinnäytetyön tekijän tiedoissa eikä niihin ollut muilla pääsyä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Aineiston omistus- ja käyttöoikeudet olivat opinnäytetyön tekijällä työn tekemisen ajan, jonka jälkeen ne poistettiin.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Kyselytulokset purettiin opinnäytetyöhön, joten aineistoa ei säilytetä myöhempää käyttöä varten.

## Liite 2 1/1 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn saatekirje

Hei,

pyrimme HUS Työterveydessä löytämään keinoja, joilla työsi asiakaspalvelutilanteissa kehittyisi työterveyden ammattilaisena. Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tietojenkäsittelystä ja liiketoiminnasta. Teen tutkintoon liittyvän opinnäytetyön HUSille työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehittämisestä. Työn tavoitteena on saada selville työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen nykytila ja kehitysehdotukset, joiden perusteella valmistuu työterveyshenkilöstön markkinointiosaamisen kehityssuunnitelma.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Toivon mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, koska jokaisen vastaus on tärkeä. Kysely on avoinna 12.1. – 26.1.2022. Arvioitu vastausaika kyselyyn on noin viisi minuuttia.

Linkki kyselyyn löytyy täältä: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=PVEYH481fEk6IVJkn84ixz82egZQptYBAh9FNE2lrB0hUMUk5UTAw-WjFJN0xWN0NDT1E1SjNNOEhTRC4u>

Jos sinulla on kysyttävää kyselyyn liittyen, niin otathan yhteyttä sähköpostitse [juha.mantymaa@hus.fi](mailto:juha.mantymaa@hus.fi) tai puhelimitse 0504288111.

Kehittämisterveisin,

Juha Mäntymaa

## Markkinointiosaamisen kehittäminen

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö ohjeistaa markkinoinnin olevan osa työterveyshuollon toimintaa ja sen tehtävänä on tukea toiminnan tavoitteita. Hyvän työterveyskäytännön mukaisesti markkinointi on asiakkaiden motivointia palvelujen hankkimiseen sisältäen palveluajatuksena sen, miten ja mihin asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. Markkinointi on työterveyden hyödyistä ja tarpeellisuudesta tiedottamista sekä asiakassuhteiden hyödyntämistä, luomista ja ylläpitämistä kaikkien osapuolten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikuttavuus ja tulokellinen toiminta edellyttävät markkinointiosaamista työterveyshuollossa.

Markkinointiosaamisen perustana on oltava selkeä käsitys tavoitteista, palveluista, osaamisen kehittamisestä, asiakaskunnasta sekä toimintakokonaisuudesta. Työterveyshenkilöstön täytyy olla tietoinen asiakkaista, heidän tarpeistaan ja toivomuksistaan sekä miten vaatimuksiin vastataan, kuinka palvelut järjestetään ja miten toiminnasta tiedotetaan. Asiakassuhteen ylläpito edellyttää työterveyshuollon ammattilaiselta markkinointiosaamista, koska perustiedot asiakkaasta täytyy hallita ja keskusteluyhteydet on pidettävä kunnossa. Asiakkaalle on annettava riittävä ja selkeä kokonaiskuva työterveyshuollon organisaatorakenteesta. Tärkeintä on viestiä asiakkaalle, kuka organisaatiossa hoitaa juuri asiakkaan asioita. Osaamisen nostaminen näkyväksi ja palvelujen aineellistaminen sekä konkretisointi voivat tuoda asiakkaan tietoon jonkin tarpeen, jota ei aiemmin ollut hahmotettu.

Työterveyshuollolle soveltuvia konkretisoinnin keinoja voi olla aiempien tekemisten ja tuotteiden esittely, henkilöstön esittely, toimintaprosessien ja projektien esittely sekä toimintasuunnitelman esittely, artikkelit, yrityksen imago ja yrityskuva. Hyvä maine on erittäin tehokas markkinointikeino, koska maine kehittyy samanaikaisesti henkilöstöosaamisen kehityksen kanssa. Verkostoitumistaidot ja sosiaaliset tilanteet kuljettavat mainetta asiakkaiden tietoisuuteen. Tehokkaita vuorovaikutustaitoja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille pidetään yhtenä tärkeimmistä markkinoijan henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Kysymykset 1-6 ovat yleisiä ja kysymykset 7-28 ovat teemoitettu HUSin strategisten päämäärien mukaan.

**Teema 1: Mitatusti parasta hoitoa ja palvelua**

**Teema 2: Paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä**

**Teema 3: Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti**

**Teema 4: Vastuumme yhteiseksi hyväksi**

**Teema 5: Asiakaslähtöinen digitaalinen muutos**

Ole hyvä ja valitse monivalintakysymyksissä jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto. Teemojen lopussa oleviin kehitysehdotuksiin voit kirjoittaa omat ehdotuksesi.

### Liite 3 2/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

1. Mihin ryhmään kuulut? (Valitse yksi, johon ensisijaisesti kuulut)

- työterveyshoitajat
- sairaanhoitajat
- työterveyssihteerit
- työterveyslääkärit
- työfysioterapeutit
- työterveyspsykologit
- työterveyden johto

2. Miten pitkään olet ollut työelämässä?

- alle 5 vuotta
- 5–9 vuotta
- 10–14 vuotta
- 15–19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

3. Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?

- alle 5 vuotta
- 5–9 vuotta
- 10–14 vuotta
- 15–19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

Liite 3 3/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

4. Oletko opiskellut markkinointia?

- en lainkaan
- jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)
- minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto

5. Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?

- ei lainkaan
- alle 5 vuotta
- 5–9 vuotta
- 10–14 vuotta
- 15–19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

6. Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?

- erittäin tarpeellista
- hyvin tarpeellista
- tarpeellista
- vähän tarpeellista
- hyvin vähän tarpeellista

### Liite 3 4/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

7. Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- ei lainkaan

8. Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

9. Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?

- erinomaiseksi
- hyväksi
- kohtalaiseksi
- heikoksi
- hyvin heikoksi

Liite 3 5/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

10. Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?

- erinomaiseksi
- hyväksi
- kohtalaiseksi
- heikoksi
- hyvin heikoksi

11. Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

12. Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

Liite 3 6/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

13. Mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia sinulla on teemaan 1: "Mitatusti parasta hoitoa ja palvelua"?

Kirjoita vastaus

14. Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastuualueet?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

15. Saatko oppia asiakaskohtamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

16. Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan



Liite 3 7/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

17. Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamistasi?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

18. Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

19. Mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia sinulla on teemaan 2: "Paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä"?

Kirjoita vastaus

### Liite 3 8/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

20. Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

21. Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

22. Mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia sinulla on teemaan 3: "Terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti"?

