



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

REIJA KARONEN

**Kohdeorganisaation  
sisäisen viestinnän ja  
vuorovaikutuksen kehittäminen  
myynninedistämisen tueksi**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Karonen, Reija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2022
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi  <b>Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen myynninedistämisen tueksi</b></p>		
<p>Tutkinto-ohjelma          Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin kansanopistolle, joka tarjoaa yleissivistävää koulutusta. Lähtökohtana ja koko opinnäytetyön pohjana toimi tieto siitä, että kohdeorganisaation kokopäiväisten opintolinjojen koulutusmyynti on viime vuosina vähentynyt. Kansanopistojen tärkein tehtävä on tarjota kokopäiväistä opetusta. Työssä aloitettiin kehittämään ensisijaisesti kohdeorganisaation sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Sen kautta tavoiteltiin linjaopintojen myynninedistämiseen keinoja työyhteisössä yhteisesti mietittyjen ideoiden pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin organisaation kehittämiseen liittyviä teemoja, joista tärkeimmiksi nousivat sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, myynninedistäminen sekä markkinointi- ja asiakasviestintä. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen tiedonkeruussa käytettiin teemahaastatteluja, yhteisöllistä ideointimenetelmää ja benchmarkingia. Teemahaastattelut toteutettiin haastattelemalla viittä kohdeorganisaation työyhteisön jäsentä. Yhteisöllinen ideointimenetelmä järjestettiin aivoriihikokouksena. Työtä varten tehtiin myös benchmarking vertailemalla kolmen eri kansanopiston ja yhden kirpputorin nettisivuja sekä sosiaalisen median kanavia.</p> <p>Opinnäytetyössä saavutettiin kehittämisideoita ja -ehdotuksia kohdeorganisaatiolle aiheeseen liittyen. Näitä ideoita ja ehdotuksia tuli runsaasti aiheen ollessa laaja, tässä mainittuna muutama: sisäisen viestinnän kanavien käyttöönotto, pelisääntöjen selkeyttäminen, johdon tuki ja ohjaus, osaamisen vahvistaminen, etätyö- ja palaverikäytänteiden tarkastelu, ideointityöpajojen säännöllisyys, benchmarking ja somestrategian laatiminen.</p>		
<p>Avainsanat          organisaation kehittäminen, sisäinen viestintä, vuorovaikutus, myynninedistäminen, markkinointi- ja asiakasviestintä, kansanopisto</p>		

Author(s) Karonen, Reija	Type of Publication Master's thesis	Date November 2022
	Number of pages 65	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Development of internal communication and interaction in the target organization to support sales promotion</b>		
Degree programme Management and Service Business Master's Degree Program		
Abstract  <p>This thesis was implemented for a folk high school which offers general education. The starting point and basis of this thesis was the knowledge that the sales of the long study program have decreased in target organization in recent years. The most important function of a folk high school is to offer full-time studies. Primarily the thesis started to develop the target organization's internal communication and interaction. Through it were sought ways to promote sales of the long study program, based on jointly thought-out ideas.</p> <p>A case study was chosen as the approach to the thesis. The theoretical part of the thesis dealt with themes related to organizational development, among which internal communication and interaction, promotion, marketing communications and customer communication became the most important. Qualitative methods were used as the research methods. Theme interviews, communal ideation method and benchmarking were used in the data collection of the study. Theme interviews were carried out by interviewing five members of the target organization's work community. The communal ideation method was organized as a brainstorming meeting. For the thesis, benchmarking was also done by comparing the websites and social media channels of three different folk high schools and one flea market.</p> <p>Development ideas and proposals for the target organization related to the topic were achieved in the thesis. There were plenty of these ideas and proposals as the topic is broad, here are some of them: introduction of internal communication channels, clarifying of ground rules, management support and guidance, strengthening of skills, review of remote work and meeting practices, regularity of ideation workshops, benchmarking and drawing up a social media strategy.</p>		
Keywords organizational development, internal communication, interaction, sales promotion, marketing and customer communication, folk high school		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KOHDEORGANISAATIO .....	7
3 TAUSTA JA TAVOITTEET .....	8
3.1 Lähtökohtatilanne.....	8
3.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	12
3.3 Teoreettinen viitekehys .....	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	16
4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus.....	16
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2.1 Haastattelu ja sisällönanalyysi .....	17
4.2.2 Yhteisölliset ideointimenetelmät .....	20
4.2.3 Benchmarking.....	22
5 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN .....	24
5.1 Vain muutos on pysyvää .....	24
5.1.1 Esihenkilö muutoksen keskellä.....	25
5.1.2 Henkilöstö muutoksen keskellä .....	26
5.2 Osaamisen vahvistaminen .....	27
5.3 Sisäinen viestintä.....	28
5.4 Sisäisen viestinnän kanavat.....	30
5.4.1 Puhelin .....	31
5.4.2 Sähköposti.....	31
5.4.3 Google Meet .....	32
5.4.4 Mattermost.....	32
5.5 Vuorovaikutus .....	33
6 MYYNNINEDISTÄMINEN .....	36
6.1 Markkinointiviestintä .....	37
6.2 Asiakasviestintä.....	39
6.3 Markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat .....	40
6.3.1 Facebook.....	41
6.3.2 Instagram .....	41
6.3.3 Blogit .....	42
6.3.4 YouTube .....	43
6.3.5 TikTok .....	43
6.3.6 Snapchat.....	44
7 TULOKSET .....	45

7.1 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus .....	45
7.2 Sisäisen viestinnän kanavat .....	47
7.3 Kohdeorganisaation linjaopinnot .....	50
7.4 Linjaopintojen kohderyhmä .....	51
7.5 Linjaopintojen myynninedistäminen.....	52
7.6 Markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat kohderyhmän tavoittamiseksi.....	53
7.7 Seuranta.....	55
7.8 Ideointityöpaja.....	55
7.9 Benchmarking .....	56
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
9 POHDINTA .....	64
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa sisäistä tiedonkulkua sekä työntekijöiden välistä kommunikointia. Yrityksen menestymisen kannalta sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa ja niiden kehittäminen on aina ajankohtaisia. Jotta henkilöstö voi hoitaa työtehtäviään parhaalla mahdollisella tavalla, pitää olla tietoinen yrityksen sisällä tapahtuvista asioista. Hyvällä viestinnällä työntekijä on paremmin tietoinen siitä, mitä hänen työtehtävänsä pitävät sisällään ja mitä häneltä odotetaan. Se taas motivoi työntekijää ja parantaa hänen työhyvinvointiansa.

Opinnäytetyön aiheena on kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Tavoitteena on selvittää aiheeseen liittyvät kehityskohteet ja mitkä viestinnän toiminnot yrityksessä vaikuttavat myynninedistämiseen. Opinnäytetyön tiilajana on yksi Suomen kansanopistoista. Kohdeorganisaation linjaopintojen koulutusmyynti on vähentynyt viime vuosina ja tämä tieto toimii opinnäytetyön pohjana. Kohdeorganisaatiolle yksi työn tärkeimmistä tavoitteista on saada keinoja myynnin tueksi, millä lisätään linjaopiskelijoita.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytetään laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, yhteisöllistä ideointimenetelmää ja benchmarkingia. Teoriaosuudessa avataan tarkemmin käsitteitä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, myynninedistäminen, markkinointi- ja asiakasviestintä sekä viestinnän kanavat. Opinnäytetyöstä kohdeorganisaatio saa kehittämisideoita ja -ehdotuksia sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, jota kautta edistetään myyntiä ja kehitetään markkinointi- ja asiakasviestintää koko henkilöstön yhteisten ideoiden pohjalta.

## 2 KOHDEORGANISAATIO

Kohdeorganisaatio on 1940-luvulla perustettu kansanopisto. Se on yksi maamme yli 80 kansanopistosta. Sen toiminta on opetusviranomaisten valvomaa ja osin valtiontuella rahoitettua. Organisaation kasvatus- ja opetustyö on avointa kaikille ja perustehävässään se profiloituu luovien alojen, taidealan sekä työhyvinvoinnin ja työkykyä edistävien koulutusten kansanopistoksi. (Kohdeorganisaation www-sivut, 2022.)

Laki vapaasta sivistystyöstä määrittää kansanopistot sisäoppilaitoksiksi, jotka tarjoavat kokopäiväistä opetusta (Laki vapaasta sivistystyöstä 623/1998, 1 luku 2 §). Kohdeorganisaatiolla on tarjolla erilaisia koulutusmuotoja, joista tärkeimmässä roolissa on lakiin perustuen linjaopiskelu. Se on päätoimista opiskelua, joka tapahtuu kokopäiväisesti arkipäivisin ja kestää yhden lukuvuoden ajan syksystä kevääseen. Koulutuslinjoja kohdeorganisaatiossa on viisi erilaista sekä lisäksi kansanopistolinja oppivelvollisille.

Linjaopiskelun lisäksi kohdeorganisaatio tarjoaa monimuotokoulutuksia. Ne koostuvat lähijaksoista, jotka toteutetaan lähinnä viikonloppuisin ja joita täydennetään itenäisellä työskentelyllä. Monimuotokoulutukset soveltuvat hyvin työn ohessa suoritettaviksi. Monimuotokoulutusten aiheet liittyvät pääasiassa työhyvinvoinnin ja työkykyä edistäviin koulutuksiin. Linja- ja monimuotokoulutusten lisäksi opetustarjontaan kuuluvat erilaiset lyhytkurssit, joita ovat esimerkiksi erilaiset lapsille suunnatut kesäleirit.

Kohdeorganisaation työyhteisö on pieni ja sen jokainen jäsen huolehtii omasta toimenkuvastaan itsenäisesti. Työyhteisöstä vastaa kansanopiston rehtori, jolla on noin 10 työntekijää johdettavanaan. Työntekijöiden toimenkuvia ovat muun muassa toimistosihteeri, hallintosihteeri, koulutussuunnittelija, markkinointivastaava, it-vastaava, laitoshuoltaja ja linjaopettajat.

### 3 TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistyöhön lähdettäessä on ensin löydettävä alustava kehittämiskohde ja määriteltävä alustavat tavoitteet. Kehittämistyössä korostuu kyky tunnistaa organisaatioissa, työssä ja ammateissa piilevät kehittämistarpeet. Se voi olla uudistamisperusteista tai ongelmaperusteista. Uudistamisperusteisessa kehittämistyössä etsitään uutta erilaisia rajapintoja kohtaamalla. Tällöin tavoitteena on esimerkiksi uusi tuote tai palvelu. Ongelmaperustaisessa kehittämisessä etsitään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen esimerkkinä vähäinen myynti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 26.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoitus on nimenomaan pureutua ongelmaperustaiseen haasteeseen. Kohdeorganisaation koulutusmyynti on vähentynyt ja tähän ongelmaan halutaan löytää ratkaisuja organisaation kehittämisen näkökulmasta. Tarkoituksena on kehittää sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta myynninedistämisen tueksi.

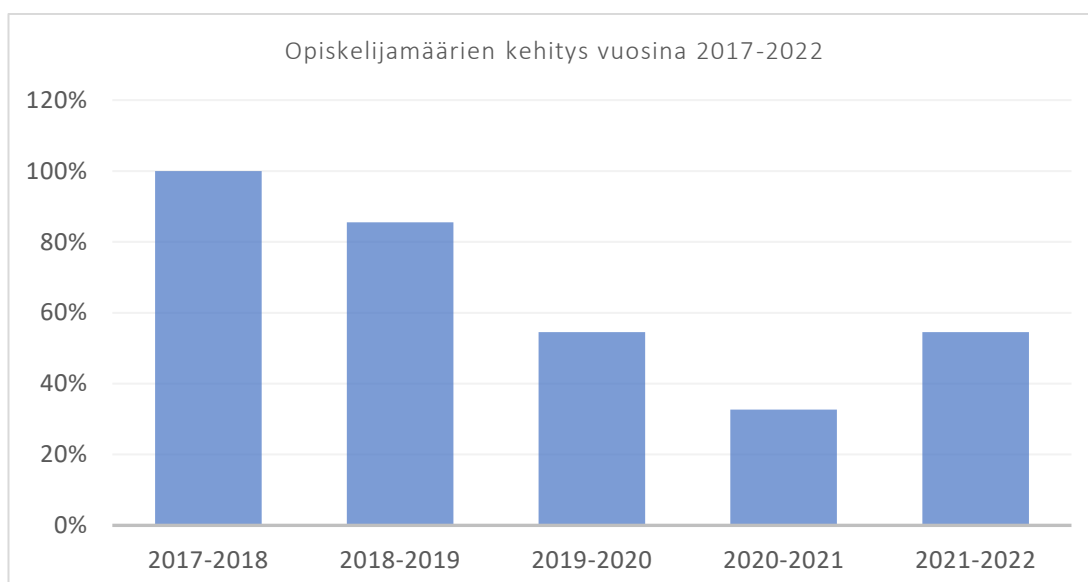
#### 3.1 Lähtökohtatilanne

Kohdeorganisaation toiveena on opinnäytetyö, jolla saadaan uusia keinoja käyttöön linjaopiskelijoiden saamiseksi opistolle. Näitä keinoja on tarkoitus tutkia sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta, jotta nähdään, mitkä siihen liittyvät toiminnot vaikuttavat myynninedistämiseen.

Laki vapaasta sivistystyöstä määrittää kansanopistot kokopäiväistä opetusta antaviksi sisäoppilaitoksiksi, jotka järjestävät kaikille omaehtoisia opintoja, edistävät opiskelijoiden opiskeluvalmiuksia sekä kasvattavat heitä yksilöinä ja yhteiskunnan jäseninä (Laki vapaasta sivistystyöstä 623/1998, 1 luku 2 §). Lakiin pohjautuen tämänhetkisellä koulutusmyynnin kehityskululla huolena on, että kohdeorganisaatio ei tule täyttämään kokopäiväisiä päiväopintolinjojaan, jotka ovat kansanopistolle elinehto. Opinnäytetyöstä rajataan pois monimuotokoulutukset sekä lyhytkurssit ja keskitytään päivälintojen myynninedistämiseen.



Linjaopiskelijoiden kokonaismäärä on vähentynyt huomattavasti vuosina 2017–2022 (Kuvio 1). Tarkkoja opiskelijamääriä ei kerrota julkisesti vaan ne kuvataan prosentteina. Opiskelijamäärien muutosta on tarkasteltu viiden vuoden ajanjaksolta. Lukuvuosi 2017–2018 on valittu lähtöarvoksi todellisten opiskelijamäärien mukaan (100 %). Vuonna 2018–2019 opiskelijoita oli 85,5 %, vuonna 2019–2020 opiskelijoita oli 54,5 % ja vuonna 2020–2021 opiskelijoita oli enää 32,7 % siitä, mitä heitä on ollut vain muutamaa vuotta aiemmin. Lukuvuonna 2021–2022 opistolla aloitti uusi oppivelvollisille suunnattu kansanopistolinja. Tämä linja eroaa selvästi muista linjoista, sillä se on oppivelvolliselle täysin maksuton. Oppivelvollisille suunnatun linjan opiskelijoiden määrä nostaa kokonaisopiskelijamäärän 54,5 %:iin vuotta aiemmasta. Ilman tätä oppivelvollisten linjaa prosenttiluku olisi ollut 38,1 %.



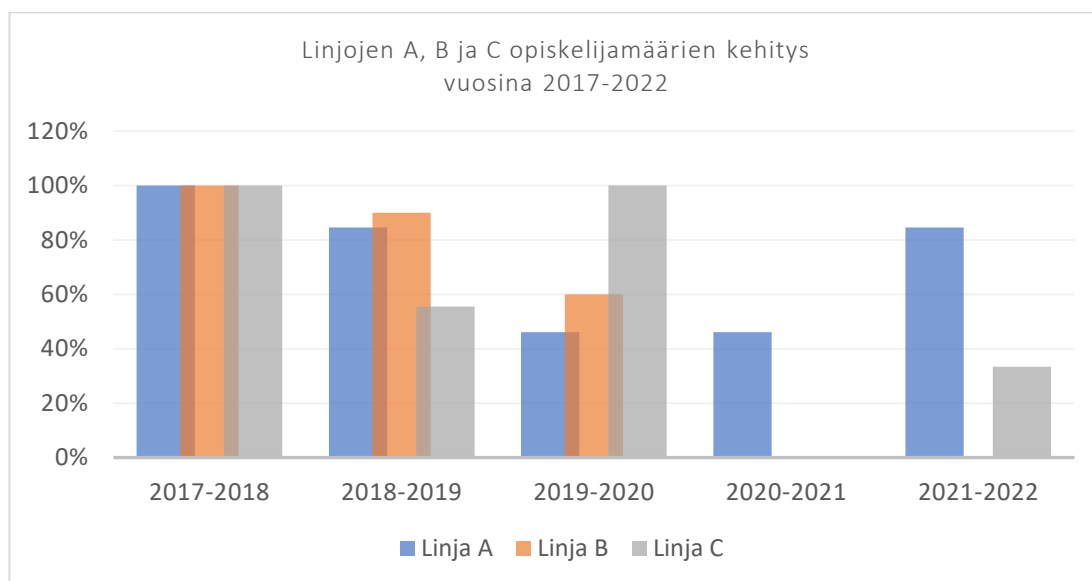
Kuvio 1. Linjaopiskelijoiden kokonaismäärien kehitys vuosina 2017–2022

Keväällä 2020 koronapandemia vaikutti maailmaan siten, että ihmisten liikkumisia ja kokoontumisia rajoitettiin reilun kahden vuoden ajan. Tiukkojen koronarajoitusten myötä niissä työpaikoissa, joissa oli mahdollista tehdä töitä etänä, siirryttiin etätöihin. Oppilaitoksissa koronarajoitukset olivat vielä tiukemmat ja lähiopetus piti järjestää etänä. Näin ollen koronan vaikutukset näkyivät myös kohdeorganisaatiossa. Koronapandemialla on hyvin todennäköisesti ollut vaikutusta kokonaisopiskelijamäärän

kehityksessä, mutta kuten kuviosta 1 huomataan, opiskelijamäärät ovat laskeneet jo ennen koronapandemiaa.