Kirjoita vastaus

### Liite 3 9/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

23. Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

24. Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

25. Mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia sinulla on teemaan 4: "Vastuumme yhteiseksi hyväksi"?

Kirjoita vastaus

Liite 3 10/10 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn lomake

26. Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

27. Osaatko markkinoida digitaalisia terveystalvclvuja asiakkaille?

- erinomaisesti
- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti
- en lainkaan

28. Mitä markkinointiosaamisen kehitysehdotuksia sinulla on teemaan 5: "Asiakaslähtöinen digitaalinen muutos"?

Kirjoita vastaus

**Mihin ammattiryhmään kuulut?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Työterveyshoitajat	7	25,0%	25,0%	25,0%
Sairaanhoitajat	4	14,3%	14,3%	39,3%
Työterveyssihteerit	4	14,3%	14,3%	53,6%
Työterveyslääkärit	1	3,6%	3,6%	57,1%
Työfysioterapeutit	7	25,0%	25,0%	82,1%
Työterveyden johto	5	17,9%	17,9%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Miten pitkään olet ollut työelämässä?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alle 5 vuotta	1	3,6%	3,6%	3,6%
5-9 vuotta	1	3,6%	3,6%	7,1%
15-19 vuotta	3	10,7%	10,7%	17,9%
20 vuotta tai yli	23	82,1%	82,1%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alle 5 vuotta	12	42,9%	42,9%	42,9%
5-9 vuotta	4	14,3%	14,3%	57,1%
10-14 vuotta	3	10,7%	10,7%	67,9%
15-19 vuotta	3	10,7%	10,7%	78,6%
20 vuotta tai yli	6	21,4%	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Oletko opiskellut markkinointia?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	18	64,3%	64,3%	64,3%
Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	7	25,0%	25,0%	89,3%
Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	3	10,7%	10,7%	100,0%
Total	28	100,0%		

### Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ei lainkaan	25	89,3%	89,3%	89,3%
Alle 5 vuotta	3	10,7%	10,7%	100,0%
Total	28	100,0%		

### Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hyvin vähän tarpeellista	3	10,7%	10,7%	10,7%
Vähän tarpeellista	10	35,7%	35,7%	46,4%
Tarpeellista	8	28,6%	28,6%	75,0%
Hyvin tarpeellista	6	21,4%	21,4%	96,4%
Erittäin tarpeellista	1	3,6%	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%		

Teema 1) mitatusti parasta hoitoa ja palvelua

Statistics						
	Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle?	Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaalle?	Kuinka hyväksi koet asiakkaiden johtamisen työterveydessä?	Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?	Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?	Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaalle?
N Valid	28	28	28	27	28	28
Missing	0	0	0	1	0	0
Mean	2,96	3,39	3,14	2,67	3,04	3,11
Std Dev	,69	,83	,76	,83	,96	1,03

### Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	7	25,0%	25,0%	25,0%
Kohtalaisesti	15	53,6%	53,6%	78,6%
Hyvin	6	21,4%	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	2	7,1%	7,1%	7,1%
Kohtalaisesti	17	60,7%	60,7%	67,9%
Hyvin	5	17,9%	17,9%	85,7%
Erinomaisesti	4	14,3%	14,3%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hyvin heikoksi	1	3,6%	3,6%	3,6%
Heikoksi	3	10,7%	10,7%	14,3%
Kohtalaiseksi	15	53,6%	53,6%	67,9%
Hyväksi	9	32,1%	32,1%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hyvin heikoksi	2	7,1%	7,4%	7,4%
Heikoksi	9	32,1%	33,3%	40,7%
Kohtalaiseksi	12	42,9%	44,4%	85,2%
Hyväksi	4	14,3%	14,8%	100,0%
Missing .	1	3,6%		
Total	28	100,0%		

**Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	1	3,6%	3,6%	3,6%
Heikosti	8	28,6%	28,6%	32,1%
Kohtalaisesti	9	32,1%	32,1%	64,3%
Hyvin	9	32,1%	32,1%	96,4%
Erinomaisesti	1	3,6%	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%		

### Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	1	3,6%	3,6%	3,6%
Heikosti	8	28,6%	28,6%	32,1%
Kohtalaisesti	8	28,6%	28,6%	60,7%
Hyvin	9	32,1%	32,1%	92,9%
Erinomaisesti	2	7,1%	7,1%	100,0%
Total	28	100,0%		

Teema 2) paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä

Statistics					
	Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastuualueet?	Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)	Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?	Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?	Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?
N Valid	28	28	28	28	27
Missing	0	0	0	0	1
Mean	3,96	3,36	3,29	2,57	3,30
Std Dev	,69	,73	,94	,88	,82

### Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastuualueet?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kohtalaisesti	7	25,0%	25,0%	25,0%
Hyvin	15	53,6%	53,6%	78,6%
Erinomaisesti	6	21,4%	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%		

### Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	4	14,3%	14,3%	14,3%
Kohtalaisesti	10	35,7%	35,7%	50,0%
Hyvin	14	50,0%	50,0%	100,0%
Total	28	100,0%		

### Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	1	3,6%	3,6%	3,6%
Heikosti	5	17,9%	17,9%	21,4%
Kohtalaisesti	8	28,6%	28,6%	50,0%
Hyvin	13	46,4%	46,4%	96,4%
Erinomaisesti	1	3,6%	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%		



Liite 4 5/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	3	10,7%	10,7%	10,7%
Heikosti	10	35,7%	35,7%	46,4%
Kohtalaisesti	11	39,3%	39,3%	85,7%
Hyvin	4	14,3%	14,3%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	4	14,3%	14,8%	14,8%
Kohtalaisesti	13	46,4%	48,1%	63,0%
Hyvin	8	28,6%	29,6%	92,6%
Erinomaisesti	2	7,1%	7,4%	100,0%
Missing .	1	3,6%		
Total	28	100,0%		

Teema 3) terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti

**Statistics**

	Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?	Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?
N Valid	28	28
Missing	0	0
Mean	3,89	3,61
Std Dev	,74	,88

**Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kohtalaisesti	9	32,1%	32,1%	32,1%
Hyvin	13	46,4%	46,4%	78,6%
Erinomaisesti	6	21,4%	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	3	10,7%	10,7%	10,7%
Kohtalaisesti	9	32,1%	32,1%	42,9%
Hyvin	12	42,9%	42,9%	85,7%
Erinomaisesti	4	14,3%	14,3%	100,0%
Total	28	100,0%		

Liite 4 6/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

Teema 4) vastuumme yhteiseksi hyväksi

Statistics			
	Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?		Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?
N Valid		28	28
Missing		0	0
Mean		2,79	3,39
Std Dev		,92	,92

**Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	2	7,1%	7,1%	7,1%
Heikosti	9	32,1%	32,1%	39,3%
Kohtalaisesti	10	35,7%	35,7%	75,0%
Hyvin	7	25,0%	25,0%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	5	17,9%	17,9%	17,9%
Kohtalaisesti	10	35,7%	35,7%	53,6%
Hyvin	10	35,7%	35,7%	89,3%
Erinomaisesti	3	10,7%	10,7%	100,0%
Total	28	100,0%		

Teema 5) asiakaslähtöinen digitaalinen muutos

Statistics			
	Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?		Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?
N Valid		28	28
Missing		0	0
Mean		2,93	3,36
Std Dev		,94	,78

**Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En lainkaan	1	3,6%	3,6%	3,6%
Heikosti	9	32,1%	32,1%	35,7%
Kohtalaisesti	10	35,7%	35,7%	71,4%
Hyvin	7	25,0%	25,0%	96,4%
Erinomaisesti	1	3,6%	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%		

**Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Heikosti	4	14,3%	14,3%	14,3%
Kohtalaisesti	11	39,3%	39,3%	53,6%
Hyvin	12	42,9%	42,9%	96,4%
Erinomaisesti	1	3,6%	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%		

Taustamuuttujat teemakysymyksissä

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?**

		Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?			Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	2	3	0	5
	Työfysioterapeutit	1	4	2	7
	Työterveyslääkärit	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit	1	2	1	4
	Sairaanhoidajat	0	1	3	4
	Työterveyshoitajat	1	5	1	7
Total		6	15	7	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	1	2	2	0	5
	Työfysioterapeutit	1	0	4	2	7
	Työterveyslääkärit	0	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit	0	1	3	0	4
	Sairaanhoidajat	1	0	3	0	4
	Työterveyshoitajat	1	1	5	0	7
Total		4	5	17	2	28

Liite 4 8/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?**

	Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?				Total
	Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	2	3	0	0	5
Työfysioterapeutit	2	2	2	1	7
Työterveyslääkärit	1	0	0	0	1
Työterveyssihteerit	3	1	0	0	4
Sairaanhoitajat	0	4	0	0	4
Työterveyshoitajat	1	5	1	0	7
Total	9	15	3	1	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

	Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?				Total
	Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	1	4	0	0	5
Työfysioterapeutit	1	1	2	2	6
Työterveyslääkärit	0	0	1	0	1
Työterveyssihteerit	2	1	1	0	4
Sairaanhoitajat	0	2	2	0	4
Työterveyshoitajat	0	4	3	0	7
Total	4	12	9	2	27

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

	Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?					Total
	Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	1	3	1	0	0	5
Työfysioterapeutit	0	2	1	4	0	7
Työterveyslääkärit	0	1	0	0	0	1
Työterveyssihteerit	0	1	2	1	0	4
Sairaanhoitajat	0	1	1	2	0	4
Työterveyshoitajat	0	1	4	1	1	7
Total	1	9	9	8	1	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?**

	Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?					Total
	Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	1	4	0	0	0	5
Työfysioterapeutit	0	2	2	3	0	7
Työterveyslääkärit	0	1	0	0	0	1
Työterveyssihteerit	0	1	2	1	0	4
Sairaanhoitajat	1	0	0	3	0	4
Työterveyshoitajat	0	1	4	1	1	7
Total	2	9	8	8	1	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?**

	Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?			
	Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	3	2	0	5
Työfysioterapeutit	2	2	3	7
Työterveyslääkärit	0	1	0	1
Työterveyssihteerit	0	4	0	4
Sairaanhoitajat	0	2	2	4
Työterveyshoitajat	1	4	2	7
Total	6	15	7	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

	Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)			Total
	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Mihin ammattiryhmään kuulut? Työterveyden johto Count	3	2	0	5
Työfysioterapeutit	1	5	1	7
Työterveyslääkärit	1	0	0	1
Työterveyssihteerit	3	1	0	4
Sairaanhoitajat	3	0	1	4
Työterveyshoitajat	3	2	2	7
Total	14	10	4	28

Liite 4 9/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

		Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?					Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	0	3	2	0	0	5
	Työfysioterapeutit		0	2	3	1	1	7
	Työterveyslääkärit		0	1	0	0	0	1
	Työterveyssihteerit		0	2	2	0	0	4
	Sairaanhoitajat		1	1	0	2	0	4
	Työterveyshoitajat		0	4	1	2	0	7
Total			1	13	8	5	1	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

		Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	3	1	1	0	5
	Työfysioterapeutit		0	2	4	1	7
	Työterveyslääkärit		1	0	0	0	1
	Työterveyssihteerit		0	3	1	0	4
	Sairaanhoitajat		0	1	3	0	4
	Työterveyshoitajat		0	4	1	2	7
Total			4	11	10	3	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

		Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?				Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	2	1	2	0	5
	Työfysioterapeutit		0	1	4	2	7
	Työterveyslääkärit		0	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit		0	2	2	0	4
	Sairaanhoitajat		0	1	1	2	4
	Työterveyshoitajat		0	2	4	0	6
Total			2	8	13	4	27

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

		Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?				
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	3	1	1	5
	Työfysioterapeutit		1	3	3	7
	Työterveyslääkärit		0	1	0	1
	Työterveyssihteerit		0	4	0	4
	Sairaanhoitajat		0	1	3	4
	Työterveyshoitajat		2	3	2	7
Total			6	13	9	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

		Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?					
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	3	0	2	0	5
	Työfysioterapeutit		0	3	1	3	7
	Työterveyslääkärit		0	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit		0	3	1	0	4
	Sairaanhoitajat		0	1	3	0	4
	Työterveyshoitajat		1	4	2	0	7
Total			4	12	9	3	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

		Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	Count	1	3	0	1	5
	Työfysioterapeutit		2	0	4	1	7
	Työterveyslääkärit		1	0	0	0	1
	Työterveyssihteerit		2	1	1	0	4
	Sairaanhoitajat		1	2	1	0	4
	Työterveyshoitajat		0	4	3	0	7
Total			7	10	9	2	28

Liite 4 10/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

		Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	1	2	2	0	5
	Työfysioterapeutit	2	0	3	2	7
	Työterveyslääkärit	0	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit	0	1	2	1	4
	Sairaanhoitajat	0	2	2	0	4
	Työterveyshoitajat	0	4	1	2	7
Total		3	10	10	5	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

		Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?					Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	1	2	2	0	0	5
	Työfysioterapeutit	0	1	2	3	1	7
	Työterveyslääkärit	0	1	0	0	0	1
	Työterveyssihteerit	0	1	1	2	0	4
	Sairaanhoitajat	0	2	1	1	0	4
	Työterveyshoitajat	0	0	4	3	0	7
Total		1	7	10	9	1	28