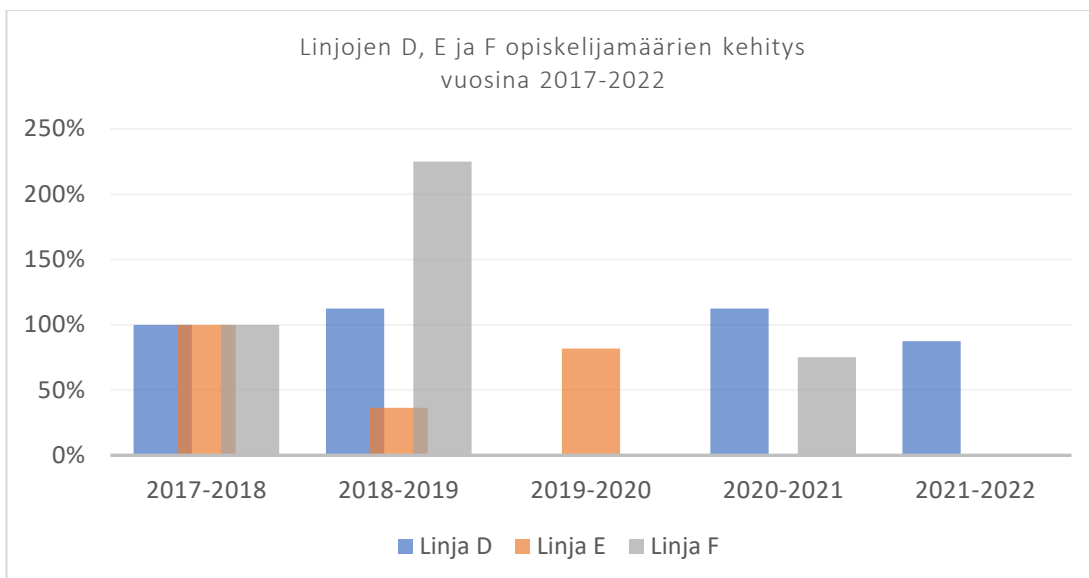
Jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys kohdeorganisaation opiskelijamääristä, on hyvä tarkastella maksullisten linjojen lukuja linjakohtaisesti. Nämä luvut ovat kuvattuna kuvioissa 2 ja 3. Linjojen nimiä kuvataan luottamuksellisuussyistä kirjaimilla A, B, C, D, E ja F. Opiskelijamäärät ovat kuvattuna kuvion 1 tapaan siten, että lukuvuoden 2017–2018 opiskelijamäärät ovat 100 %.

Linjalla A on ollut lukuvuosina 2019–2020 ja 2020–2021 laskua opiskelijamäärissä, mutta vuonna 2021–2022 on noustu jälleen vuoden 2018–2019 tasolle. Linjaa B ei ole puolestaan kahden viimeisen lukuvuoden aikana ollut lainkaan. Linjaa C ei olla saatu vuonna 2020–2021 alkamaan ja vuonna 2021–2022 opiskelijoita on ollut reilu 30 % siitä, mitä lukuvuonna 2017–2018.



Kuvio 2. Linjojen A, B ja C opiskelijamäärien kehitys

Linjalla D opiskelijoita on ollut tasaisesti kaikkina tarkasteluvuosina paitsi lukuvuonna 2019–2020, jolloin linjaa ei ole aloitettu ollenkaan. Linjaa E ei ole ollut sitten lukuvuoden 2019–2020. Linjalla F on ollut eniten opiskelijoita vuonna 2018–2019. Tämän jälkeen linja on käynnistynyt kerran vuonna 2020–2021.



Kuvio 3. Linjojen D, E ja F opiskelijamäärien kehitys

Kohdeorganisaation työyhteisö on, kuten jo mainittu, pieni ja tiivis yhteisö, jossa kaikki vastaavat omasta toimenkuvastaan pääasiassa itsenäisesti. Suurimmalle osalle henkilöstöä tämä itsenäinen työskentelytapa sopii hyvin, mutta osa kaipaisi enemmän yhdessä tekemistä – suunnittelua ja ideoimista.

Organisaation henkilökunnassa on tapahtunut viime vuonna muutoksia. Vuoden 2021 aikana vakituisten työntekijöiden keskimääräinen vaihtuvuus on ollut 33,3 % ja lähtövaihtuvuus 44,4 %. Nämä luvut on saatu kuviossa 4 esitetyn Hanselin tunnuslukujen laskentakaavan avulla (Hansel, 2022). Vakituksia työntekijöitä vuonna 2021 yrityksessä on ollut 9, tulleita työntekijöitä 2 ja lähteneitä 4. Yksi lähteneistä on jäänyt pois eläköitymisen vuoksi.

<b>Keskimääräinen vaihtuvuus, % =</b>	
$\frac{(\text{Palvelukseen tulleiden hlöiden määrä 1.1.–31.12.} + \text{palveluksesta lähteneiden hlöiden määrä 1.1.–31.12.}) / 2}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.2022}} \times 100$	x 100
<b>Lähtövaihtuvuus, % =</b>	
$\frac{\text{Palveluksesta lähteneiden hlöiden määrä 1.1.–31.12.}}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$	x 100

Kuvio 4. Tunnuslukujen laskentakaava (Hansel, 2022)

Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat perustana toimivalle työyhteisölle ja hyvälle ilmapiirille. Liiketoiminnan edellytyksiä ovat saumaton yhteistoiminta, sujuva tiedon kulku ja yhteiset pelisäännöt. (Hyppänen, 2013, s. 37.) Työ yhteisten toimintatapojen laatimiseksi aloitettiin kohdeorganisaatiossa syksyllä 2021, joten opinnäytetyö toimii hyvänä jatkumona organisaation pelisääntöjen kehittämisessä.

### 3.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Viestinnän tehtävä on markkinoinnin ja myynnin tukeminen, sillä kaikki viestintä edistää myyntiä (Juholin, 2022, s. 59). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää koulutusmyyntiä organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta, jotta saadaan uusia, yhteisesti mietittyjä ideoita ja suunnitelmia myynnin tueksi. Henkilöstön mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön ja päätöksentekoon motivoi, innostaa ja sitouttaa henkilöstöä.

Kehittämistehtävä määrittää sen mihin kehittämisellä pyritään. Tehtävänä on usein jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. Työn onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää, että tavoite on tarkkaan määritelty ja sen onnistumiselle on rakennettu selkeät mittarit, joiden kautta tuloksia voidaan arvioida. Määrälliset mittarit voivat koskea esimerkiksi myynnin määrän kasvua. Seurantaan voidaan käyttää myös laadullisia mittareita, kuten haastatteluja. (Ojasalo ym., 2020, s. 32–33.)

Tutkimusongelman löytäminen saattaa olla usein haastavaa, mutta kehittämistyöllä pitää olla ongelma (Kananen, 2019, s. 21). Ongelman tarkka määrittely alkaa tutkimustehtävän tai -tavoitteen tarkennuksella, jota seuraavat tutkimusongelmat. Nämä ongelmat esitetään usein kysymyksinä. (Kniivilä, Lindblom-Ylänne & Mäntynen, 2017, s. 91.) Tämä siksi, että kysymykseen on helpompi vastata kuin ongelmaan. Kun kysymykseen saadaan vastaus, ongelma saadaan ratkaistua. (Kananen, 2016, s. 44.) Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat esitettynä taulukossa 1.

## Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja alakysymykset

### Tutkimuskysymykset

- Miksi sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on haasteita?
- Mitkä tekijät vaikuttavat myynnin laskuun?

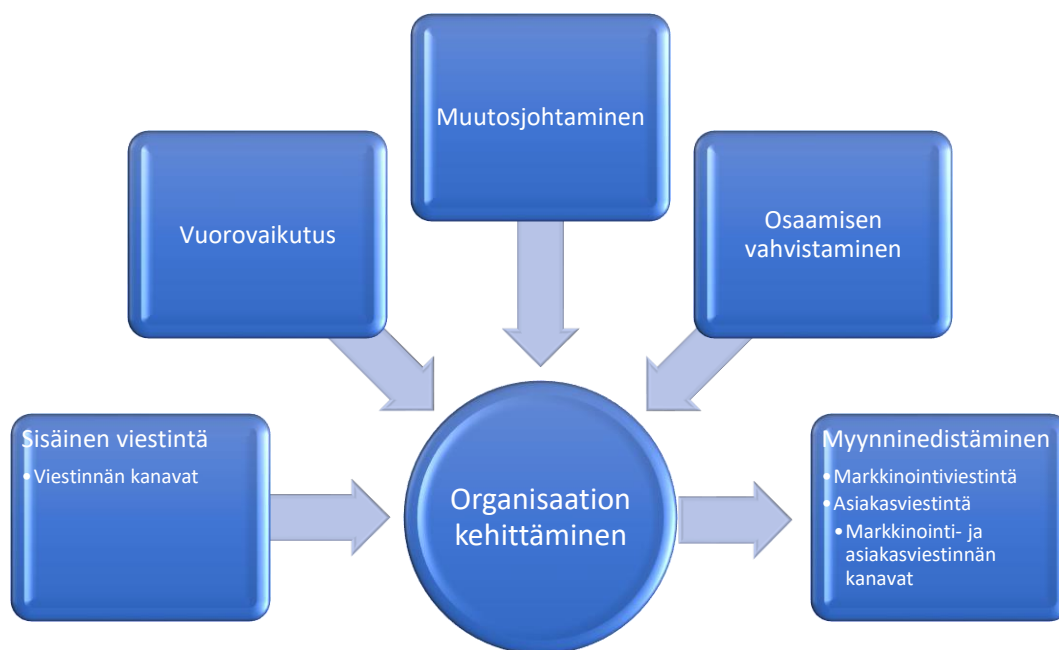
### Alakysymykset

- Sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset:
  - Miten sisäinen viestintä ja vuorovaikutus toteutuvat organisaatiossa nyt?
  - Entä tulevaisuudessa?
  - Miten osittainen etätyö vaikuttaa?
- Opintolinjojen myynnin laskuun liittyvät kysymykset:
  - Miten koulutuksia myydään ja markkinoidaan nyt?
  - Entä tulevaisuudessa?
- Kohderyhmään, markkinointikanaviin ja hinnoitteluun liittyvät kysymykset:
  - Ovatko koulutukset aiheeltaan mielenkiintoisia ja ajankohtaisia?
  - Ketkä ovat linjaopintojen kohderyhmää?
  - Miten kohderyhmä tavoitetaan parhaiten?
  - Onko valitut markkinointikanavat oikeanlaisia tavoittaakseen kohderyhmän?
  - Onko hinta kilpailukykyinen ja oikeanlainen?

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat ”Miksi sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on haasteita?” ja ”Mitkä tekijät vaikuttavat myynnin laskuun?”. Näihin kysymyksiin toivotaan saatavan vastaukset, jonka pohjalta ongelmia saadaan ratkaistua. Lisäksi apuna käytetään alakysymyksiä, joiden avulla saadaan enemmän tietoa tutkitavasta aiheesta.

### 3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta keskeistä on tuntee aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, josta kehittämistyössä edetään. Tällaisen näkökulman tarjoaa olemassa olevaan teoriaan perustuva käsitejärjestelmä eli teoreettinen viitekehys. Tutkimuksellisuudessa omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakennetaan olemassa olevan tiedon päälle, jolloin kyky teoriapainotteisen tiedon siirrosta käytäntöön tulisi näkyä kehittämistyössä. Myös saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto tulisi kyetä liittämään tähän viitekehykseen. Tiivistetysti voidaan sanoa, että tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet määritellään. (Ojasalo ym., 2020, s. 21, 34.) Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys pohjautuu organisaation kehittämiseen, joka tässä opinnäytetyössä pitää sisällään sisäisen viestinnän, vuorovaikutuksen, muutosjohtamisen, osaamisen vahvistamisen ja myynninedistämisen. Kohdeorganisaation toiminnan edellytyksenä on saada riittävä määrä päivälinjoihin opiskelijoita, jotta kokopäiväiset linjat käynnistyvät. Päivälinjojen käynnistyminen on kansanopiston toiminnalle edellytys.

Koska linjaopiskelijoiden määrät ovat olleet laskussa, toimintatapoja pitää muuttaa, mikä vaatii muutosjohtamista. Myös opinnäytetyön kehittämisideat ja -ehdotukset vaativat muutosjohtamista ja henkilöstön osaamisen vahvistamista, mikäli ne otetaan käyttöön. Viitekehyksessä kerrotaan myös markkinointiviestinnästä ja asiakasviestinnästä, jotka liittyvät vahvasti myynninedistämistoimiin. Lisäksi työssä esitellään sisäisen viestinnän sekä markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Lähdettäessä liikkeelle kehittämistyössä ensin on syytä pohtia, millaisella lähestymistavalla työtä viedään eteenpäin. Lähestymistavan valinta ohjaa kehittäjää menetelmävalinnoissa, vaikka kehittämiskohteen lähestymistavan valinnassa ei ole vielä kyse konkreettisten menetelmien valinnasta. Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin ja sen valinta kehittämistyössä vastaa tutkimusstrategiaa ja se liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen. (Ojasalo ym., 2020, s. 36, 51.)

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä määriteltynä ja lähestymistapa pohdittuna, on aika suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä on mahdollista käyttää monenlaisia eri menetelmiä. (Ojasalo ym., 2020, s. 104.)

### 4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Aiheen valinta käynnistää tapaustutkimuksen, minkä jälkeen määritetään tutkimusongelma. Usein tapaustutkimuksen ongelmat ovat monisyisiä ja vaikeastikin määriteltäviä. (Kananen, 2013, s. 59.) Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan ratkaista kohdeorganisaatiossa ilmennyt ongelma ja kun tehtävänä on tuottaa kehittämisideoita ja -ehdotuksia. Tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä eli tutkittavasta tapauksesta. Siinä on tärkeää saada selville suppeasta kohteesta paljon tietoa ja se etsii vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimuksen kohteita on usein vain yksi esimerkiksi organisaatio, prosessi tai toiminta. Olennaista on ymmärtää kohde tietynä kokonaisuutena eli tapauksena. (Ojasalo ym., 2020, s. 37, 52–53.)

Tapaustutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska kyseessä on tietty tapaus eli organisaatio ja sen kehittäminen. Lisäksi tutkimusongelma on monisyinen. Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta pyritään saada selville, mitkä tähän liittyvät toiminnat yrityksessä vaikuttavat markkinointi- ja



asiakasviestintään, jota kautta myyntiä pyritään edistämään. Työn lopputuloksena saadaan kehittämisideoita ja -ehdotuksia, jotka ovat tyypillisiä tapaustutkimuksessa.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimuksen tyypillinen piirre on, että siinä hyödynnetään monenlaisia eri tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin tai yhdistelemällä niitä. (Ojasalo ym., 2020, s. 55.) Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena.

Tyypillisesti laadullisia menetelmiä käytetään sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta ennestään hyvin, mutta niitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia kohteita on huomattavasti vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa suppeasta kohteesta ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin. Tyypillisiä menetelmiä tällöin ovat muun muassa erilaiset haastattelut. Tapaustutkimuksessa käytettäviä soveltuvia menetelmiä ovat myös esimerkiksi aivoriihiyöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym., 2020, s. 55, 105.) Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyöhön valituista menetelmistä, joita ovat haastattelut, yhteisölliset ideointimenetelmät ja benchmarking.

### 4.2.1 Haastattelu ja sisällönanalyysi

Halutessamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miten hän toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä suoraan. Haastattelun idea on siis hyvin yksinkertainen. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84–85.) Haastattelulla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa ja sen tehtävänä on asioiden selventäminen tai syventäminen kehittämisen kohteesta. Sen avulla voidaan selvittää myös vaikeita ja arkoja aiheita. (Ojasalo ym. 2020, s. 106.) Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelija voi toistaa kysymyksensä, oikaista mahdolliset väärinymmärrykset ja keskustella haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Tutkimuskysymyksiin lähdetään hakemaan vastauksia haastattelemalla kohdeorganisaation henkilökunnan jäseniä. Haastattelujen avulla on tarkoitus ymmärtää sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdolliset haasteet, jotka vaikuttavat linjaopintojen myyntiin. Organisaatiossa on vuonna 2022 aloittanut työssään kaksi uutta työntekijää, joita on tarkoitus haastatella. Näin saataisiin hyödynnettyä uusien henkilöstön jäsenten huomioita tutkittavaan aiheeseen liittyen. Heidän lisäksensä tutkimusta varten haastatellaan jo pidempään talossa olleita työntekijöitä, joilta saadaan näkökulmia siitä, mitkä toimintatavat ovat olleet toimivia ja mitkä eivät. Haastateltavat valittiin haastateltaviksi aikataulujen yhteensopivuuden mukaan.

Haastattelu on vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta ja se voidaan toteuttaa eri tavoin: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja niiden järjestys on ennalta määrätty. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta niiden järjestystä voidaan haastattelun edetessä muuttaa. Lisäksi puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan kysyä mieleen tulleita kysymyksiä tai jättää ennalta laadittuja kysymyksiä kysymättä. Avoimessa haastattelussa haastatteli ja haastateltava keskustelevat yleisesti kyseessä olevasta aiheesta tasavertaisina. (Ojasalo ym. 2020, s. 108.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kevään ja kesän 2022 aikana rajatulle osalle henkilökunnan jäsenistä puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina (LIITE 1). Teemahaastattelussa kysymykset etenevät etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 87). Haastattelukysymyksissä ei ole tarkkaa muotoa ja kysymysten järjestys voi muuttua teemahaastattelun edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, s. 203). Tutkimuksen teemat ovat sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, linjaopintojen myynninedistäminen sekä markkinointiviestintä. Teemahaastattelu valikoitui haastattelulajiksi joustavuutensa vuoksi. Kysymysten järjestystä voi helposti muuttaa tai jättää ennalta laadittuja kysymyksiä esittämättä. Haastattelun aikana voi esittää täydentäviä kysymyksiä. Haastattelukysymykset laadittiin valitun teorian ja tutkimusongelman pohjalta. Haastattelujen avulla haastateltavilta saadaan omakohtaista tietoa siitä, miten he kokevat sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä

linjaopintojen myynninedistämiseen liittyvät teema. Tätä tietoa ei ole saatavilla muualta kuin kysymällä tätä suoraan henkilökunnan jäseniltä.

Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Tunti oli riittävä aika kysymysten läpikäymisessä. Haastattelut pidettiin kahden kesken suljettujen ovien takana. Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin lupa nauhoittaa haastattelu, jotta niiden auki kirjoittaminen eli litterointi onnistuu jälkikäteen. Litteroinnin jälkeen haastatteluiden tallenteet poistettiin luottamuksellisuuden säilyttämisen vuoksi. Haastateltaville on luvattu, että aineistot käsitellään opinnäytetyössä anonyymisti. Tällä menettelyllä haastatteluista toivottiin saavan mahdollisimman paljon tietoa myös vaikeista ja aroista aiheista. Näistä haastatteluista saadut aineistot analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Analyysi etenee siten, että ensin päätetään mikä aineistossa on kiinnostavaa. Tämän jälkeen aineistosta erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät tähän kiinnostukseen. Kiinnostuksen ulkopuolelle jäävät asiat jätetään pois tutkimuksesta. Sen jälkeen merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, minkä jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–104.) Sisällönanalyysissä on siis kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä. Mikäli aineiston keruu toteutetaan teemahaastatteluna, aineiston pilkkominen sisällönanalyysivaiheessa on helppoa, sillä teemat muodostuvat kuin itsestään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93.) Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joten aihepiirit sisällönanalyysivaiheessa löytyvät helposti. Jokainen haastattelu litteroitiin, jonka jälkeen haastattelujen vastaukset purettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysina. Vastaukset pelkistettiin etsimällä aineistosta tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Tämän vaiheen jälkeen kirjatut ilmaisut ryhmiteltiin ja lopuksi päästiin johtopäätöksiin.

#### 4.2.2 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Positiivinen ja avoin ilmapiiri on edellytyksenä luovassa ongelmanratkaisussa (Ojasalo ym., 2020, s. 158). Luovan ongelmanratkaisun pääsääntönä on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ennakkoluulottomalla ajattelulla ongelmien määrittämisen jälkeen. Hyödyllisimmät ideat löytyvät varmimmin suuremmasta kuin pienemmästä ideoiden joukosta. Myös kaikenlainen kritiikki on kiellettyä luovassa ongelmanratkaisussa, sillä tärkeintä on uskallus tuoda viltimmätkin oivallukset ja ideat esille, mitä ei missään muussa tilanteessa uskaltaisi tehdä. Vaikka villit ideat voivat olla esitetyssä muodossaan liian vilttejä, niistä voidaan jatkojalostaa käyttökelpoisia ideoita. Myös hyvänolon tunteen luominen ja vahvistaminen on tärkeää. Pelkäämättömyys, vapautuneisuus ja nauru tempaa osallistujan mukaansa ja saa ajattelemaan vapaammin – huumorilla on tärkeä rooli luovassa ongelmanratkaisussa. Toisten ideoiden yhdisteleminen, risteyttäminen ja kehittäminen on mahdollista, jopa suositeltavaakin. (Harisalo, 2011, s. 75–77.)

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on esimerkiksi brainstorming eli aivoriihityöskentely, jota kutsutaan myös ideointityöpajaksi. Aivoriihikokouksessa noin 10 henkilön ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. (Ojasalo ym., 2020, s. 160.) Sen avulla tuotetaan huomattava määrä vaihtoehtoisia ideoita ja tuodaan parhaimmat esille työskennellen ryhmässä. Hylkäämisen sijaan ryhmän kannattaa arkistoida huonoimmat ideat mahdollista myöhemmäksi käyttöä ajatellen. Aivoriihessä on seitsemän yhtä tärkeää vaihetta, vaikka yleistä on, ettei kaikkia vaiheita välttämättä käydä edes läpi. Nämä vaiheet ovat:

1. Ongelman asettaminen ja tähän liittyvä keskustelu.
2. *Kuinka*-lauseina ongelman uudelleen muotoilu.
3. Lopullisen ongelman valinta.
4. Uuden innostuksen ja vapaan ilmapiirin luonti eli lämmittelyideointi.
5. Varsinainen aivoriihi alkaa.
6. Viltimpien ideoiden jalostaminen.
7. Istunnon päättäminen.

Tärkeintä on, että kaikki ryhmän jäsenet sitoutuvat tuottamaan annettuun ongelmaan ideoita mahdollisimman tehokkaasti ja noudattavat aivoriihen sääntöjä. (Harisalo, 2011, s. 79–89.)

Myös brainwriting on yksi yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Siinä ideointi tapahtuu pienissä ryhmissä ilman keskustelua. Jokainen ryhmän jäsen keksii itsenäisesti paperille aiheeseen liittyvää uutta ideaa. Tämän jälkeen paperi siirtyy seuraavalle jäsenelle, joka jatkaa ideointia käyttämällä edellisen henkilön luomia ideoita inspiraation lähteenä. Kun paperit ovat kiertäneet, alkaa keskusteluvaihe, jossa mielekkäimmät ideat valitaan jatkokehittelyyn. Brainwritingin etuna on, että hiljaisimmatkin työyhteisön jäsenet saavat tasavertaisen mahdollisuuden osallistua ideointiin. (Ojasalo ym., 2020, s. 161–162.)

Kesäkuussa 2022 kohdeorganisaatiossa järjestettiin ideointityöpaja, jossa tarkoituksena oli keksiä linjaopintojen myynninedistämiseen ideoita. Tähän työpajaan varattiin aikaa kaksi tuntia ja siihen osallistui vetäjän eli opinnäytetyöntekijän lisäksi kuusi työyhteisön jäsentä. Menetelmäksi valittiin brainstorming eli aivoriihityöskentely. Aivoriihi toteutettiin Risto Harisalonsa Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina -kirjan pohjalta (Harisalo, 2011, s. 79–91).

Aluksi kaikille jaettiin lyhyt paperinen yhteenveto siitä, mitä aivoriihi tulee pitämään sisällään ja käytiin sitä esimerkein läpi ja kerrottiin, miksi tämä aivoriihi järjestettiin. Aivoriihen tarkoituksena on saada ideoita siitä, miten saada myyntiä lisää jo tulevaisuuteen.

Seuraavaksi ongelma muotoiltiin uudelleen kuinka-lauseiksi. Harisalonsa (2011) mukaan tavoitteena on saada vähintään 20 kuinka-lauseetta. Tavoite saavutettiin, sillä lauseita kirjattiin ylös yhteensä 22 kappaletta. Jo tässä aivoriihen vaiheessa syntyi hyvää keskustelua aiheesta.

Kuinka-lauseiden jälkeen siirryttiin seuraavaan vaiheeseen ja jatkettiin keskustelua lopullisen ongelman valinnasta. Keskustelun kautta löytyi kaksi teemaa, joita lähdettiin työstämään lisää ja joista toinen valittiin lopulliseksi ongelmaksi.

Ennen aivoriiehtä järjestettiin lämmittelyideointi. Siinä tarkoituksena oli muutamassa minuutissa keksiä mahdollisimman monta uutta käyttötarkoitusta paperiliittimelle. Lämmittelyvaihe onnistui hyvin, sillä ilmapiiri tuntui vapautuvan. Huumori oli vahvasti läsnä ja saatiin uusia hullunkurisiakin ideoita paperiliittimelle.

Varsinaisen aivoriiehen ideointi alkoi sillä, että ideoiksi nousivat jo nyt opistolla käytössä olevat toiminnot ja nämä kirjattiin ylös ideoiksi. Vetäjä muistutti lämmittelyideoinnista ja koitti sitä kautta saada myös esille vilttejä ideoita. Tärkeänä huomiona, että lämmittelyideointi on tärkeä vaihe, jotta saadaan esiin uudenlaisia ideoita. Kaiken kaikkiaan aivoriiehestä syntyi lähes 30 uutta ideaa. Ryhmä yhdessä valitsi seuraavaan vaiheeseen pari viltteintä ideaa, jotka jalostettiin toteutuskelpoisiksi. Tämän jälkeen aivoriiehi päättyi.

Vetäjä teki koosteen aivoriiehestä ja lähetti sen kaikille henkilökunnan jäsenille. Näin aivoriiehestä saadut ideat ovat jatkoa ajatellen kaikkien saatavilla, joihin voidaan tarpeen mukaan palata. Toteutuskelpoiset ideat päätettiin toteuttaa vielä kesän 2022 aikana.

#### 4.2.3 Benchmarking

Benchmarking pohjautuu englannin kielen sanaan benchmark ja sillä tarkoitetaan kirjaimellisesti maastossa olevaa vertailukohtaa, johon suhteutetaan muut mittaukset. Suomenkielinen vastine voisi olla esikuva-analyysi, vertailukehittäminen tai kokemusten siirto. (Vuorinen, 2013, s. 158.) Benchmarking on toisilta oppimista ja oman toiminnan kyseenalaistamista. Parhaimpien käytänteiden etsiminen muista organisaatioista tuottaa uusia käytänteitä, sillä niitä joudutaan soveltamaan luovasti omaan toimintaan ja organisaatioon sopiviksi. Se on hyväksi havaittu menetelmä organisaation laadun, tuottavuuden ja työtapojen kehittämisessä. Tietoa voidaan etsiä esimerkiksi toisten yritysten nettisivuilta. (Ojasalo ym., 2020, s. 43.) On myös hyvä vertailla oman toimialan ulkopuolisia yrityksiä. Parhaat toimintamallit saattavat hyvinkin löytyä oman alan ulkopuolelta, koska tietyt toiminnot eivät ole toimialaan sidoksissa. (Vuorinen, 2013, s. 159–160.)

Benchmarking toteutettiin kesäkuussa 2022. Tarkoituksena oli vertailla kohdeorganisaation nettisivuja ja sosiaalisen median kanavia toisten toimijoiden nettisivuihin ja sosiaalisen median kanaviin. Tutkimus aloitettiin Kansanopistoyhdistyksen nettisivuilta, jossa oli listattuna allekkain kaikki Suomen kansanopistot (Kansanopistoyhdistys, 2022). Tästä listasta valittiin sattumanvaraisesti kolme eri kansanopistoa vertailun kohteeksi. Toimialan ulkopuoliseksi toimijaksi valikoitui niin ikään sattumanvaraisesti uusi kirpputori N3xt Level Second Hand Shop heidän erään sosiaalisen median päivityksensä vuoksi, mikä herätti tutkijan huomion (N3ext Level, 2022). Perehtymällä syvemmin N3xt Levelin sosiaalisen median kanaviin, kyseessä oleva kirpputori päätettiin valita mukaan benchmarkingiin. Kaikilta benchmarkingissa mainituilta ja tutkittavilta organisaatioilta pyydettiin lupa julkaista heidän nimensä ja vertailun tulokset tässä työssä. Organisaatioilla on mahdollisuus lukea heistä mainitut kohdat ennen työn julkaisua. Kansanopistoyhdistys ja N3xt Level antoivat tähän suostumuksensa, mutta yhdestäkään toisesta kansanopistosta ei saatu vastausta sähköpostitse lähetettyyn lupakyselyyn. Siksi näitä vertailtuja kansanopistoja ei tulla mainitsemaan tässä työssä omilla nimillään vaan niitä kutsutaan numeroilla 1, 2 ja 3.

Benchmarkingia varten laadittiin aihealueet (LIITE 2), joita organisaatioiden sivuilta ja sosiaalisen median kanavista tutkittiin. Aiheiksi muodostuivat nettisivuilta löytyvä tieto, missä kaikissa sosiaalisen median kanavissa organisaatio on mukana ja mitä sisältöä sosiaaliseen mediaan laitetaan. Lisäksi huomioitiin sosiaalisen median kanavien seuraaja- ja tykkääjämäärät sekä se, milloin organisaatio on perustettu.

## 5 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Organisaation kehittämällä tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä, joilla lisätään yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Kilpailukykyä säilyttääkseen organisaatiot joutuvat nykyään muuttamaan lähes jatkuvasti, jolloin henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat olennaisesti muutokseen. (Kauhanen, 2006, s. 29.) Jokaisen työntekijän on tiedettävä ja ymmärrettävä organisaation tavoitteet, jotta ne voivat toteutua. On oltava tietoinen tulevista haasteista ja ymmärtää oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta. Koko henkilöstöllä on näin ollen yhteinen tavoite. (Hyppänen, 2013, s. 48.)

Kehittämisen tarpeet vaihtelevat organisaatioiden ulkoisten muutospaineiden ja iän mukaan. Jotta organisaatio ei jähmety nykyisiin asetelmiin ja toimi liian sisäänlämpiävästi kehittämistä tarvitaan. Tavoitteena kehittämistyöllä on yleensä parantaa tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan. Lisäksi on huomioitava, että kehittämisen tavoitteena ei voida pitää valmista vakaata tilaa tai toimintatapaa. Toiminnan ja tavoitteiden sopeuttaminen ympäristön muutoksiin on olennaista kehittämistyössä, johon vaaditaan jatkuvaa oppimista yksilöiltä ja myös organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Kauhanen, 2006, s. 29.)

Kondalkar kertoo kirjassaan Warren Bennisin määritelleen vuonna 1969 organisaation kehittämisen olevan monimutkainen koulutusstrategia, joka on vastaus muutokseen. Sen tarkoituksena on muuttaa uskomuksia, asenteita, arvoja ja organisaation rakennetta, jotta yritys voi sopeutua paremmin uusiin teknologioihin, markkinoihin ja haasteisiin sekä huimaan muutosvauhtiin itsessään. Se on siis soveltavaa käyttäytymistiedettä, jossa strategiana on kehittää ihmisiä organisaatiossa. (Kondalkar, 2009, s. 3.)

### 5.1 Vain muutos on pysyvää

Nykyisin muutos on arkipäivää organisaatioissa, sillä organisaatiot kohtaavat haasteita toiminnassaan. Tästä syystä ne joutuvat muuttamaan toimintaansa ja kehittymään. Jotakin toimintansa osia joudutaan supistamaan tai toisia laajentamaan. (Juuti, 2017, s.