**Mihin ammattiryhmään kuulut? × Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Mihin ammattiryhmään kuulut?	Työterveyden johto	1	3	1	0	5
	Työfysioterapeutit	0	1	3	3	7
	Työterveyslääkärit	0	1	0	0	1
	Työterveyssihteerit	0	2	2	0	4
	Sairaanhoitajat	0	3	1	0	4
	Työterveyshoitajat	0	2	4	1	7
Total		1	12	11	4	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?**

		Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?			Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	5		11	7
	15-19 vuotta	1		2	0
	5-9 vuotta	0		1	0
	Alle 5 vuotta	0		1	0
Total		6		15	7

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	4	5	13	1	23
	15-19 vuotta	0	0	2	1	3
	5-9 vuotta	0	0	1	0	1
	Alle 5 vuotta	0	0	1	0	1
Total		4	5	17	2	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?**

		Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?				Total
		Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	7	13	2	1	23
	15-19 vuotta	2	1	0	0	3
	5-9 vuotta	0	1	0	0	1
	Alle 5 vuotta	0	0	1	0	1
Total		9	15	3	1	28

Liite 4 11/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

	Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?					Total
		Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	2	11	7	2	22
15-19 vuotta		2	0	1	0	3
5-9 vuotta		0	1	0	0	1
Alle 5 vuotta		0	0	1	0	1
Total		4	12	9	2	27

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

	Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?						Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	1	8	6	7	1	23
15-19 vuotta		0	0	2	1	0	3
5-9 vuotta		0	1	0	0	0	1
Alle 5 vuotta		0	0	1	0	0	1
Total		1	9	9	8	1	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?**

	Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?						Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	2	7	6	7	1	23
15-19 vuotta		0	1	1	1	0	3
5-9 vuotta		0	1	0	0	0	1
Alle 5 vuotta		0	0	1	0	0	1
Total		2	9	8	8	1	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Tiedätkö työterveys henkilöstön vastualueet?**

	Tiedätkö työterveys henkilöstön vastualueet?					Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	6	11	6	6	23
15-19 vuotta		0	2	1	3	3
5-9 vuotta		0	1	0	1	1
Alle 5 vuotta		0	1	0	1	1
Total		6	15	7	28	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

	Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)				Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	13	7	3	23
15-19 vuotta		1	2	0	3
5-9 vuotta		0	1	0	1
Alle 5 vuotta		0	0	1	1
Total		14	10	4	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

	Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?						Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet ollut työelämässä? 20 vuotta tai yli	Count	1	10	7	4	1	23
15-19 vuotta		0	2	1	0	0	3
5-9 vuotta		0	1	0	0	0	1
Alle 5 vuotta		0	0	0	1	0	1
Total		1	13	8	5	1	28

Liite 4 12/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

			Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	2	10	9	2	23
	15-19 vuotta		1	1	1	0	3
	5-9 vuotta		1	0	0	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	0	1	1
Total			4	11	10	3	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

			Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?				Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	2	8	9	3	22
	15-19 vuotta		0	0	2	1	3
	5-9 vuotta		0	0	1	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	1	0	1
Total			2	8	13	4	27

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

			Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?			
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	6	11	6	23
	15-19 vuotta		0	1	2	3
	5-9 vuotta		0	1	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	1	1
Total			6	13	9	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

			Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?				Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	4	11	6	2	23
	15-19 vuotta		0	1	1	1	3
	5-9 vuotta		0	0	1	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	1	0	1
Total			4	12	9	3	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

			Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	5	9	7	2	23
	15-19 vuotta		2	0	1	0	3
	5-9 vuotta		0	1	0	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	1	0	1
Total			7	10	9	2	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

			Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	2	8	9	4	23
	15-19 vuotta		1	1	0	1	3
	5-9 vuotta		0	0	1	0	1
	Alle 5 vuotta		0	1	0	0	1
Total			3	10	10	5	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

			Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?				Total	
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		En lainkaan
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	1	5	8	8	1	23
	15-19 vuotta		0	2	1	0	0	3
	5-9 vuotta		0	0	1	0	0	1
	Alle 5 vuotta		0	0	0	1	0	1
Total			1	7	10	9	1	28

**Miten pitkään olet ollut työelämässä? × Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

			Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet ollut työelämässä?	20 vuotta tai yli	Count	1	8	11	3	23
	15-19 vuotta		0	2	0	1	3
	5-9 vuotta		0	1	0	0	1
	Alle 5 vuotta		0	1	0	0	1
Total			1	12	11	4	28



Liite 4 13/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle?				Total
		Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle?				
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	2		2	2	6
	15-19 vuotta	1		2	0	3
	10-14 vuotta	1		2	0	3
	5-9 vuotta	1		1	2	4
	Alle 5 vuotta	1		8	3	12
Total		6		15	7	28

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaalle?				
		Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaalle?				
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	1	3	1	6
	15-19 vuotta	0	2	1	0	3
	10-14 vuotta	1	1	1	0	3
	5-9 vuotta	0	1	3	0	4
	Alle 5 vuotta	2	0	9	1	12
Total		4	5	17	2	28

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?				
		Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?				
		Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	3	2	0	1	6
	15-19 vuotta	1	1	1	0	3
	10-14 vuotta	2	1	0	0	3
	5-9 vuotta	1	2	1	0	4
	Alle 5 vuotta	2	9	1	0	12
Total		9	15	3	1	28

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?				
		Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?				
		Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	3	1	1	6
	15-19 vuotta	0	2	0	0	2
	10-14 vuotta	1	1	1	0	3
	5-9 vuotta	0	0	4	0	4
	Alle 5 vuotta	2	6	3	1	12
Total		4	12	9	2	27

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?					
		Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?					
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	3	2	0	0	6
	15-19 vuotta	0	1	1	1	0	3
	10-14 vuotta	0	1	1	1	0	3
	5-9 vuotta	0	1	1	2	0	4
	Alle 5 vuotta	0	3	4	4	1	12
Total		1	9	9	8	1	28

		Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaalle?					
		Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaalle?					
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	3	1	1	0	6
	15-19 vuotta	0	1	1	1	0	3
	10-14 vuotta	0	1	2	0	0	3
	5-9 vuotta	0	1	1	2	0	4
	Alle 5 vuotta	1	3	3	4	1	12
Total		2	9	8	8	1	28

Liite 4 14/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastuualueet?**

		Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastuualueet?			
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	3	3	0	6
	15-19 vuotta	1	1	1	3
	10-14 vuotta	1	2	0	3
	5-9 vuotta	0	4	0	4
	Alle 5 vuotta	1	5	6	12
Total		6	15	7	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Saatto oppia asiakaskohtaisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

		Saatto oppia asiakaskohtaisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)			Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	3	2	1	6
	15-19 vuotta	2	1	0	3
	10-14 vuotta	3	0	0	3
	5-9 vuotta	1	2	1	4
	Alle 5 vuotta	5	5	2	12
Total		14	10	4	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

		Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?					Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	0	1	4	0	1	6
	15-19 vuotta	0	2	1	0	0	3
	10-14 vuotta	0	3	0	0	0	3
	5-9 vuotta	0	2	2	0	0	4
	Alle 5 vuotta	1	5	1	5	0	12
Total		1	13	8	5	1	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

		Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	2	2	1	6
	15-19 vuotta	0	2	1	0	3
	10-14 vuotta	0	3	0	0	3
	5-9 vuotta	1	1	1	1	4
	Alle 5 vuotta	2	3	6	1	12
Total		4	11	10	3	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

		Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	1	2	3	0	6
	15-19 vuotta	1	0	1	0	2
	10-14 vuotta	0	2	1	0	3
	5-9 vuotta	0	2	2	0	4
	Alle 5 vuotta	0	2	6	4	12
Total		2	8	13	4	27

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

		Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?			Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	3	3	0	6
	15-19 vuotta	1	1	1	3
	10-14 vuotta	1	2	0	3
	5-9 vuotta	1	3	0	4
	Alle 5 vuotta	0	4	8	12
Total		6	13	9	28

Liite 4 15/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

		Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?				Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	Count	2	3	1	0	6
	15-19 vuotta		1	1	0	1	3
	10-14 vuotta		1	2	0	0	3
	5-9 vuotta		0	3	1	0	4
	Alle 5 vuotta		0	3	7	2	12
Total			4	12	9	3	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

		Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	Count	1	2	1	2	6
	15-19 vuotta		0	2	1	0	3
	10-14 vuotta		2	1	0	0	3
	5-9 vuotta		2	0	2	0	4
	Alle 5 vuotta		2	5	5	0	12
Total			7	10	9	2	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

		Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	Count	0	2	3	1	6
	15-19 vuotta		1	1	1	0	3
	10-14 vuotta		1	1	1	0	3
	5-9 vuotta		1	1	1	1	4
	Alle 5 vuotta		0	5	4	3	12
Total			3	10	10	5	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

		Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?					Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	Count	1	2	0	2	1	6
	15-19 vuotta		0	0	2	1	0	3
	10-14 vuotta		0	0	2	1	0	3
	5-9 vuotta		0	2	0	2	0	4
	Alle 5 vuotta		0	3	6	3	0	12
Total			1	7	10	9	1	28

**Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä? × Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Miten pitkään olet työskennellyt HUS Työterveydessä?	20 vuotta tai yli	Count	1	1	4	0	6
	15-19 vuotta		0	2	0	1	3
	10-14 vuotta		0	1	1	1	3
	5-9 vuotta		0	2	1	1	4
	Alle 5 vuotta		0	6	5	1	12
Total			1	12	11	4	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?**

		Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?			Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	1	1	1	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		2	3	2	7
	En lainkaan		3	11	4	18
Total			6	15	7	28

Liite 4 16/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Oletko opiskellut markkinointia? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?					
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	1	0	2	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		2	1	4	1	7
	En lainkaan		2	4	11	1	18
Total			4	5	17	2	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?**

		Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?					
		Hyväksi	Kohtalaisesti	Heikoksi	Hyvin heikoksi	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	2	1	0	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		2	3	1	1	7
	En lainkaan		5	11	2	0	18
Total			9	15	3	1	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

		Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?					
		Hyväksi	Kohtalaisesti	Heikoksi	Hyvin heikoksi	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	0	2	1	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		2	2	1	2	7
	En lainkaan		2	8	7	0	17
Total			4	12	9	2	27

**Oletko opiskellut markkinointia? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

		Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?						
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	0	2	1	0	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		0	3	2	2	0	7
	En lainkaan		1	4	6	6	1	18
Total			1	9	9	8	1	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?**

		Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?						
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	0	2	0	1	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		0	4	2	1	0	7
	En lainkaan		2	3	6	6	1	18
Total			2	9	8	8	1	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?**

		Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?				
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	1	2	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		2	3	2	7
	En lainkaan		3	10	5	18
Total			6	15	7	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

		Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)			Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti		
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	2	1	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		4	2	1	7
	En lainkaan		8	7	3	18
Total			14	10	4	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

		Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?					Total	
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	0	2	1	0	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		0	3	2	1	1	7
	En lainkaan		1	8	5	4	0	18
Total			1	13	8	5	1	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

		Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total	
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan		
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	Count	0	2	1	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)		1	3	2	1	7
	En lainkaan		3	6	7	2	18
Total			4	11	10	3	28

Liite 4 17/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Oletko opiskellut markkinointia? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

		Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	0	1	2	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	1	2	3	1	7
	En lainkaan	1	5	8	3	17
Total		2	8	13	4	27

**Oletko opiskellut markkinointia? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

		Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?			Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	0	3	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	2	3	2	7
	En lainkaan	4	7	7	18
Total		6	13	9	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

		Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	0	3	0	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	1	2	3	1	7
	En lainkaan	3	7	6	2	18
Total		4	12	9	3	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

		Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	1	1	1	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	2	2	2	1	7
	En lainkaan	4	7	6	1	18
Total		7	10	9	2	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

		Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	1	1	0	1	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	1	2	3	1	7
	En lainkaan	1	7	7	3	18
Total		3	10	10	5	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

		Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	0	0	1	2	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	0	2	2	2	7
	En lainkaan	1	5	7	5	18
Total		1	7	10	9	28

**Oletko opiskellut markkinointia? × Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Oletko opiskellut markkinointia?	Minulla on liiketalouden/markkinoinnin tutkinto	0	0	3	0	3
	Jonkin verran (esim. yksittäisiä kursseja)	0	3	3	1	7
	En lainkaan	1	9	5	3	18
Total		1	12	11	4	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?**

		Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?			Total
		Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	1	0	0	2
	Ei lainkaan	5	15	0	20
Total		6	15	0	21

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

		Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	0	0	3	0	3
	Ei lainkaan	4	5	14	2	25
Total		4	5	17	2	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Kuinka hyväksi koet asiakkaiden johtamisen työterveydessä?**

		Kuinka hyväksi koet asiakkaiden johtamisen työterveydessä?				Total
		Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	1	1	1	0	3
	Ei lainkaan	8	14	2	1	25
Total		9	15	3	1	28

Liite 4 18/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

			Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?				Total
			Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	1	0	2	0	3
	Ei lainkaan		3	12	7	2	24
Total			4	12	9	2	27