179.) Muutos on usein jonkin asian päättämistä eli luopumista tai lopettamista. Uutta suuntaa ei voi ottaa, ellei samalla luovu vanhasta suunnasta. (Erämetsä, 2003, s. 51.) Organisaation on kehityttävä, uudistuttava ja muututtava, jotta se menestyy ja säilyttää kilpailukykyä. Muutostarpeet syntyvät erilaisista lähtökohdista ja yksi tällainen voi olla asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisestä johtuvaa. (Hyppänen, 2013, s. 249.)

Usein muutokset perustellaan järjellä, vaikka ne koetaan enemmän tunteella (Pirinen, 2014, s. 13). Onkin tärkeää tiedostaa, että työyhteisöissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat aina työntekijöihin ja aiheuttavat vahvoja tunteita henkilöstön keskuudessa – toiset ahdistuvat muutoksista, kun taas joillekin muutokset tuovat sopivaa vaihtelua. Muutoksilla voi olla kuitenkin positiivisia vaikutuksia, vaikka aluksi olisikin pelkoa ja epävarmuutta muutokseen lähdeäessä. (Hyppänen, 2013, s. 249–251.)

#### 5.1.1 Esihenkilö muutoksen keskellä

Esihenkilön työajasta suurin osa kuluu muutosten parissa. Muutosten johtaminen on yhtä tärkeää kuin asioiden ja ihmisten johtaminen, sillä esihenkilöillä on käynnissä koko ajan muutoksia, joita täytyy johtaa tuloksellisesti ja tavoitteellisesti. Esihenkilöiden työarki koostuu siis pääasiassa erilaisten muutosten johtamisesta. (Pirinen, 2014, s. 13.)

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat tärkeä osa yrityskulttuuria, joiden avulla vaikutetaan yrityskulttuurin kehittämiseen (Erämetsä, 2003, s. 66). Onnistunut muutos tarvitsee johtamisessa ja niiden läpiviemisessä monenlaisia taitoja, tietoja ja osaamista. Muutos on hyvä ajatella projektina, joka suunnitellaan huolella, toteutetaan suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioidaan. Tärkeintä on ymmärtää, mistä muutostilanteissa on ylipäänsä kysymys, miten ihmiset tulevat reagoimaan niihin ja millä keinoin henkilöstö saadaan mukaan innostumaan ja tukemaan näitä uusia toimintatapoja sekä millä keinoin vähennetään muutosvastarintaa. Muutoksen keskellä ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle suurin merkitys on viestinnällä ja esihenkilön läsnäololla. (Hyppänen, 2013, s. 257–263.) Johtamisen ja esihenkilötyön tärkein työkalu on näin ollen viestintä (Erämetsä, 2003, s. 66).

Jos työn sisällöissä tapahtuu muutoksia, useimmiten ne näkyvät työtehtävien lisääntymisenä tai vaativuuden kasvuna. Esihenkilön on tällöin resursoitava ja tarpeen niin vaatiessa uudelleen organisoitava työt. Työmäärän ja -tehtävien tilapäinen lisääntyminen pyritään hoitamaan joustavan työajan puitteissa tai ylitöinä. Työtehtävien sisällön muuttuessa esimerkiksi uuden tietojärjestelmän myötä, työn tekeminen hidastuu ja sujuvuus kärsii, vaikka henkilöstö saisikin aluksi koulutusta aiheesta. Lisäksi on hyvä määrittää henkilö, johon voi olla ongelmatilanteissa yhteydessä. Edellä mainitun kaltaisen muutoksen keskellä vertaistuki on korvaamatonta, sillä se auttaa uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotossa. Tärkeintä on esihenkilön viestintä muutoksen haitoista ja hyödyistä, jotta jokainen ymmärtää tilanteen ja kykenee hoitamaan vastuualueensa muutoksen keskellä. Uudistettaessa työskentelytapoja liiketoiminnallisten tarpeiden vuoksi liittyvät ne usein teknologian tuomiin uusiin vaatimuksiin, tehokkuusvaatimuksiin tai uusiin asiakastarpeisiin. Toimintatavat voivat muuttua myös vaikkapa uuden strategian myötä. Esihenkilön on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään uudet toimintatavat ja sitoutumaan niihin. Muutosvastarintaa vähentää myös se, että esihenkilö osaa vastata kysymyksiin muutoksen vaikutuksista, miten muutos näkyy konkreettisesti ja miksi muutos pitää toteuttaa. (Hyppänen, 2013, s. 250–251.)

### 5.1.2 Henkilöstö muutoksen keskellä

Ihmiset ovat organisaatioiden tärkein voimavara – heistä kumpuaa yrityksen osaaminen ja tulos tai pahimmassa tapauksessa tuloksettomuus. Muutostilanteissa on tärkeää huomioida ihmisten tunteen, asenteet, motivaatio, arvot ja persoonallisuustekijät. (Erämetsä, 2003, s. 86.) Muutoksiin reagoidaan eri tavoin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Muuttaakseen suhtautumistaan muutokseen eri ihmiset tarvitsevat erilaista tietoa ja erilaisia keskusteluja. Osa suhtautuu muutoksiin ennakoivasti eli valmistautuu ja miettii asioita uudesta näkökulmasta. Osa puolestaan murehtii muutosta etukäteen ja näin ollen vastustaa sitä vaikkei ymmärtäisi muutoksen tarkoitusta. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan pidä pelästyä tai suhtautua siihen kielteisenä ilmiönä, sillä väliaikaisena reaktiona se on täysin luonnollista. Usein muutoksen toteutustapa ja muutoksen kohteena oleminen on se mitä vastustetaan, ei muutos itsessään. (Hyppänen, 2013, s. 260–261.)

Työn hallinnan tunne heikkenee muutoksen keskellä, mikä aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta. Useimmiten ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä ja haluavat suoriutua siitä parhaan kykynsä mukaan. Itsensä toteuttamisen näkökulmasta työssä suoriutuminen on tärkeää. Uusien työtehtävien ja työskentelytapojen omaksumista vaaditaan muutoksessa hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä. Vanhasta poisoppiminen vaatii aikaa, jopa enemmän kuin uuden oppiminen. Muutoksen epäonnistuessa syynä voi olla tarvittavan osaamisen puuttuminen. (Pirinen, 2014, s. 15.)

## 5.2 Osaamisen vahvistaminen

Henkilöstön osaaminen, sen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä kyvykkyys hankkia lisää uutta osaamista on organisaatioiden tulevaisuuden menestystekijä. Vain uudistuvalla ja kehittyvällä organisaatiolla on mahdollisuus pärjätä kovassa kilpailussa. Käytännössä se tarkoittaa koko henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Yksilöiden osaaminen on organisaation osaamisen perusta – yksilön tahto, tieto, taito, kokemukset ja kontaktit sekä motivaatio, energisyys, oppimishalu ja -kyky muodostavat yksilön osaamisen. (Hyppänen, 2013, s. 107.)

Osaamisen kehittämisessä otetaan kantaa nykyhetken osaamiseen, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja osaamiseen, joka ei ole tarpeellista jatkossa. Osaamistavoitteiden ja -kartoitusten pohjalta mietitään keinoja tarvittavan osaamisen hankkimiseen. Näitä hankintakeinoja ovat esimerkiksi olemassa olevan henkilöstön kehittäminen erilaisin menetelmin, uusien osaajien rekrytoiminen ja tarvittavan osaamisen ostaminen palveluna yhteistyökumppaneilta. Yleisin tapa näistä on kehittää olemassa olevan henkilöstön osaamista. (Hyppänen, 2013, s. 124.)

Osaamisen kehittäminen on kuitenkin harmillisen usein organisaation koosta riippumatta asia, johon käytetään aikaa silloin kun muilta töiltä ehditään. Tällöin henkilöstö harvoin hyödyntää heille tarjottuja mahdollisuuksia. Olisikin tärkeää viedä organisaatiokulttuuria suuntaan, joka kannustaa jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. (Eklund, 2021, s. 112.) Osaamisen kehittäminen nimittäin alkaa, kun työntekijä aloittaa työpäivänsä ja se päättyy hänen lähtiessään pois työpaikalta. Se on yksilön oman

ammattitaidon jatkuvan kehittämisen lisäksi hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 57.)

### 5.3 Sisäinen viestintä

Perusolemukseltaan viestintä on merkityksellistämistä ja näkyväksi tekemistä (Juholin, 2022, s. 367). Organisaation tapahtumista kerrotaan viestinnän avulla niin ulkopuolisille kuin omalle henkilöstöllekin. Käytännössä hyvä viestintä tarkoittaa sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista asioista ensin tai vähintään samanaikaisesti kuin ulkopuolisillekin. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä korostuu palveluyrityksissä, sillä se on suorastaan menestyksekkään liiketoiminnan elinehto. (Kauhanen, 2006, s. 168.)

Yritys on vuorovaikutuksessa viestinnän avulla sidosryhmiensä kanssa, joista tärkein sidosryhmä on sen oma henkilöstö. Perinteisesti viestintä on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään viestin vastaanottajan mukaan. Sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat työntekijät, ulkoisen viestinnän piiriin puolestaan asiakkaat ja muut sidosryhmät. Näiden raja on kuitenkin hämärtyvässä, sillä esimerkiksi oppilaitosten opiskelijat sijoituvat monissa viestinnän tilanteissa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välimaastoon. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen, 2017, s. 102–104.)

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan selvää ja oikeaa yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista sekä sitoutetaan henkilöstöä. Henkilöstö on tarkoituksena pitää tietoisena kaikesta liiketoiminnan osa-alueista, kuten tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä. Tietoisuus parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Sen avulla luodaan positiivista yrityskuvaa ja hoidetaan myös sisäistä markkinointia, joka tuo yrityksen tuotteet ja palvelut tutuiksi henkilöstölle. (Joki, 2021, s. 163.)

Sisäinen viestintä terminä on muuttumassa, sillä yhä useammin törmää termiin työyhteisöviestintä. (Honkala ym. 2017, s. 104). Työyhteisöviestintä pitää sisällään sen, että viestintä ulottuu työyhteisön ulkopuolelle ja verkostoihin (Juholin, 2022, s. 134). Se

tarkoittaa tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä sekä näiden lisäksi keskustelua ja ymmärryksen luomista kirjallisesti ja suullisesti. Se on siis viestintää, joka tapahtuu kasvokkain, puhelimitse, kirjeitse ja verkon välityksellä koko yrityksen henkilöstön ja sen yhteistyökumppaneiden kesken. Päätaavoite työyhteisöviestinnässä on hyvä ja avoin tiedonkulku, jotta työntekijä on tietoinen yrityksen tavoitteista ja toimintaympäristöstä sekä tärkeimpänä, on tietoinen omista tehtävistään ja asemastaan. Tarvittavan tiedon puuttuessa, syntyy epävarmuutta, joka vaikuttaa kielteisesti työntekijän työmotivaatioon. Työmotivaatiota ja työssä viihtymistä lisää onnistunut työyhteisöviestintä, jota kautta työntekijän on helpompi mieltää oman työnsä tärkeys ja näin motivoitua työskentelemään koko yhteisönsä hyväksi. Pahimmillaan tiedon puute ja viihtymättömyys työssä kantautuu yrityksen ulkopuolelle työntekijöiden kautta, mikä heikentää yrityksen mainetta ja työnantajakuvaa. Potentiaaliset työnhakijat haluavat töihin yritykseen, jossa uskovat viihtyvänsä. (Honkala ym., 2017, s. 104, 107.) Työyhteisöviestintä linkittyy tiiviisti johtamiseen sekä esihenkilöiden ja asiantuntijoiden työhön, mutta se kuuluu viime kädessä kaikkien työhön erilaisten rajapintojen kommunikoinnissa (Juholin, 2022, s. 134).

Pienehkön yrityksen viestintä voi olla luontevaa keskustelua työkavereiden kesken ja usein viestintää hoidetaankin oman työn ohella. Hyvä, suunnitelmallinen ja avoin viestintä on töiden sujumisen edellytys, joten tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota myös pienissä työyhteisöissä. Onnistunut viestintä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, sillä yritys on kokonaisuus, jossa kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. (Honkala ym., 2017, s. 107–108.) On tärkeää huomioida ja korostaa henkilöstölle se seikka, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Se on siis vuorovaikutusta, johon kaikki osallistuvat. Työpaikalla on oltava myös toimivat väylät tiedonkulkuun. (Joki, 2021, s. 163–164.)

#### 5.4 Sisäisen viestinnän kanavat

Viestintä tapahtuu aina välillisesti tai välittömästi. Kirjallinen viestintä on aina välillistä viestintää, kun taas suullinen viestintä voi olla välitöntä tai välillistä. Välillinen viestintä on kirjaimellisesti jonkin välineen kautta tapahtuvaa. Näitä kanavia ovat sähköposti, mobiiliviestintä, intranet, sosiaalinen media, pikaviestimet, videoneuvottelut, tiedotteet, webinaarit ja vuosikertomukset. Sisäisen viestinnän välittämiä kanavia ovat palaverit, tiedotustilaisuudet, henkilökohtaiset keskustelut, kehityskeskustelut, kahvitauot, suunnittelu- ja koulutustilaisuudet sekä virkistystapahtumat ja juhlat. Viestinnän keinovalikoima, vuorovaikutuksellisuus ja monikanavaisuus ovat lisääntyneet sosiaalisen median palveluiden sekä sovellusten avulla. Intranet luo työntekijöille mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja sisällöntuotantoon ja siten jakamaan tietoa sekä osaamista. (Honkala ym., 2017, s. 105.)

Erilaisissa viestintätilanteissa voidaan käyttää yhtä tai tarvittaessa useaa eri kanavaa rinnakkain. Viestintäkanavat on hyvä valita tarkoin, sillä kerran sanottu tai esimerkiksi kerran intranettiin kirjoitettu toimintatavan muutos ei tarkoita sitä, että se sisäistettäisiin ja ymmärrettäisiin sillä. Tietyt asiat voidaan viestiä lyhyesti tiedottamalla, kun taas jotkin muut asiat vaativat kertomista ja lukemista enemmän sekä mahdollisuuden kysyä ja vastata asiasta. On kuitenkin hyvä muistaa, että mikään viestintäkanava ei korvaa johdon ja henkilöstön välisiä keskusteluja. (Joki, 2021, s. 168.)

Kokousten ja tiedotustilaisuuksien etuna on viestin jakaminen usealle henkilölle samansisältöisenä kerralla ja vuorovaikutuksellisesti. Keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen hyväksi ja avoimeksi, mahdollistaa rakentavan keskustelun, jota kautta viesti menee paremmin perille. Oleellisen tiedon kulkua helpottaa säännölliset palaverit, joissa jokainen voi ottaa kantaa siellä esiin tulleisiin asioihin. Palavereissa on mahdollista oppia toisten kokemuksista. Saman tiedon välittäminen kaikille yrityksen työntekijöille, myös etätyötä tekeville, onnistuu intranetissä, joka on korvannut muun muassa perinteiset ilmoitustaulut. Sähköposti on tehokas välillinen viestinnän kanava, kun sen käyttöön on mietitty tarkat pelisäännöt ja kun se on kaikkien ulottuvilla. (Joki, 2021, s. 168–170.)

Sähköposti on ollut organisaatioiden yksi tärkeimmistä viestintäkanavista jo kauan, mutta erilaiset pikaviestimet ovat yleistymässä sähköpostin rinnalle sisäisessä viestinnässä. Pikaviestimet ovat hyödyllisiä, koska ne vähentävät sähköpostitulvaa. Pikaviestintien kautta myös ongelmanratkaisu tehostuu, sillä kuka tahansa henkilöstöstä voi vastata esitettyyn kysymykseen. Pikaviestimien kautta yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, kun asioita käydään mahdollisesti perusteellisemmin läpi ja viestittelykynnys mataltuu. Niiden avulla on myös helppoa kerätä ideoita ja lähettää pikakyselyjä mielipiteistä asiaan kuin asiaan. (Honkala ym., 2017, s. 48.)

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin kohdeorganisaatiossa eniten käytössä olevista välillisen viestinnän kanavista. Tärkeimpinä ovat puhelin ja sähköposti. Näiden rinnalla käytetään Google Meetia sekä uusimpana Mattermost-pikaviestintäsovellusta.

#### 5.4.1 Puhelin

Vaikka puhelimissa on multimediaominaisuuksia, puhelinviestinnässä ääni korostuu edelleen. Mielikuva keskustelukumppanista syntyy puheen ja äänen perusteella. Puhelinkeskusteluissa kuuntelemisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. On keskityttävä kuuntelemaan, koska viestin tukena ei voi nähdä visuaalisia merkkejä, kuten eleitä ja ilmeitä. Keskustelun aikana kuulemansa kannattaa kirjata muistiin ja esittää selventäviä kysymyksiä. Puhelimeen puhuttaessa puhutaan tarpeeksi hitaasti ja selkeästi. (Honkala ym., 2017, s. 178.)

Puhelimella on tärkeä rooli viestinnässä kohdeorganisaatiossa. Kun asia vaatii pikaista selvittelyä, tartutaan puhelimeen. Varsinkin etätyöaikana puhelin on ollut tärkeä viestinnän kanava. Sitä kautta saadaan yhteys muihin työyhteisön jäseniin ja siinä voi samalla vaihtaa kuulumisia, joita etätyöaikana ei muuten juurikaan vaihdeta.

#### 5.4.2 Sähköposti

Sähköpostin käyttö vaatii tarkkaa harkintaa viestin lähettäjältä, sillä turhien viestien lukeminen vie tehokasta työaikaa. Otsikon on oltava tarpeeksi informatiivinen

vastaanottajalle, jotta viestin aihe selviää helposti. Viestin sävy on hyvä pitää neutraalina ja viestin on oltava lyhyt ja selkeä. (Joki, 2021, s. 170.) Mahdolliset asiakirjat ja pidemmät tekstit voidaan lähettää liitetiedostona. Sähköposti on tarkoitettu luettavaksi nopeasti ja vaivattomasti. Viestinnän tyyli sähköpostitse vastaa puheviestintää. On tärkeää muistaa olla viesteissä huomaavainen ja välttää epäkohteliaita ilmauksia. Sähköposteihin on hyvä reagoida nopeasti tai vähintäänkin kuitata saaneensa viestin ja palautensa myöhemmin asiaan. (Honkala ym., 2017, s. 46.)

Kohdeorganisaation yksi tärkeimmistä viestintäkanavista on sähköposti. Sitä kautta pyritään hoitamaan suurin osa työasioista ja sen käyttö on entisestään korostunut etätyöaikana. Sähköpostitse lähetettäessä osapuolille jää talteen sähköpostitse sovitut asiat, joihin voi tarvittaessa palata.

#### 5.4.3 Google Meet

Google Meetin avulla voidaan järjestää online-yrityskokouksia selaimen tai sovelluksen kautta ja se on kaikkien saatavilla laitteesta riippumatta. Se on palvelu, jossa yrityskokouksia voidaan järjestää korkealaatuisesti ja turvallisesti, sillä se käyttää samoja suojausmekanismeja, kuin Google. Erilaisten dokumenttien ja diojen näyttäminen onnistuu näyttönohjelmalla ja kokouksen omistaja voi määrittää kuka saa liittyä mukaan kokoukseen, sillä vain kokouksen omistajan hyväksymät ihmiset pääsevät mukaan. Meetin kautta on mahdollisuus striimata livenä erilaisia tapahtumia, kuten avoimia keskustelutilaisuuksia, jopa 100 000 katsojalle. (Google Meet, 2022.)

Kyseessä olevan kansanopiston jokaviikkoiisiin palavereihin on mahdollista osallistua etänä Google Meetin avulla. Se mahdollistaa osallistumisen keskusteluihin ja sen avulla voi viestiä kuin tapaisi työyhteisön jäseniä kasvotusten. Lisäksi Meetiä on käytetty opiskelijoiden etäjaksojen aikana opetuksen järjestämiseen.

#### 5.4.4 Mattermost

Mattermost on tietoturvallinen pikaviestintäsovellus, joka tarjoaa kanavapohjaisen viestintäalustan kommunikointiin. Kanavapohjaisen viestinnän kautta pystyy



jakamaan reaaliaikaisesti tietoa. Sen kautta voi jakaa erilaisia materiaaleja, kuten linkkejä, tiedostoja ja kuvia. Tämän lisäksi viesteihin voi reagoida emoji- ja GIFien avulla. (Mattermost, 2022.)

Mattermost otettiin käyttöön organisaatiossa kesällä 2021. Suurin osa henkilöstöstä käyttää sovellusta jo päivittäin, mutta osa henkilökunnasta ei ole vielä ottanut sitä aktiivisesti käyttöönsä. Mattermostin kautta voidaan kommunikoida nopeasti ja esittää matalalla kynnyksellä kysymyksiä aiheista, joita ei esimerkiksi sähköpostitse kysytä. Siellä on mahdollista luoda erilaisia ryhmiä, joihin kutsutaan vain tiettyjä työyhteisön jäseniä, joita kyseessä oleva asia koskee.

## 5.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen liittyy aina jokin viesti ihmisten välillä – se on sanallista tai sanatonta viestintää eli puhumista ja kuuntelemista. Konkreettisesti se tarkoittaa viestien vaihtamista. Vuorovaikutuksessa kaikki viestinnän osapuolet ovat samanaikaisesti viestien lähettäjiä ja vastaanottajia. Vuorovaikutuksessa viestejä luodaan ja tulkitaan, mutta niihin pitää myös reagoida. Vastaanottajan reaktio tekee viestinnästä vuorovaikutusta. Tähän reaktioon pitäisi kuitenkin saada vastakaikua. Vuorovaikutuksessa on siis kyse vaihdettujen viestien keskinäisestä sidoksisuudesta. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 15–17.)

Maailma on muuttunut ja siksi vuorovaikutuskin on nykyään useammin muuta kuin pelkkää puhetta. Myös kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihdanta on muun muassa sosiaalisessa mediassa ja muissa tietokonevälitteisessä viestinnässä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tavat ovat moninaiset eli vuorottelevat. Välillä voimme olla vuorovaikutuksessa kollegan kanssa organisaation sisäisissä sähköisissä kanavissa, kun taas seuraavalla kerralla tapaamme kasvokkain asian tiimoilta. Trendinä on puheen ja kirjoittamisen limittyminen ja sekoittuminen tässä sähköisten viestintäkanavien kehittyvässä maailmassa. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 17–18.)

Johtaminen on vuorovaikutusta, sillä johtajan työssä keskeisintä ovat erilaiset vuorovaikutustilanteet työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa (Isotalus &

Rajalahti, 2017, s. 13). Näin ollen vuorovaikutus on ihmisten johtamisen perustaito, mikä toimii pohjana kaikelle muulle. Kuuntelemalla, kysymällä ja puhumalla syntyy yhteinen ymmärrys. Vain tämänkaltaisella vuoropuhelulla voi vaikuttaa toiseen ihmiseen. (Erämetsä, 2009, s. 129.) Eli viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei voi tapahtua oppimista ja kehittymistä. (Hyppänen, 2013, s. 37.)

Hyvän ilmapiirin ja toimivan työyhteisön yhtenä perustana on avoin vuorovaikutus (Hyppänen, 2013, s. 37). Avoimuus on toimintatapa, jonka rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Vuorovaikutteisen työyhteisön keskeisiä tunnusmerkkejä ovat muun muassa jokaisen työntekijän halu kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden suuntaan siten, että kaikki osallistuvat keskusteluun, otetaan oppia virheistä, eikä etsitä syyllisiä, kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä sekä luodaan ”me-henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. (Joki, 2021, s. 164–165.)

Vuorovaikutuksen tärkein taito on kuunteleminen. Se on tehokas tapa viestiä toiselle ihmiselle arvostusta, jota kautta rakennetaan luottamusta. Vain kuuntelemalla voidaan uudistaa ja kehittää asioita. Kuunteleminen vaatii aktiivisuutta, joita ovat kysyminen, reflektio ja ymmärryksen varmistaminen. Kaiken perustana on olla tilanteessa läsnä. Keskustelu jatkuu kuuntelijan esittäessä kysymyksiä. Kysymällä autetaan toista ilmaisemaan itseään ja ajattelemaan syvemmälle. Avoimet kysymykset ovat aktiivisen keskustelun kulmakivi, koska ne pakottavat ihmistä ajattelemaan, sillä niihin ei voi vastata kyllä tai ei. Myös reflektio eli reagointi – ilmeet ja eleet – osoittavat sen, kuunteletko toista. Reagoinnin pitää olla linjassa siihen, mitä kuulet ja ajattelet. Reflektio tapahtuu luonnostaan ja siihen ei tarvitse juurikaan kiinnittää huomiota. Riittää, että on aidosti kiinnostunut ja läsnä, loppu tapahtuu itsestään. Lopuksi on tärkeää varmistaa, että kuuntelija on ymmärtänyt toista oikein ja näin vuoropuhelun toinen osapuoli saa myös varmistuksen sille, että hän on ilmaissut asiansa siten, miten on sen tarkoittanutkin. (Erämetsä, 2009, s. 137–144.)

Anu Sivusen väitöskirjassa kerrotaan, että hajautetuissa tiimeissä toimiminen on yhä yleisempää Suomessa. Hajautetuissa organisaatioissa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen tiimin välillä. Viestintäteknologia on tällöin ainut keino

olla yhteydessä. Maantieteellinen hajautuneisuus tuo erityisiä vaikeuksia työntekijöiden vastuun ja vapauden näkökulmasta ja lisäksi ristiriitojen hallinta etäältä on haasteellisempaa. Hajautetussa tiimissä toimimisessa joudutaan sovittamaan yhteen erilaisia toimintatapoja, sillä vuorovaikutuksen tasapainoilu teknologiapohjaisen viestinnän ja kasvokkaisviestinnän välillä on haasteellisempaa. Tämän lisäksi pitää pohtia, miten tapaamiset kasvokkain ajoitetaan. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 142.)

Sivunen jatkaa väitöskirjassaan hajautetun tiimin johtamisessa korostuvan sen, miten hyvin johtaja osaa asettaa tiimin tavoitteet ja konkretisoida ne. Tärkeää on myös johtajan kyky aktivoida tiimin jäseniä yhteiseen vuorovaikutukseen eli yhteistyöhön, osallistumiseen ja tiedon jakamiseen, unohtamatta johtajan omaa aktiivisuutta yhteydenpidossa. Lisäksi johtajan on pystyttävä tukemaan ja jakamaan huomiota työntekijöilleen. Monipuoliset viestintävälineet ja selkeät viestinnän pelisäännöt ovat avainasemassa onnistuneen vuorovaikutuksen toteutumisessa hajautetuissa tiimeissä toimimiseen johtamisen näkökulmasta. Yhteenvetona voisi todeta, että hyvän etäjohtajan on oltava helposti saatavilla, oltava itse aktiivinen viestinnässään ja asetettava toiminnalle sekä viestinnälle selkeät tavoitteet ja käytänteet. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 142–143.)

## 6 MYYNNINEDISTÄMINEN

Internetin, sosiaalisen median kanavien ja verkostojen kautta myynti on muuttunut radikaalisti. Kuluttajat elävät verkon kautta, sillä kannettavat äylaitteet liikkuvat heidän kanssaan joka hetki. Nykyajan kuluttajat ostavat verkosta lähes kaiken eri palveluntarjoajilta. Näin ollen digitalisaatio on muuttanut yritykset ja markkinat sekä ihmisten arjen ja ostokäyttäytymisen. Siksi myyjien on välttämätöntä opetella uusia vaikuttamisen tapoja saadakseen asiakkaiden huomion. Yrityksiä ei ole olemassa ilman myyntiä ja myyntiä ei puolestaan ole, jos yrityksellä ei ole tarjota voimakasta markkinointiviestiä tarjoamastaan, ylivoimaista palvelua tai tuotetta, jolla asiakkaan tarpeet täytetään. Se myyjä, joka osaa ja uskaltaa käyttää uusinta teknologiaa apunaan, menestyy parhaiten. (Rubanovitsch, 2018, s. 27.)

Myynninedistäminen tarkoittaa uusien asiakkaiden hankkimista ja nykyisten asiakkuuksien vahvistamista ja syventämistä (Vierula, 2014, s. 43). Lopulliset ostajat ja jakelutien jäsenet ovat siis myynninedistämisen kohteita (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.6, ”Myynninedistäminen”). Myynninedistämisen tehtävänä on kannustaa ostajia ostamaan ja myyjiä myymään yrityksen tuotteita ja palveluita (Bergström & Leppänen, 2021, s. 404).

Myynninedistäminen on henkilökohtaista tai välillistä vaikuttamista potentiaaliin ostajiin. Sen tavoitteena on nopeuttaa asiakkaan ostopäätöstä ja kannustaa asiakasta käyttämään palvelua aiemmin ja useammin. Uusien palvelujen kohdalla myynninedistämistoimilla pyritään saamaan asiakkaat kokeilemaan uutta palvelua. Sopivia menetelmiä palveluyrityksille ovat esimerkiksi kupongit, ilmaisyntteet, tutustumistarjoukset, lahjat ja kilpailut palkintoineen. (Lämsä & Uusitalo, 2002, s. 118.) Myynninedistämiskeinoja on siis monia ja uusia keksitään jatkuvasti lisää. Erilaiset asiakaskilpailut verkkosivuilla ja somessa, kylkiäiset sekä pakettitarjoukset houkuttelevat kuluttajia ostamaan tuotteita. (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.6). Mainonta ei aina lisää myyntiä heti, koska ensisijaisesti se vaikuttaa mieleen, ei välttämättä ostokäyttäytymiseen. Myynninedistämisen tarkoituksena on siis vaikuttaa nimenomaan ostokäyttäytymiseen. Asiakkaan kuulleessa, että jotain myydään alennuksella, jotakin on mahdollista voittaa arvonnassa tai jotain saa kaupanpäälle, saa se asiakkaan heti toimimaan.

Perinteisiä keinoja ovat olleet esimerkiksi kylkiäiset, messut, avoimet ovet, teemabrunssit ja kilpailut. (Tuunanen & Aaltonen, 2021, s. 119.) Myynninedistämistä voidaan arvioida pohtimalla imagon kehittämistä ja markkinointiviestintää (Tuominen, 2021, s. 71).

## 6.1 Markkinointiviestintä

Markkinointi on koko organisaation yhteinen tehtävä, sillä se on ajattelutapa, jolla organisaatio menestyy lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. (Vierula, 2014, s. 41–42). Markkinointi pitää sisällään yrityksen brändin, asiakassegmentin, hinnoittelun, kampanjat, massaviestinnän, tapahtumat ja sen, kuinka erotutaan viestinnällisin keinoin kilpailijoista (Lindberg, 2016, s. 115). Markkinointi on tapa ajatella ja tapa toimia eli strategiaa ja taktiikkaa. Asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Lähtökohtana on nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja toiveet, joiden pohjalta kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa yrityksen tuotteita ja palveluita. (Bergström & Leppänen, 2021, luku 1.2).

Kun puhutaan markkinoinnista, siitä tulee usein mieleen ensimmäisenä viestintä, vaikka se on vain yksi markkinoinnin osa-alue. Se on kuitenkin markkinoinnin näkyvin toiminto varsinkin tarkasteltaessa yritystä ulkopuolisin silmin. Markkinointiviestintä on termi niille toiminnoille, joilla yritys kertoo itsestään, tuotteistaan sekä toiminnoistaan asiakkaille ja sidosryhmillensä. Markkinointiviestintä sisältää mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, menekinedistämisen, suhde- ja tiedotustoiminnan sekä suoramarkkinoinnin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, s. 140–141.)

Yritys ja sen tarjooma tulee siis näkyväksi juuri markkinointiviestinnällä. Mielikuvien luomisessa ja ostojen aikaansaamisessa viestinnällä on suuri merkitys. Markkinointiviestinnällä luodaan yrityskuvaa ja tunnettuutta, kerrotaan tuotteista, palveluista ja hinnoista sekä pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnän tärkeimmät muodot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö, joita täydennetään ja tuetaan myynninedistämällä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Hyvin suunniteltu markkinointiviestintä löytää vastaukset kysymyksiin: Kenelle

viestitään, mihin viestinnällä pyritään ja miten viestitään? (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.) On kuitenkin tilanteita, joissa on hyvä erottaa lähellä toisiaan olevat markkinointi ja viestintä. Esimerkiksi liian markkinointihenkisen viestintä voidaan kokea loukkaavana kriisien ja muiden poikkeustilanteiden kohdalla. (Juholin, 2022, s. 232.)

Markkinointiviestinnän toteutustavat ovat moninaiset. Myynninedistämiseksi voidaan käyttää mainonnan eri muotoja tai järjestää tapahtumia. Markkinoijan tärkein tehtävä on osata valita viestinnän monista eri keinoista sopivimmat tavat lähestyä eri kohderyhmiä eri tilanteissa. On myös erityisen tärkeää sovittaa eri viestintätavat ja -kanavat toisiinsa siten, että viestinnässä kerrotaan samaa sanomaa riippumatta siitä, mitä viestintävälinettä käytetään – tuetaan ja täydennetään eri tavoin tapahtuvaa kommunikointia. Tällöin puhutaan integroidusta markkinointiviestinnästä. (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.)