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

			Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	1	1	1	0	3
	Ei lainkaan		1	8	8	7	1	25
Total			1	9	9	8	1	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?**

			Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	2	0	1	0	3
	Ei lainkaan		2	7	8	7	1	25
Total			2	9	8	8	1	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?**

			Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?				Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	3	0	0	3
	Ei lainkaan		6	12	7	7	25
Total			6	15	7	7	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

			Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)			Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	1	2	0	3
	Ei lainkaan		13	8	4	25
Total			14	10	4	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

			Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	2	1	0	0	3
	Ei lainkaan		1	11	7	5	1	25
Total			1	13	8	5	1	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

			Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	1	0	2	0	3
	Ei lainkaan		3	11	8	3	25
Total			4	11	10	3	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

			Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	0	3	0	3	
	Ei lainkaan		2	8	10	4	24	
Total			2	8	13	4	27	

Liite 4 19/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

			Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?			
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	2	1	3
	Ei lainkaan		6	11	8	25
Total			6	13	9	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

			Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	1	2	0	3
	Ei lainkaan		4	11	7	3	25
Total			4	12	9	3	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

			Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	1	0	2	0	3
	Ei lainkaan		6	10	7	2	25
Total			7	10	9	2	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

			Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	2	1	0	3
	Ei lainkaan		3	8	9	5	25
Total			3	10	10	5	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?**

			Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?					
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	1	0	2	0	3
	Ei lainkaan		1	6	10	7	1	25
Total			1	7	10	9	1	28

**Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista? × Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?**

			Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Onko sinulla työkokemusta markkinoinnista?	Alle 5 vuotta	Count	0	1	1	1	3
	Ei lainkaan		1	11	10	3	25
Total			1	12	11	4	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?**

			Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?			
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		1	5	0	6
	Tarpeellista		2	3	3	8
	Vähän tarpeellista		2	5	3	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	2	1	3
Total			6	15	7	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?**

			Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	0	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		1	1	4	0	6
	Tarpeellista		0	1	6	1	8
	Vähän tarpeellista		3	1	5	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	2	0	3
Total			4	5	17	2	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?**

			Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?				
			Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		2	3	1	0	6
	Tarpeellista		2	5	0	1	8
	Vähän tarpeellista		4	5	1	0	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	2	1	0	3
Total			9	15	3	1	28

Liite 4 20/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?**

			Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä?				Total
			Hyväksi	Kohtalaiseksi	Heikoksi	Hyvin heikoksi	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	0	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		2	1	3	0	6
	Tarpeellista		1	4	1	2	8
	Vähän tarpeellista		1	5	4	0	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	1	0	2
Total			4	12	9	2	27

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?**

			Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		0	1	4	1	0	6
	Tarpeellista		0	3	3	2	0	8
	Vähän tarpeellista		0	4	2	3	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	0	2	0	3
Total			1	9	9	8	1	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?**

			Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		0	2	4	0	0	6
	Tarpeellista		0	3	3	2	0	8
	Vähän tarpeellista		1	3	1	4	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	0	2	0	3
Total			2	9	8	8	1	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?**

			Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?			Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		1	5	0	6
	Tarpeellista		1	4	3	8
	Vähän tarpeellista		2	5	3	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	1	1	3
Total			6	15	7	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)**

			Saatko oppia asiakaskohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)			Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		3	2	1	6
	Tarpeellista		4	3	1	8
	Vähän tarpeellista		5	4	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	1	1	3
Total			14	10	4	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?**

			Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?					Total
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	0	0	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		0	4	1	1	0	6
	Tarpeellista		1	3	1	2	1	8
	Vähän tarpeellista		0	5	4	1	0	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	1	1	0	3
Total			1	13	8	5	1	28



Liite 4 21/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?**

			Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamisestasi?				Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		1	3	1	1	6
	Tarpeellista		1	3	3	1	8
	Vähän tarpeellista		1	4	4	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	1	2	0	3
Total			4	11	10	3	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?**

			Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		0	2	4	0	6
	Tarpeellista		0	1	4	2	7
	Vähän tarpeellista		0	5	4	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	0	1	1	3
Total			2	8	13	4	27

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?**

			Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?			
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		2	2	2	6
	Tarpeellista		1	4	3	8
	Vähän tarpeellista		1	7	2	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	0	2	3
Total			6	13	9	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?**

			Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		2	2	2	0	6
	Tarpeellista		0	3	4	1	8
	Vähän tarpeellista		0	7	2	1	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	0	1	1	3
Total			4	12	9	3	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?**

			Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?				Total
			Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	0	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		3	1	1	1	6
	Tarpeellista		2	3	2	1	8
	Vähän tarpeellista		2	3	5	0	10
	Hyvin vähän tarpeellista		0	2	1	0	3
Total			7	10	9	2	28

**Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi? × Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?**

			Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?				
			Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	Total
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	Count	0	1	0	0	1
	Hyvin tarpeellista		1	3	2	0	6
	Tarpeellista		0	3	4	1	8
	Vähän tarpeellista		1	3	2	4	10
	Hyvin vähän tarpeellista		1	0	2	0	3
Total			3	10	10	5	28

Liite 4 22/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

		Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?					Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	0	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista	1	2	1	2	0	6
	Tarpeellista	0	1	3	3	1	8
	Vähän tarpeellista	0	2	5	3	0	10
	Hyvin vähän tarpeellista	0	1	1	1	0	3
Total		1	7	10	9	1	28

		Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?				Total
		Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	
Koetko tarpeelliseksi markkinointiosaamisen lisäämisen työssäsi?	Erittäin tarpeellista	1	0	0	0	1
	Hyvin tarpeellista	0	4	1	1	6
	Tarpeellista	0	4	4	0	8
	Vähän tarpeellista	0	2	6	2	10
	Hyvin vähän tarpeellista	0	2	0	1	3
Total		1	12	11	4	28

Teema 1) mitatusti parasta hoitoa ja palvelua	1 = ei lainkaan / en lainkaan / hyvin heikoksi	2 = heikosti / heikoksi	3 = kohtalaisesti / kohtalaiseksi	4 = hyvin / hyväksi	5 = erinomaisesti / erinomaiseksi	Keskiarvo	Keskihajonta
Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaalle? (n=28)		7 (25%)	15 (53,6%)	6 (21,6%)		2,96	0,69
Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille? (n=28)		2 (7,1%)	17 (60,7%)	5 (17,9%)	4 (14,3%)	3,39	0,83
Kuinka hyväksi koet asiakkaiden johtamisen työterveydessä? (n=28)	1 (3,6%)	3 (10,7%)	15 (53,6%)	9 (32,1%)		3,14	0,76
Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä? (n=27)	2 (7,1%)	9 (32,1%)	12 (42,9%)	4 (14,3%)		2,67	0,83
Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet? (n=28)	1 (3,6%)	8 (28,6%)	9 (32,1%)	9 (32,1%)	1 (3,6%)	3,04	0,96
Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille? (n=28)	1 (3,6%)	8 (28,6%)	8 (28,6%)	9 (32,1%)	2 (7,1%)	3,11	1,03