Markkinointiviestinnän suunnittelun perusta on asiakasymmärrys. On tärkeää selvittää, miten mahdolliset ostajat tavoitetaan tehokkaimmin ja miten eri kohderyhmät käyttävät medioita. Lisäksi on hyvä huomioida erilaiset lähestymistavat asiakkuuden eri vaiheissa. Markkinointiviestit pitää myös osata sovittaa asiakkaan tilanteeseen – mielenkiinnon herättäminen hankintaa kohtaan vs. asiakkaan jo aktivoitunut tarve ostaa tuote tai palvelu. Markkinoijan tärkein ominaisuus on rohkeus kokeilla erilaisia, myös uusia lähestymistapoja ja seurattava tehtyjen toimenpiteiden tuloksia. Vain kokemusten perusteella viestintää voidaan uudistaa ja tehostaa yksittäisissä kampanjoissa ja koko yrityksessä. (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.)

Ostaminen on muuttunut, mutta onko yrityksen markkinointi? Perinteisesti asiakkaita on tavoitettu esimerkiksi sähköpostitse, suoramarkkinoinnilla, lehtimainonnalla ja messuilla. Näiden keinojen teho on kuitenkin jatkuvasti heikentynyt. Tähän ratkaisuna voisi olla esimerkiksi blogit ja vlogit, jotka ovat toimivia markkinointikanavia tämän päivän asiakkaiden keskuudessa. (Liimatainen, 2020, s. 16, 19.) Lopullinen tavoite markkinointiviestinnällä on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Jotta päästään tähän tavoitteeseen, edellyttää se usein pitkäkestoista eri viestintämuotojen käyttöä. Yleensä yksittäisellä kampanjalla ei ole kovin suurta vaikutusta kokonaismyyntiin tai brändin mielikuvaan. Tunnettuus, kiinnostus, luottamus ja paremmuus suhteessa kilpailijoihin

on markkinointiviestinnän tärkeimmät askeleet. (Bergström & Leppänen, 2021, luku 5.1.)

## 6.2 Asiakasviestintä

Asiakasviestintä on markkinointiviestintää mutta myös tärkeää yhteydenpitoa asiakassuhteen hoitamiseksi. Pää tavoitteena asiakassuhteen hoitamisessa on kertoa mahdollisista palveluissa tapahtuvista muutoksista sekä yrityksen muista uutisista ja näin lujittaa asiakassuhdetta. Tärkeintä asiakasviestinnässä on pyrkiä yksisuuntaisesta tiedottamisesta aitoon vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Sosiaalinen media ja muut sähköiset viestintäkanavat lisäävät vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Tällaisia kanavia on nykyään monia, joten yrityksen on tärkeää valita sellainen viestintäkanava, joiden avulla saavutetaan juuri omat asiakkaat parhaiten. (Honkala ym., 2017, s. 112.)

Hyviä keinoja tavoittaa yrityksen asiakkaat ovat esimerkiksi sähköpostitse lähetettävät asiakastiedotteet, uutiskirjeet ja suoramainoskirjeet. Yhdeksi tärkeimmistä kanavista on tullut sosiaalinen media. Yrityksen onkin tärkeää olla mukana sosiaalisessa mediassa aktiivisena toimijana, sillä sen tuotteita, palveluja ja toimintaa käsitellään joka tapauksessa verkkoyhteisöissä riippumatta siitä, ovatko yritykset yhteisössä mukana vai eivät. (Honkala ym., 2017, s. 112–135.)

Sosiaalisen median myötä maineen- ja julkisuudenhallinta on tullut entistä vaikeammaksi. Kaikkia verkkokeskusteluja ei voi hallita, mutta on tärkeää osallistua niihin tuomalla esiin yrityksen oma kanta asiasta. Maineen kannalta tärkeintä on tuottaa itse kiinnostavaa sisältöä, jota sidosryhmät haluavat jakaa ja kommentoida aktiivisesti. (Honkala ym., 2017, s. 137.)

Yrityksen asiakkaaksi on helpompi tulla, kun yritys on sosiaalisessa mediassa läsnä, koska sen ansiosta yritys tuntuu ikään kuin valmiiksi tutulta. Verkossa ollessaan, yrityksen tyyli, persoona, asiantuntemus ja viestintätapa tulee tutuksi potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Sosiaalinen media perustuu sisältömarkkinointiin, joten sitä ei pidä sekoittaa suoramarkkinointiin. Sosiaalisessa mediassa ihmisiä autetaan, jaetaan tietoa ja vinkkejä hyvien lähteiden äärelle. Siellä pitää jakaa harkiten

alekoodeja, tarjouksia ja kytkäisiä. Sen avulla pystyy myös kehittymään runsaiden palautteiden ansiosta, mutta huomiona, palautteita on olemassa sekä hyödyllisiä että vähemmän hyödyllisiä. Myös asiakaspalvelun ja asiakkaiden auttamisen takia pitää olla sosiaalisessa mediassa, sillä kaikki eivät pysty töiltään olemaan yritykseen yhteydessä virka-aikana. Mitä nopeammin asiakasta palvellaan, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat. (Kortesuo, 2018, s. 19–20, 23.)

Tulevaisuuden asiakasviestintää tulee olemaan videot ja animaatiot. Videot ovat yksi käytetyimmistä mediatyypeistä sosiaalisessa mediassa ja on ennustettu, että suurin osa verkossa olevasta materiaalista olisi lähitulevaisuudessa videoformaattissa. Nousevia videotrendejä ovat sisällön personointi, animaatiovideot ja mahdollisimman pitkälle viety sisällöntuotannon automatisointi. Markkinoijien avuksi on kehitetty erilaisia sovelluksia, joiden avulla sisällöntuotanto onnistuu helposti ja kevyellä otteella. Kehityssuuntia tulevat siis olemaan livevideot, interaktiivisuus, videoiden linkittyminen osaksi ostotunnelia ja 360 asteen videot. (Komulainen, 2018, s. 325.)

### 6.3 Markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat

Erilaisia sosiaalisen median kanavia on nykyään valtavasti ja on selvää, että kaikkialla ei voi olla. Tärkeintä on olla siellä missä yrityksen asiakkaat ovat. Oikean kanavan valinnassa auttaa neljä eri kriteeriä. Ensin pitää miettiä missä omat asiakkaat liikkuvat. Toiseksi mietitään mikä kanava on hyödyllisin yrityksen myymälle tuotteelle tai palvelulle. Tämän jälkeen pitää kysyä missä yritys ilmaisee itseään parhaiten. Osa on taitavia kirjoittamaan, osa taas puhumaan. Viimeisimpänä kriteerinä on tärkeää miettiä mihin yritykseltä löytyy tekninen valmius. Oikean sosiaalisen median kanavan tai kanavien löytyttyä on tärkeää tiedostaa, että eri viestintätavat toimivat eri sosiaalisen median kanavissa. Toisessa kanavassa toimivat tekstit, toisessa taas kuvat puhuttelevat enemmän. On myös tärkeää pohtia viestin sisältö tarkoin. Sosiaalisessa mediassa pärjää hyvin, kun puhuu oikeaa kieltä oikealle segmentille. (Koivumäki & Kortesuo, 2019, s. 22, 25.)

Hyvänä esimerkkinä oikealle segmentille puhumisesta sosiaalisessa mediassa voidaan pitää opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) viestintää oppivelvollisuuden



laajenemisesta. TikTok oli tärkeä kanava, kun peruskoululaisille kerrottiin lakimuutoksesta keväällä 2021. Ministeriö teki yhteistyötä TikTok-sisällöntuottajien kanssa, jotka kertoivat muutoksesta seuraajilleen. Tällä tavoin tavoitettiin kymmeniä tuhansia kohderyhmään kuuluvia nuoria. (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 164–166.)

Sosiaalisen median kanavia on paljon. Se, mihin yrityksen kannattaa keskittyä riippuu yrityksen tuotteista ja palveluista sekä kohderyhmästä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kanavia, joissa organisaatio on jo mukana tai mitkä kanavat voisivat hyödyttää sitä.

### 6.3.1 Facebook

Facebook on edelleen suurimmalle osalle se sosiaalisen median kanava, jolla on eniten suomalaisia aktiivikäyttäjiä. Markkinointipotentiaali on yli 30-vuotiaissa. Sisältöjen monipuolisuus on ehdoton Facebookin vahvuus, sillä sitä kautta voi julkaista tekstiä, kuvia ja videoita. Facebookin algoritmit kannustavat ennen kaikkea julkaisemaan videoita ja kuvia. (Virtanen, 2020, s. 15.) Jotta oma päivitys leviää Facebookissa tehokkaasti, sen pitää herättää nopeasti keskustelua. Siinä toimii parhaiten mielipiteitä jakavat tekstit tai suorat kysymykset, joiden avulla pyritään aktivoimaan muut käyttäjät mukaan keskusteluun. (Koivumäki & Korteso, 2019, s. 25.)

Sopivan Facebook-ryhmän löytäminen on yritykselle tai järjestölle tärkeintä. Oman paikkakunnan tai tietyn aihepiirin ryhmät ovat sopivia paikkoja tuoda esiin yrityksen teemoja, tuotteita ja palveluja. Myös erilaiset yrittäjäryhmät ovat yrityksen mainonnan kannalta hyödyllisiä. On kuitenkin hyvä tutustua eri ryhmien sääntöihin, sillä kaikissa ryhmissä mainostaminen ei ole sallittua. Eikä pidä liikaakaan mainostaa. Parhaiten yritys jää mieleen avuntarjoamisesta ja hyödyllisistä keskusteluista. (Virtanen, 2020, s. 19.)

### 6.3.2 Instagram

Instagram on yksi nopeimmin kasvavista kanavista, jossa mennään visuaalisuus ja tarinankerronta edellä (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 191). Päivityksen on hyvä olla

kevyt ja nopeasti luettavissa, koska ihmiset selaavat siellä kuvia nopeassa tahdissa ja pysäyttävät rullan vain, jos kuva herättää saman tien mielenkiinnon. Kuvan väri ja laatu ovat hyvin tärkeässä roolissa. (Koivumäki & Korteso, 2019, s. 25.)

Instagramissa on mahdollista julkaista 24 tuntia näkyvissä olevia tarinoita. Tarinaan voi julkaista 15 sekuntia pitkän videon tai kuvan, joihin voi lisätä tekstiä, merkintöjä tai toiminnallisia elementtejä, kuten kyselyn. Linkki on mahdollista lisätä maksettuun mainokseen tai jos seuraajia on yli 10 000. (Virtanen, 2020, s. 27.)

Instagramin tarinat ovat hyvä tapa tuoda esille sisältöä muun muassa kulissien takaa, mutta mahdollista on myös suunniteltu ja huolellisesti rakennettu sisältö. Nämä tarinat ovat nähtävillä vain rajatun ajan, mutta ne tallentuvat omiin arkistoihin, joista niitä voi nostaa oman profiilin kohokohtiin. (Virtanen, 2020, s. 27–29.)

### 6.3.3 Blogit

Blogi on tehokas viestintäkeino, joka yhdistää yrityksen ja asiakkaat (Kananen, 2018a, s. 10). Blogit sopivat monenlaiseen viestintään ja blogin avulla voidaankin uutisoida, keskustella, kehittää ideoita, markkinoida, viihdyttää, verkostoitua ja jakaa tietoa. (Korteso, 2018, s. 71.) Blogin avulla pyritään vaikuttamaan nykyisiin ja potentiaaliin asiakkaisiin sisällön avulla eli se on osa yrityksen sisältömarkkinointia. Blogin tärkein tehtävä on siis hankkia potentiaalisia asiakkaita ja sitouttaa olemassa olevat asiakkaat. (Kananen, 2018a, s. 10–11.)

Oman blogin aloittaminen on vaivatonta, koska ilmaisia blogialustoja on tarjolla runsaasti. Haasteellisinta on löytää lukijoita kiinnostava aihe ja määritellä kohderyhmä eli lukijakunta. Lukijakunnan kasvattaminen vaatii määrätietoista tekemistä. Blogi pitää saada potentiaalisten lukijoiden tietoisuuteen. Linkittäminen ja URL-osoitteen jakaminen esimerkiksi sähköpostin yhteydessä ovat avainasemassa. Lisäksi muiden blogeja kommentoimalla saadaan lukijoita myös omille sivuille. (Kananen, 2018b, s. 357, 360.)

### 6.3.4 YouTube

Vlogit syntyivät pian blogien jälkeen. Vloggaamisesta käytetään nykyään termiä tubetus, sillä yleensä vlogit julkaistaan YouTubessa. On kuitenkin huomioitavaa, että organisaatioiden vloggaamista ei kutsuta tubettamiseksi, koska tubetus on henkilökohtaista, jossa tubettaja pohtii päiväkirjamaisesti ajatuksistaan, töistään ja kokemuksistaan. (Kortesuo, 2018, s. 77–78.)

YouTube on Googlen omistama videopalvelu. Sivustolle voi lisätä omia videoita sekä katsoa ja kommentoida muiden käyttäjien videoita. Se on myös tärkeä hakukone, koska Google preferoi kuva- ja videohakuja. (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 198–199.) YouTube suosio on edelleen kasvussa, vaikka se on jo nyt iso kanava. Siellä on valtava määrä videoita eri aiheista aina auton korjaamisen ohjeista tubettajien kuulumisiin ja kaikkea siltä väliltä. (Virtanen, 2020, s. 32.) Organisaationkin kannattaa olla mukana YouTubessa, sillä videot ovat hyvä tapa kertoa kuulumisistaan, esitellä uusia työntekijöitään, antaa käyttövinkkejä ja -ohjeita tuotteilleen sekä julkaista mielenkiintoisia mainoksia (Kortesuo, 2018, s. 78).

### 6.3.5 TikTok

Syksyllä 2021 yhteisöllinen viihdealusta TikTok oli maailman ladatuin sovellus. Ja sen käyttö kasvaa nopeasti. Kanavan sisältötyyppinä ovat lyhyet vertikaali- eli pystyformaattivideot. Luonteenomaista TikTokin sisällöille on aitous, jota vaaditaan myös kanavalle tulevilta organisaatioilta ja mainostajilta. (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 197.)

Suomessa TikTokin käyttäjiä oli tammikuussa 2022 1,6 miljoonaa (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 197). Sen käyttäjät ovat sitä aktiivisempia, mitä nuorempia he ovat. 25 % ikäprofiililtaan 16–24-vuotiaista käyttävät TikTokia viikoittain. palvelun ikäprofiili on kuitenkin vanhenemassa jatkuvasti. (Rissanen & Kormilainen, 2022, s. 8–9.)

TikTok on yksi innovatiivisimpia sosiaalisen median alustoja. Siellä julkaistaan jatkuvasti mitä mielikuvituksellisinta ja yllätyksiä täynnä olevaa sisältöä. TikTokissa on myös mahdollista tulla tähdeksi ilman ainuttakaan seuraajaa, jos videon saa Sinulle-

sivulle kaikkien katsottavaksi. Eikä siellä ole vain pelkkää hupia sisältäviä videoita, vaan sieltä löytyy laidasta laitaan kaikenlaista sisältöä, kuten opetusvideoita vaikkapa sijoittamisesta tai erilaisista tempuista. (Rissanen & Kormilainen, 2022, s. 11.)

Mainoksia ja organisaatioesittelyitä siellä ei kannata luoda, vaan lähteä luomaan tiktokkeja, jotka ovat aidosti oman näköisiä ja houkuttelevat katsojan välittömästi. TikTokin sisältöjä ei välttämättä tarvitse tehdä itse, vaan kumppaniksi voi valita vaikuttajan, joka jakaa organisaation arvot. Mainonnan kautta voi hankkia isoja yleisöjä näille mielenkiintoisille videoille. (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 198.)

### 6.3.6 Snapchat

Snapchat on kuvaviestipalvelu, jota käytetään erityisesti kuvien ja lyhyiden videoiden nopeaan ja helppoon jakamiseen. Lisäksi se toimii samalla keskustelu- ja uutiskanavana etenkin nuorten keskuudessa. Snäppejä eli kuvia ja videoita voi muokata reaaliaikaisesti erilaisilla filttäreillä ja efekteillä. Snapchatissa voi toteuttaa mainontaa ostamalla tai toteuttaa vaikuttajien kanssa kaupallisia yhteistöitä. (Lahti & Meretniemi, 2022, s. 202–203.)

Snapchatin yrityskäytön lähtökohtana on se, ovatko yrityksen asiakkaat siellä. Kaikki yritykset ovat Facebookissa tai Instagramissa, joten kaistan saaminen kilpailuilla medioilla on haasteellista. Snapchat voisi olla vaihtoehto, koska siellä on kilpailua vähän. Lisäksi sen media on erilainen ja autenttinen. Snapchatin kovin haastaja on Instagram, jossa on samankaltaisia applikaatioita alustallaan. (Kananen, 2018c, s. 216–218.)

## 7 TULOKSET

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä viittä eri kohdeorganisaation työyhteisön jäsentä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna (LIITE 1) kevään ja kesän 2022 aikana. Haastatteluista saadut tulokset käydään läpi teemoittain.

Kesäkuussa organisaatiossa järjestettiin aivoriihi-ideointityöpaja. Ideointityöpajan tulokset käydään läpi erikseen. Benchmarking (LIITE 2) toteutettiin niin ikään kesäkuussa. Benchmarkingissa vertailtiin kolmen eri kansanopiston ja yhden kirpputorin N3xt Levelin kotisivuja sekä sosiaalisen median kanavia kohdeorganisaation vastaviin.

### 7.1 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Tähän alalukuun on koottu haastatteluiden tulokset sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tämänhetkisestä toteutumisesta, miten ne halutaan toteuttaa lähitulevaisuudessa, miten osittainen etätyö vaikuttaa toteutumiseen ja mitä haasteita koetaan. Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutuminen koetaan tällä hetkellä eri lailla yrityksen sisällä. Osan haastateltavien mielestä sisäinen viestintä ja vuorovaikutus toimii hyvin ja siihen on tarvittavat työkalut käytössä. Haastateltavat luottavat myös siihen, että perusasiat avoimuus ja luottamus ovat hyvällä mallilla. Osan mielestä taas sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on haasteita. Osa haastateltavista koki, että asioista kerrotaan usein ohimennen käytävillä, jolloin pitää myös ottaa huomioon inhimilliset asiat. Varsinkin tällöin mahdolliset unohdukset – vaikkei olisi tarkoitukseen – tuo omat vaikeutensa. Myös kokonaisuuden hahmottaminen sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa koetaan haastavana. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kehitettävää löytyy.

Osa henkilökunnasta työskentelee aina etänä. Harvassa ovat ne hetket, jolloin kaikki ovat kerralla fyysisesti paikalla. Suurimman osan mielestä etätyötä varten on tarvittavat työvälineet olemassa, mutta osa pohtii tukevatko ne täysin etätyöskentelyä. Vastauksissa pohdittiin saavatko etänä työskentelevät työntekijät tarpeeksi tietoa ohimennen ruokapöytäkeskusteluissa hoidetuista työasioista. Etätyö vaikuttaa myös

hidastavasti tiedonkulkuun, sillä työn hoitaminen on vaikeampaa, jos ei tavoita oikeaa ihmistä silloin, kun jokin asia vaatii välitöntä hoitoa. Suurin osa työyhteisön jäsenistä vastaa kuitenkin nopeasti yhteydenottoihin. Etätyö mahdollistaa paremman työrauhan, kun saa keskittyä kyseiseen työtehtävään ilman suurempia keskeytyksiä. Toisaalta kohtaamiset kasvotusten ihmisten kanssa koetaan tärkeiksi hetkiksi. Työasioiden hoitamisen ohella on tärkeää jutella täysin muista asioista. Ne auttavat jaksamaan työssä ja vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin.

Suurimpina haasteina sisäisessä viestinnässä koetaan se, että kaikki tieto ei välity kaikille työyhteisön jäsenille ja sidosryhmille. Osa haastateltavista ajattelee sen johtuvan inhimillisistä unohduksista ja välillä esiintyvistä kiireistä. Kaikki eivät myöskään usko sähköisen viestinnän ja sovellusten tarpeellisuuteen. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että opistolla on hyvä pohtia, onko nämä haasteet käyttäjäkohtainen ongelma vai työnantajataso ongelma, sillä tarvittavia viestintävälineitä on useita käytössä. Kaikilla ei ole myöskään täysin tarkkaa kuvaa siitä, mikä kuuluu kenenkin tehtäviin eli tarkempia pelisääntöjä kaivataan, jotta oma työnkuva on selvä. Haasteena koetaan, ettei kaikkien kanssa nähdä riittävän usein.

Opiskelijat tulee ottaa huomioon sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Opiskelijoille sähköpostitse lähetettävä viikkotiedote ei tavoita kaikkia opiskelijoita. Syynä pidetään sitä, että opiskelijat antavat organisaatiolle käyttöönsä sellaisen sähköpostin, jota eivät käytä usein. Ratkaisuna tähän voisi olla koulun oma sähköposti opiskelijoille, Mattermost tai Google Classroom, jota on käytetty etätyöskentelyn aikana opiskeluun. Classroomia varten kuitenkin tarvitaan henkilökunnalle käyttökoulutusta.

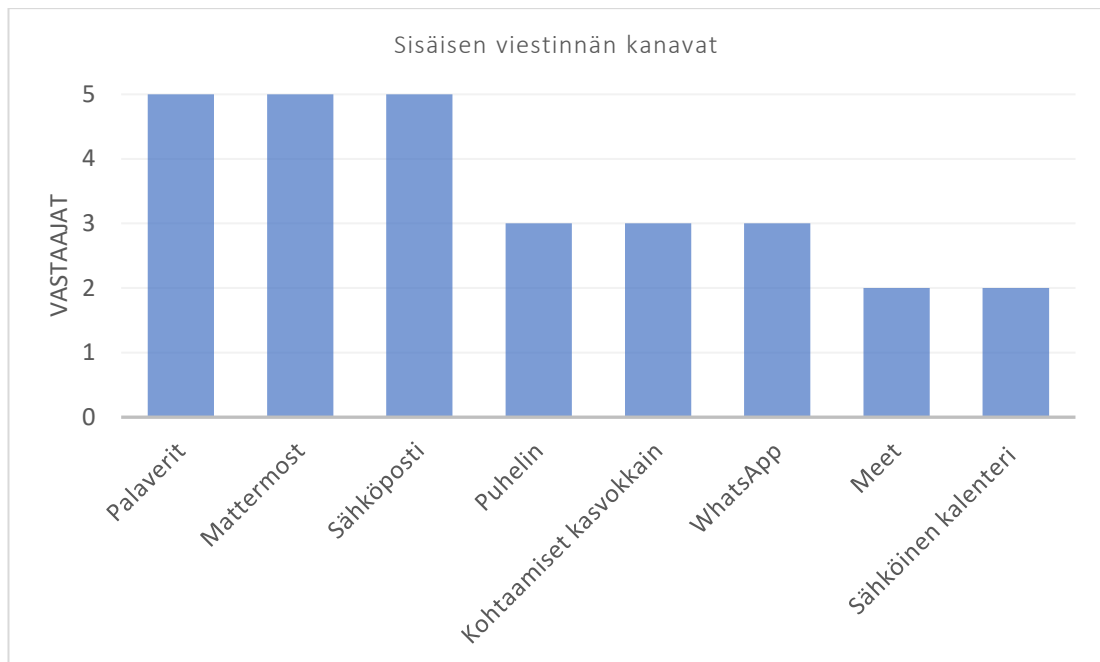
Osa haastateltavista kokee myös vuorovaikutuksessa haasteita erilaisissa tilanteissa. Vuorovaikutuksen halutaan olevan mahdollisimman avointa, jotta mahdollisista ikävistäkin asioista voidaan käydä keskustelua asiallisesti. Työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä kaikki sanomiset eivät aina ole täysin harkittuja ja väärinymmärryksetkin ovat mahdollisia. Haastateltavien mielestä olisi hyvä löytää jokaisen kanssa oikea tapa kommunikoida, sillä kaikki eivät ole puheliaita ja avoimia viestimisessä. On erityisen tärkeää kunnioittaa toista aina. Tämä pätee kaikkeen vuorovaikutukseen kaikissa eri tilanteissa niin henkilökunnan kuin asiakkaan välisissäkin.

Haastateltavat haluavat, että lähitulevaisuudessa opistolla kaikki sitoutuisivat käyttämään yhteisesti sovittuja sähköisen viestinnän kanavia aktiivisesti, sillä näiden jo olemassa olevien kanavien uskotaan olevan toimivia. Lisäksi säännöllisten viikkopalaverien oheen toivotaan muutaman kuukauden välein järjestettäviä erilaisia suunnittelu-palavereita ja infoja, joissa kerrotaan organisaation tilanteesta. Myös pienempien tiimien palavereita toivotaan, koska kaikkia ei tarvita jokaiseen palaveriin. Esimerkiksi hallinnolla olisi omansa ja opettajilla omansa. Palavereita voisi järjestää tarpeen niin vaatiessa matalalla kynnyksellä.

Haastatteluista käy ilmi myös se, että yhteisöllisyyttä kaivataan lisää, jota kautta voidaan hyödyntää ja kehittää osaamista. Organisaatiossa on lyhyen ajan sisällä aloittanut uusia työntekijöitä, jotka tulevat eri organisaatioista. Toisista organisaatioista voidaan ottaa oppia ja monistaa käyttöön niistä tulevia hyviä käytänteitä, joten se potentiaali kannattaa ottaa käyttöön. Benchmarkingia toivotaan hyödynnettävän jatkossa muutenkin enemmän esimerkiksi tutkien kilpailijoita ja löytyykö sitä kautta hyviä keinoja ja käytänteitä. Tutkittavalla kansanopistolla on pitkä historia ja tietyistä perinteistä on hyvä pitää kiinni, mutta uudistumista ja kehittymistä toivotaan.

## 7.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Kysyttäessä sisäisen viestinnän kanavista tärkeimmiksi kanaviksi nousivat viikkopalaverit, Mattermost ja sähköposti. Jokainen haastateltava mainitsi nämä kanavat toimivina. Lisäksi puhelin ja kohtaamiset kasvokkain nousivat esiin vastauksissa. Näiden lisäksi WhatsApp mainittiin, mutta sitä ei pidetty tärkeänä kanavana henkilöstön jäsenten välisessä viestinnässä. Joidenkin sidosryhmien välisessä viestinnässä WhatsApp koettiin hyvänä. Myös Meet ja sähköinen kalenteri mainittiin tärkeinä kanavina kahdesti. Tämä selviää kuviosta 6.



Kuvio 6. Sisäisen viestinnän kanavat

Säännölliset viikkopalaverit koetaan erittäin hyvänä käytänteenä. Palavereissa nähdään työyhteisön jäseniä ja ollaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Ne ovat tärkeitä kohtaamisia. Palaverikäytäntöjä voisi kuitenkin kehittää ja katsoa vastaako käytännöt tämän hetken tarpeita. Viikkopalaverit otettiin käyttöön silloin, kun kaikilla ei ollut sähköisiä kalentereita käytössään, jolloin lähiviikkojen tärkeitä tapahtumia käytiin läpi yhdessä kaikkien kesken. Nyt kun kaikilla on sähköinen kalenteri, on syytä pohtia kalenterin läpikäymisen tärkeyttä palavereissa. Palavereita voisi tehostaa siten, että ne olisivat suunnattuna vain kohdeorganisaation työntekijöille, mistä esimerkiksi lähetettäisiin erillinen muistio sidosryhmille, jolloin jäisi enemmän aikaa muun toiminnan kehittämiseksi.

Sisäiseen viestintään suunniteltu Mattermost helpottaa tiedonkulkua, sillä sen kautta voi kysyä pienellä kynnyksellä asioista. Siellä on alaryhmiä, jolloin pystytään viestimään oikeiden ihmisten kanssa siten, ettei turhaan rasiteta muita. Sen avulla pystyy myös reagoimaan esimerkiksi peukuttamalla lähetettyyn viestiin, jolloin vastaanottaja tietää toisen lukeneen viestin. Mattermostin toimivuus on suurin haaste, sillä kaikki eivät saa ilmoituksia perille ja osa viesteistä saattaa jäädä sen takia huomioimatta. Myös se, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät ole ottaneet tätä viestintäkanavaa aktiiviseen käyttöönsä, koetaan haasteena.



Kaikki haastateltavat kokivat sähköpostin olevan tärkeässä roolissa sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Viestintävälineenä sähköpostissa luo haasteen se, ettei lähettäjä tiedä, koska vastaanottaja on lukenut viestin. Suurin osa haastateltavista toivoi, että sähköpostia käytetään ensisijaisena viestintävälineenä tärkeissä asioissa.

Akuuteissa asioissa puhelin ja kohtaamiset kasvokkain ovat tärkeitä perinteisiä keinoja viestinnässä. Usein sanallisesti saa parhaiten hoidettua monet asiat eteenpäin. Kääntöpuolena kasvokkain kohtaamisissa ovat inhimilliset unohdukset, jos ei heti kirjoita asioita ylös. Tähän ratkaisuna ehdotettiin muistiinpanovälineiden mukana pitämistä. Osa kaipaa kasvokkain kohtaamisissa niin sanottuja kahvipöytäkeskusteluja. Tämä ei aina onnistu, koska jokainen käy tauolla silloin, kun se oman työn kannalta on suotuisinta. Osa taas haluaa pitää tauot taukoina, jolloin ei puhuta työasioita. Kun nämä kahvipöytäkeskustelut toteutuvat, silloin heitellään usein erilaisia ideoita ilmoille. Harmittavasti nämä ideat eivät yleensä toteudu, koska niitä ei kirjoiteta muistiin. Erikseen järjestettävät ideointipajat ovat se, mitä kautta tällaiset ideat voisi toteutua ja sellaisia kaivataan. On myös hyvä, jos ideointipajoihin saadaan henkilökunnan lisäksi opiskelijoita mukaan, jotta kehitysidea esimerkiksi päivälinjoihin tulisi sisältä päin. Ideointipajojen parhaimmaksi ajankohdaksi ajatellaan näin ollen kevättä. Lisäksi pienissä ryhmissä ja nopealla aikataululla toteutettavat palaverit tarpeen vaatiessa nousivat esiin sisäisen viestinnän kanavissa.

Sähköistä kalenteria pidetään toimivana, jos jokainen työyhteisön jäsen muistaa päivittää kalenteriansa aktiivisesti. Google Meet on myös koettu toimivana varsinkin viikopalaverien yhteydessä. Tällöin palaveriin voi osallistua myös etänä.

Tällä hetkellä käytössä olevat kanavat koetaan toimiviksi varsinkin viestinnässä. Varsinaisia suunnittelutyökaluja käytössä olevat kanavat eivät ole, sillä esimerkiksi isojen linjausten tekemisessä niitä ei koeta toimivina. Tärkeintä on kuitenkin tehdä selvät pelisäännöt siitä, mitä missäkin kanavassa viestitään ja että kaikki ottavat käyttöönsä yhdessä sovitut viestintäkanavat. Jos jokin viestinnän väline ei olekaan tarpeellinen, se jätetään yhteisestä päätöksestä pois. Vaihtoehtona ei ole se, että osa käyttää jotakin kanavaa ja osa ei. Tässä suuressa roolissa on johdon tuki, jotta saadaan ihmiset mukaan ja sitoutumaan käyttämään yhdessä sovittuja viestinnän välineitä. On myös tärkeää

saada ihmiset ymmärtämään miten näiden välineiden käyttö vaikuttaa muiden töihin siten, ettei niitä koeta ylimääräisenä lisätyönä.

### 7.3 Kohdeorganisaation linjaopinnot

Tässä alaluvussa kerrotaan tulokset kysymyksiin linjaopintojen ajankohtaisuudesta, ostajien tarpeiden muuttumisesta, uuden linjan tarpeellisuudesta sekä hinnoittelusta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kyseessä olevan kansanopiston linjaopinnot ovat mielenkiintoisia ja ajankohtaisia. Opiston luovien alojen koulutustarjonta on ainutlaatuinen seudulla, jossa kohdeorganisaatio sijaitsee. Nämä linjat ovat myös sellaisia, jotka tukevat sosiaalisessa mediassa toimimista, mikä on nykyaikaista. Koulutustarjonnat liittyvät ja tukevat toisiaan. Haastatteluista kävi ilmi, että uusia päivälinoja näiden viime vuosien aikana käynnistyneiden linjojen lisäksi ei tällä hetkellä koeta tarpeellisiksi. Monimuotokoulutuksissa puolestaan koulutuskokeilut koetaan hyvänä asiana. Voidaan ajatella, että opistolla on polku eli lyhytkurssien kautta pääsee kokeilemaan, millaista opiskelu on ja sitä kautta voi jatkaa monimuotoihin tai päivälinjoihin opintojaan.

Niiden linjojen kohdalla kannattaa tarkkaan pohtia syitä, mihin ei saada tarpeeksi hakijoita käynnistyäkseen. Syynä voi olla esimerkiksi se, että lähiympäristössä ja isoissa kaupungeissa tarjotaan jo vastaavaa linjaa, joten mikä saisi opiskelijan tulemaan juurille seudulle, jossa kyseessä oleva opisto sijaitsee. Tästä syystä myyntivaltteina pidetään enemmän linjoja, joita ei tarjota lähellä kohdeorganisaatiota. Myös hakujärjestelmä tai oikeiden ihmisten tavoitettavuus saattaa olla haasteena. Ympärillä tapahtuvista muutoksista on oltava jatkuvasti perillä ja seurata tarkkaan eri alojen kehitystä. Osalla aloista on ollut trendinä se, että opiskelijat ovat vähentyneet ihan juuritasolta lähtien aina korkeakouluihin saakka. Yksityisiä palveluntarjoajia on tullut valtavasti markkinoille netin ja sosiaalisen median kautta. Se on osaltaan vähentänyt kohdeorganisaation kilpailukykyä. Osa haastateltavista pohti, että linjojen nimet ja brändi on se, mitä kannattaa kehittää.