Teema 2) paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä	1 = ei lainkaan / en lainkaan / hyvin heikoksi	2 = heikosti / heikoksi	3 = kohtalaisesti / kohtalaiseksi	4 = hyvin / hyväksi	5 = erinomaisesti / erinomaiseksi	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet? (n=28)			7 (25,0%)	15 (53,6%)	6 (21,4%)	3,96	0,69
Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta) (n=28)		4 (14,3%)	10 (35,7%)	14 (50,0%)		3,36	0,73
Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä? (n=28)	1 (3,6%)	5 (17,9%)	8 (28,4%)	13 (46,4%)	1 (3,6%)	3,29	0,94
Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamistasi? (n=28)	3 (10,7%)	10 (35,7%)	11 (39,3%)	3 (14,3%)		2,57	0,88
Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi? (n=27)		4 (14,3%)	13 (46,4%)	8 (28,6%)	2 (7,1%)	3,3	0,82

Liite 4 23/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

Teema 3) terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti	1 = ei lainkaan / en lainkaan / hyvin heikoksi	2 = heikosti / heikoksi	3 = kohtalaisesti / kohtalaiseksi	4 = hyvin / hyväksi	5 = erinomaisesti / erinomaiseksi	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut? (n=28)			9 (32,1%)	13 (46,4%)	6 (21,4%)	3,89	0,74
Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille? (n=28)		3 (10,7%)	9 (32,1%)	12 (42,9%)	4 (14,3%)	3,61	0,88

Teema 4) vastuumme yhteiseksi hyväksi	1 = ei lainkaan / en lainkaan / hyvin heikoksi	2 = heikosti / heikoksi	3 = kohtalaisesti / kohtalaiseksi	4 = hyvin / hyväksi	5 = erinomaisesti / erinomaiseksi	Keskiarvo	Keskihajonta
Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille? (n=28)	2 (7,1%)	9 (32,1%)	10 (35,7%)	7 (25,0%)		2,79	0,92
Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin? (n=28)		5 (17,9%)	10 (35,7%)	10 (35,7%)	3 (10,7%)	3,39	0,92

Teema 5) asiakaslähtöinen digitaalinen muutos	1 = ei lainkaan / en lainkaan / hyvin heikoksi	2 = heikosti / heikoksi	3 = kohtalaisesti / kohtalaiseksi	4 = hyvin / hyväksi	5 = erinomaisesti / erinomaiseksi	Keskiarvo	Keskihajonta
Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti? (n=28)	1 (3,6%)	9 (32,1%)	10 (35,7%)	7 (25,0%)	1 (3,6%)	2,93	0,94
Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille? (n=28)		4 (14,3%)	11 (39,3%)	12 (42,9%)	1 (3,6%)	3,36	0,78

Teema 1) mitatusti parasta hoitoa ja palvelua	Työterveys- hoitajat (7)	Sairaanhoitajat (4)	Työterveys- sihteerit (4)	Työterveys- lääkärit (1)	Työfysio- terapeutit (7)	Työterveyden johto (5)
Tuottaako HUS Työterveys mielestäsi parasta mahdollista asiakaskokemusta asiakkaille?	3	2,25	3	4	2,8	3,4
Osaatko markkinoida ja esitellä työterveyden palveluja asiakkaille?	3,43	3,5	3,25	4	3	3,8
Kuinka hyväksi koet asiakkuuksien johtamisen työterveydessä?	3	3	3,75	4	2,71	3,4
Kuinka hyväksi koet markkinoinnin johtamisen työterveydessä? (1 x tyhjä vastaus)	2,57	2,5	3,25	2	2,17	3,2
Osaatko tunnistaa asiakasmarkkinoinnin kehittämistarpeet?	2,71	2,75	3	4	2,71	4
Tunnistatko markkinoinnin mahdollisuudet asiakkaille?	2,71	2,75	3	4	2,85	4,2
Keskiarvo	2,90333333	2,79166667	3,20833333	3,6666667	2,706667	3,66666667

Liite 4 24/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

<b>Teema 2) paras yhteisö oppia, tutkia ja tehdä merkityksellistä työtä</b>	<b>Työterveys- hoitajat (7)</b>	<b>Sairaanhoitajat (4)</b>	<b>Työterveys- sihteerit (4)</b>	<b>Työterveys- lääkärit (1)</b>	<b>Työfysio- terapeutit (7)</b>	<b>Työterveyden johto (5)</b>
Tiedätkö työterveyshenkilöstön vastualueet?	3,86	3,5	4	4	3,86	4,6
Saatko oppia asiakas kohtaamisista työyhteisöltäsi? (esim. kollegalta, esihenkilöltä, johdolta)	3,14	3,5	3,75	4	3	3,6
Koetko kokemuksen jakamisen kollegaltasi auttavan markkinointiosaamisen kehittämistä?	3,29	3,25	3,5	4	2,86	3,6
Koetko saamasi perehdytyksen ja jatkuvan työnjohdollisen ohjauksen tukevan markkinointiosaamistasi?	2,29	2,25	2,75	4	2,14	3,4
Osaatko markkinoida palvelujamme päivittäisessä työssäsi? (1 x tyhjä vastaus)	3,33	2,75	3,5	4	2,86	4
<b>Keskiarvo</b>	<b>3,182</b>	<b>3,05</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>2,944</b>	<b>3,84</b>

<b>Teema 3) terveyttä tehokkaasti ja vaikuttavasti</b>	<b>Työterveys- hoitajat (7)</b>	<b>Sairaanhoitajat (4)</b>	<b>Työterveys- sihteerit (4)</b>	<b>Työterveys- lääkärit (1)</b>	<b>Työfysio- terapeutit (7)</b>	<b>Työterveyden johto (5)</b>
Tiedätkö työterveyden kaikki palvelut?	4	3,25	4	4	3,71	4,4
Osaatko esitellä kaikki työterveyden palvelut asiakkaille?	3,86	3,25	3,75	4	3	4,2
<b>Keskiarvo</b>	<b>3,93</b>	<b>3,25</b>	<b>3,875</b>	<b>4</b>	<b>3,355</b>	<b>4,3</b>

<b>Teema 4) vastuumme yhteiseksi hyväksi</b>	<b>Työterveys- hoitajat (7)</b>	<b>Sairaanhoitajat (4)</b>	<b>Työterveys- sihteerit (4)</b>	<b>Työterveys- lääkärit (1)</b>	<b>Työfysio- terapeutit (7)</b>	<b>Työterveyden johto (5)</b>
Koetko työyhteisösi tukevan vastuullisen markkinoinnin toteutumista HUS Työterveyden asiakkaille?	2,57	3	3,25	4	2,43	2,8
Koetko omaavasi tarvittavat yhteistyötaidot asiakasmarkkinointiin?	3,29	3,5	3	4	3,29	3,16
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,93</b>	<b>3,25</b>	<b>3,125</b>	<b>4</b>	<b>2,86</b>	<b>2,98</b>

Liite 4 25/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

<b>Teema 5) asiakaslähtöinen digitaalinen muutos</b>	<b>Työterveys- hoitajat (7)</b>	<b>Sairaanhoitajat (4)</b>	<b>Työterveys- sihteerit (4)</b>	<b>Työterveys- lääkärit (1)</b>	<b>Työfysio- terapeutit (7)</b>	<b>Työterveyden johto (5)</b>
Koetko digitaalisen palvelukehittämisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti?	2,57	3,25	2,75	4	2,43	3,8
Osaatko markkinoida digitaalisia terveyspalveluja asiakkaille?	3,14	3,75	3,5	4	2,71	4
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,855</b>	<b>3,5</b>	<b>3,125</b>	<b>4</b>	<b>2,57</b>	<b>3,9</b>

<b><u>Teema 1</u></b>
<b>Palvelut</b>
Parempi ajanvarausvalikoima
Palvelujen priorisointi
Toimintamallien selkeyttäminen
Laajemmat ja monialaisemmat palvelut
<b>Digitalisaatio</b>
Digitaalisten palvelujen kehittäminen
Nettiajanvarauksiin tarkemmat rajaukset
<b>Kyselyt</b>
Asiakkaiden palautekysely palveluista ja niiden kehittämisestä
Eriytyypiset asiakastyytyväisyyskyselyt käyttöön
<b>Raportointi</b>
Raporttien kehittäminen asiakaspalautteiden perusteella
Mittaustulosten tuottaminen asiakkaille

Liite 4 26/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

<b>Teema 2</b>
<b>Henkilöstö</b>
Kannustavan ilmapiirin vahvistaminen
Kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön
Koulutus markkinointi-osaamisen kehittämisestä
Yhteinen ymmärrys ongelmista ja parannusehdotuksista
<b>Yhteistyö</b>
Yliopistoyhteistyön kehittäminen
Asiakaspolun toiminnan parantaminen, että asiakaskokemus onnistuu ja työ on merkityksellistä
Positiivisempi ote asiakaskontakteissa
<b>Viestintä</b>
Tiedon lisääminen asiakkaille toiminnasta ja osaamisesta
Positiivisen palautteen välityskanava
Koulutustarjonnan tiedottamisen parantaminen
<b>Tiimityö</b>
Moniammatillisen työn roolien kirkastus, että tiedetään toisen ammattiryhmän rooli asiakaspolun aikana
Tiimityön parantaminen yhdessä suunnittelulla ja tekemisellä

<b>Teema 3</b>
<b>Markkinointi</b>
Markkinoinnin punaisena lankana ennaltaehkäisy ja terveydellisten merkityksen arviointi työssä
Tiedottamista palveluiden laadusta ja sisällöstä
Toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden esiin tuominen asiakkaille
<b>Asiakkuudet</b>
Panostus asiakkaan työhyvinvointiin
Asiakkaiden oikea ohjautuvuus luo pohjan vaikuttavalle toiminnalle
Luottamuksen lisääminen ydinosoitukseen
<b>Viestintä</b>
Työfysioterapeuttien työn sisällön kirkastaminen toisille ammattiryhmille
Intran päivitys, jossa tuodaan esiin palvelut ja niiden merkitys
Työterveyden yhteydenpito organisaatioihin vahvana ja läpinäkyvänä
<b>Prosessit</b>
Toimitaan saumattomasti ammattiryhmien välillä
Työkykyprosessin tehokkuuden parantaminen

Liite 4 27/28 Markkinointiosaamisen kehittämiskyselyn vastaukset

<b><u>Teema 4</u></b>
<b>Vastuullisuus</b>
Työterveyden työntekijöille ammattitilpeyden ja oman työn merkityksellisuuden tunnistaminen tärkeää
Teema toteutuu, kun jokainen kantaa vastuun asiakkaastaan omalta osaltaan
Yhteiset linjat ohjauksessa ja neuvonnassa
<b>Markkinointi</b>
Työterveyspalvelujen tuominen näkyvämmäksi asiakkaille, mitkä palvelut kuuluvat sopimukseen
Työkaverin hyvä kohtelu voisi olla markkinoinnin todellinen pohja
Kokonaisuuden tunnettavuudella ja työn arvostuksella lisätään markkinointia
<b>Tiedonsiirto</b>
Työhön perehdytyksen parantaminen ja monipuolistaminen
Mentoroinnin käyttöönotto pitkään työssä olleilta uudemmille kollegoille
Tarvitaan tietoa, mitä voidaan markkinoida

<b><u>Teema 5</u></b>
<b>Markkinointi</b>
Asiakkaille infoa käytössä olevista digitaalisista palveluista
HUS Työterveys näkyvämmäksi esim. koronarokotus / kausi-influenssa rokotuskampanja aikaan
HUSARIIN /HUS Twitteriin työterveydestä artikkeleita, juttuja, kuvia ja ilmoituksia
Informaatio uudistuksista asiakkaille ja henkilökunnalle esim. työterveyden puheenvuorolla videoesitys
<b>Kyselyt</b>
Digitaalisten palveluiden lisääminen mm. terveystarkastukset, ikäryhmätarkastukset ja muut terveystarkastukset
Sähköisten terveystarkastusten uudistaminen ja digitalisoiminen
Erilaisten mielipide- ja palautekyselyiden parantaminen ja digitalisoiminen
Kysely asiakkaille, millaisia digitaalisia palveluja halutaan
<b>Digipalvelut</b>
Ajanvaraukseen ammattiryhmävalikot
Asiakkaan pitäisi päästä tekemään ajanvaraus digitaalisia kanavia käyttäen
Palvelujen päivitystä esim. chat-palvelu käyttöön
Teamsiin yhteiset tiimisivut Työterveydelle
Erikieliset asiakkaat olisi hyvä ottaa huomioon esim. Tulkkaus- / kieliversioilla