Ostajien tarpeet ovat muuttuneet viimeisen 10 vuoden aikana. Tekniikka kehittyä jatkuvasti ja se taas vaikuttaa työskentelytapoihin. Opiskelijat tekevät nykyään yksin

asioita oman tietokoneen äärellä, kun ennen työskenneltiin yhdessä yhteisissä tiloissa. Opiskelijat hakevat myös lyhyitä ja kompakteja koulutuksia. Niiden avulla opiskelijat saavat tarvittavan ammattitaidon nopeasti ja pääsevät työelämään. Kaksi haastateltavaa mainitsivat monimuotokoulutusten olevan sopivia tähän tarkoitukseen. Korona-aikana on korostunut se, että koulutuksiin ilmoitaudutaan lyhyellä varoitusaajalla ja halutaan individualistista räätälöintiä. Osalle etäopiskelu on opiskelumuotona paras vaihtoehto, kun taas toinen arvostaa lähiopetusta tai hybridimallia. Hybridimallisissa opetusta voi seurata sekä paikan päällä että etänä, miten se itselle kulloinkin parhaiten sopii. Oppilaitoksen täytyy luoda tähän sellaiset raamit omien resurssien puitteissa, jotta tasapuolisuus ja yhtäläinen kohtelu toteutuvat.

Linjaopintojen hinnoittelusta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on kilpailukykyinen ja oikeanlainen. Hinnoittelu on linjassa muiden kansanopistojen kanssa. Joihinkin tiettyihin kouluihin nähden kohdeorganisaation koulutukset koetaan edullisemmiksi. Opinnot pitävät sisällään täysipäiväisen opiskelun ja joka arkipäivä tarjottavan lounaan sekä iltapäiväkahvin. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että maksulliset linjat ovat joillekin kynnyskysymys, koska tarjolla on myös maksuttomia koulutuksia. Opiskelijat eivät ole valmiita laittamaan koulutukseen omaa rahaa tai elämään opintolainalla. Kaikki opiston linjat ovat hinnoiteltu tällä hetkellä samalla tavalla. Halvemmalla hinnoittelulla myyntivolyymi saattaisi kasvaa linjoilla, jotka eivät ole vetovoimaisia tällä hetkellä. Ehdotus yhdeltä haastateltavalta oli, että linjat voisi hinnoitella eri hintaisiksi. Kustannusten noustessa paine opintohintojen nostamiseen on suuri. Hintoja korottamalla profiloidutaan uudestaan, jota kautta saatetaan löytää uudenlaisia asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan hyvästä ja laadukkaasta koulutuksesta. Kääntöpuolena hinnankorotukset voivat karsia asiakkaita pois.

#### 7.4 Linjaopintojen kohderyhmä

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kenet he näkevät linjaopintojen kohderyhmänä. Tämä kysymys jakoi mielipiteitä. Osan mielestä ikäjaottelu ei ole oikea tapa rajata kohderyhmää, kun taas suurimman osan vastauksissa ikä oli nimenomaan se tärkein jaottelun kriteeri. Hakukriteereissä kerrotaan, että linjoille voi hakea opiskelijaksi kaikki yli 18-vuotiaat luovista aloista kiinnostuneet.

Potentiaalisimpana kohderyhmänä pidetään heitä, jotka ovat vasta pyrkimässä alalle. Hakijat ovat yleensä 18–20-vuotiaat, jotka eivät mahdollisesti ole saaneet opiskelupaikkaa ja/tai viettävät välivuotta. Lisäksi hakijoita ovat ne, jotka hakevat uutta suuntaa työelämässä tai sen tueksi. Tärkeimmäksi kohderyhmäksi nousivat lukiosta tai ammattikoulusta valmistuneet nuoret aikuiset. Valmistuttuaan kansanopistosta opiskelijat saavat lisäpisteitä jatko-opintoja ajatellen näistä päivälinoista, jotka edesauttavat seuraavan opiskelupaikan saantia. Ikähaitari on laaja, sillä toisaalta eläkeläisetkin saattavat kiinnostua opiskeluista vapaa-ajan lisääntyttyä. Suurin osa haastateltavista pitivät eläkeläisiä potentiaalisena kohderyhmänä, johon kannattaa panostaa.

### 7.5 Linjaopintojen myynninedistäminen

Seuraavaksi käsitellään haastattelutuloksia myynninedistämiseen liittyvistä aiheista. Haastateltavat kokivat, että kohdennettu sosiaalisen median markkinointi ja hakukonemarkkinointi ovat tällä hetkellä tärkeitä keinoja edistää myyntiä. Näiden lisäksi esitelyt kouluihin, messut ja Opintopolku mainittiin tärkeinä tapoina. Lisäksi erilaiset uutiskirjekampanjat ovat tärkeässä roolissa markkinoinnissa. Printtimainontaa on jonkin verran, mutta sen aikakausi alkaa olla ohi, koska se ei tavoita kohderyhmää. Opiston omia esitteitä painetaan jonkin verran ja niitä jaetaan muun muassa kouluihin. Omat nettisivut koetaan tärkeänä, josta löytyy tarvittava tieto opiskelijalle. Lisäksi erilaiset opistosta tai sen toiminnasta kertovat lehtijutut esimerkiksi paikallislehdissä tuovat näkyvyyttä.

Markkinointi on myös resurssikysymys. Siihen tarvitaan aikaa ja rahaa. Koulutuspoliittista ajatusmallia on myös hyvä pohtia, sillä se on Suomessa hyvin tutkinto-orientoitunut eli ihmisiä pyritään saamaan tutkintoon johtavaan koulutukseen yleissivistävän koulutuksen sijaan.

Tulevaisuuden kannalta on iso merkitys, mikä yrityksen brändi ja imago on. Kohdeorganisaatiossa on hiljattain tehty logouudistus ja uudet nettisivut on julkaistu kesäkuussa 2022. Eli ilmeen kohennus on käynnissä. Uusille nettisivuille on tehty erilaisia parannuksia vanhoihin verrattuna, mitä kautta on mahdollisuus löytyä paremmin

Google-haussa. Tosin se ei yksin riitä, jotta linjaopintoja saadaan myydyksi ja markkinoiduksi.

Suurin osa haastateltavista toivoo erilaisia yhteistyökuvioita eri tahojen kanssa. Yksi tällainen voisi olla koulujen kanssa toteutettava. Esimerkiksi ammattikorkeakoulut lähettäisivät ilman opiskelupaikkaa jääneille hakijoilleen kirjeen, jossa kerrotaan mahdollisuudesta valmentautua ensi vuoden hakua ajatellen kyseessä olevalla opistolla. Tai yhteistyö lehtien kanssa, mistä kohdeorganisaatiolla onkin jo kokemusta. Yhteistyö somevaikuttajien kanssa on yksi mahdollisuus. Sosiaalisen median kanavista suurin osa haastateltavista mainitsivat TikToki eli markkinointi sitä kautta koetaan keulemisen arvoiseksi. Tosin vastauksista käy ilmi huoli siitä, että sosiaalisen median kanavia tulee jatkuvasti uusia, joten tässä pitää pysyä ajanhermolla. Lisäksi mainitaan podcastit ja livestriimit, jolloin esimerkiksi YouTubeen striimataan päivän ohjelmasta ja tekemisestä sisältöä.

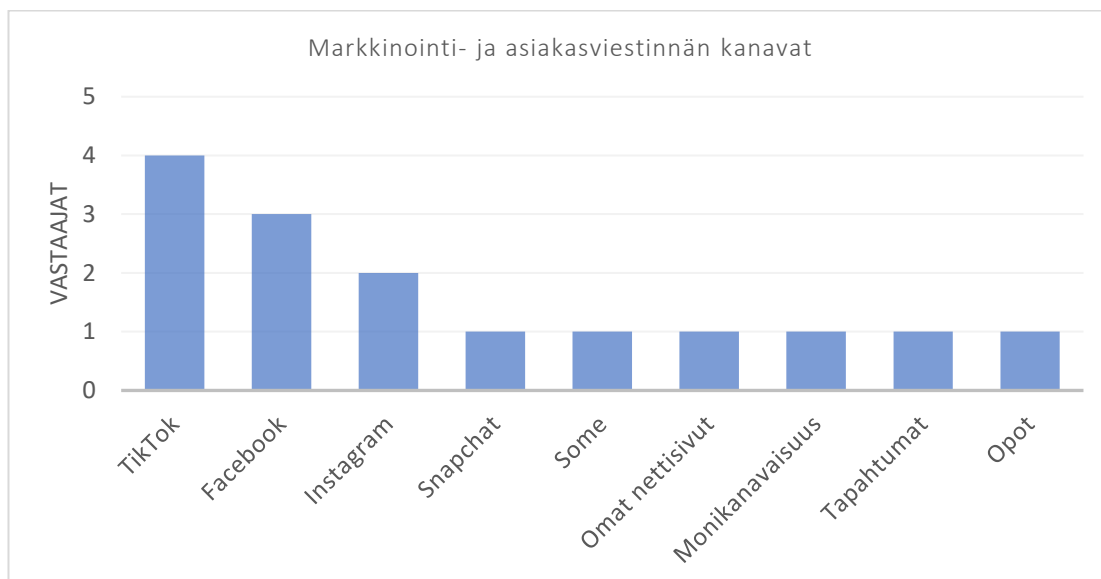
Myyninedistämässä on hyvä pitää oma henkilökunta tietoisena organisaation tuotteista ja palveluista. Esimerkkinä tästä mainittiin uutiskirjeen sisällöntunteminen, mikä asiakkaille lähetetään. Mitä paremmin henkilökunnan jäsenet ovat perillä opiston asioista, sen helpompaa on myydä ja tuoda esille tuotteita ja palveluita eri tilanteissa. Sitä kautta tulee luontaisesti osaamistakin lisää. Osa haastateltavista pohti sitäkin, että on hyvä kouluttaa omaa henkilökuntaa esimerkiksi somemarkkinointia tai hakukonekulontaa ajatellen. Omaa henkilökuntaa kouluttamalla palvelua ei tarvitse ostaa ulkopuolelta.

Markkinoinnissa on hyvä miettiä tarkkaan eri asioita, joita halutaan korostaa. Kansanopisto vuosi voi olla väli vuosi ja itsensä kehittämisen vuosi. Fyysisen sijainnin sekä opiston kokonaisuuden korostaminen markkinoinnissa koetaan hyödylliseksi. Monikanavaisuutta markkinoinnissa korostettiin vastauksissa.

## 7.6 Markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat kohderyhmän tavoittamiseksi

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat parhaimpana markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavana TikToki linjaopintojen kohderyhmää ajatellen, mikä selviää kuviosta

7. Facebook mainittiin vastauksissa usein, mutta sitä ei pidetä potentiaalisimpien linjaopiskelijoiden kohdalla parhaana kanavana lähestyä, koska se ei tavoita nuorimpia opiskelijoita. Lisäksi Instagram mainittiin ja ylipäänsä sosiaalinen media. Kuten vastauksistakin huomaa, monikanavaisuus on tärkeää, mutta samalla on tärkeää miettiä kanavien merkitystä, jotta niiden kautta tavoitetaan oikea kohderyhmä ja saadaan tarvittava hyöty. Suurin osa haastateltavista toivoo, että sosiaalisen median kanavien sisällöissä hyödynnettäisiin nykyisiä opiskelijoita. Lisäksi on hyvä olla mukana erilaisissa tapahtumissa, josta opisto saa näkyvyyttä. Yksi tärkeä kanava, josta opiskelijat saavat tietoa on opinto-ohjaajat. Myös omat nettisivut mainittiin vastauksissa, mutta samalla pohdittiin sitä, miten opiskelijat saadaan käymään organisaation sivuilla.



Kuvio 7. Markkinointi- ja asiakasviestinnän kanavat

On vaikeaa tietää tarkkaan, mitä kanavaa pitkin kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että parhaiten potentiaalisia opiskelijoita tavoitetaan tietokoneen ja kännykän kautta. Sosiaalisen median kanavat muuttuvat jatkuvasti uusien kanavien tulon myötä. Nuorempien opiskelijoiden kohdalla vetoavat eri kanavat ja markkinointikeinot kuin vanhempien opiskelijoiden kohdalla. Netin kautta tavoitetaan laajemmin opiston mahdollisia asiakkaita kuin fyysisillä käynneillä.

## 7.7 Seuranta

Kysyttäessä seurataanko kohdeorganisaatiossa asioita suurin osa haastateltavista ei osannut vastata kysymykseen. Tätä kysymystä tarkennettiin haastateltaville esimerkein, jotka olivat muun muassa myynnin lukujen ja asiakaspalautteiden seuranta. Haastateltavat eivät tienneet tapahtuuko systemaattista seurantaa. Yritystä on ollut mutta seurantaa ei tapahdu niin tarkasti mitä voisi. Jos jotakin seurantaa on vuosien saatossa tehty, koonti ja reflektointi ovat olleet osittain puutteelliset.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että seurantatyökaluja tarvitaan, jotta tekemiseen saadaan tavoitteellisuutta kehittymisen tueksi. Ratkaisujen ja päätösten pohjalla on oltava tarkkaa tietoa ja lukujen seurantaa, jottei toimita tavan vuoksi vaan faktan pohjalta. Tiedon lisäksi tarvitaan ihmistä, joka purkaa tämän tiedon muille.

Vastauksista ilmenee, että asiakaspalautteita kerätään säännöllisesti esimerkiksi linjaopiskelijoilta kirjallisesti ja sen lisäksi pitkin lukuvuotta suullisesti. Asiakaspalautteita seurataan ja niihin reagoidaan. Lisäksi lukuvuoden aikana tehdään itsereflektointia ja tarvittaessa reagoidaan sitä kautta. Näiden palautteiden lisäksi haastateltavat kaipaavat muutakin seurantaa. Ehdotuksena annettiin muun muassa säännöllisesti budjettien tarkistus, markkinoinnin lukujen seuranta, myynninkehityksen seuranta, pelisääntöjen päivitys ja brändäys. Ehdotuksena annettiin myös vuosikello, jotta tiedetään, mitä milloinkin tehdään ja seurataan.

## 7.8 Ideointityöpaja

Työpajasta saaduista ideoista tehtiin kooste kohdeorganisaatiolle ja aivoriihityöskentelyn toteutuksesta kerrotaan tässä työssä tarkemmin luvussa 4.2.2, mutta varsinaisia työpajasta syntyneitä ideoita ei kerrota luottamuksellisuuden vuoksi. Ne halutaan jättää organisaation sisäiseen käyttöön.

Tämä ideointityöpaja onnistui hyvin ja sen avulla opisto sai muutaman käyttökelpoisen ja heti toteutettavissa olevan idean myynninedistämiseksi. Organisaatio profiloituu luovien alojen kansanopistoksi, joten brainstorming ja brainwriting ideointimenetelmät sopivat myös säännölliseen käyttöön jatkossakin. Aihetta sivuttiin tässä

ideointityöpajassa sen verran, että tarkoituksena on järjestää seuraava vastaavanlainen työpaja lähitulevaisuudessa.

## 7.9 Benchmarking

Kohdeorganisaatio on perustettu 1940-luvulla. Sen nettisivuilla on kattavasti tietoa koulutuksista, mutta esimerkiksi ajankohtaista osiota on päivitetty viimeksi 6.5.2022 eli yli kuukausi sitten tutkimuksen ajankohdasta. Uutiskirjeen voi tilata etusivun linkin kautta. Organisaatiosta kerrotaan nettisivuilla lyhyesti, mutta sen historiasta olisi ollut mukava lukea enemmänkin. Uudet nettisivut julkaistiin kesällä 2022, joten on mielenkiintoista nähdä miten uudet sivut eroavat vanhoista sivuista. Uusia sivuja ei kuitenkaan tutkita tätä opinnäytetyötä varten, sillä benchmarking toteutettiin ennen uusien sivujen julkaisua.

Nettisivujen etusivulla kerrotaan sosiaalisen median kanavista, joissa organisaatio on mukana eli Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä. Lisäksi opistolla on oma blogi, jota voi seurata tilaamalla sen itselleen, mutta päiväyksiä näissä blogikirjoituksissa ei ole nähtävissä, joten on vaikea sanoa, miten usein blogia päivitetään. YouTubesta löytyy opiston oma kanava, jossa on parisen kymmentä videota ja viimeisin video on syksyiltä 2021. Tämä kanava ei ole aktiivisessa käytössä, mutta siellä on pääasiassa markkinointivideoita koulutuksista. YouTubesta ei löydy myöskään mainintaa nettisivuilla. Twitteriin on twiitattu viimeksi syksyllä 2021, joten sitä kanavaa ei käytetä aktiivisesti. Twitterissä mainostetaan koulutuksia. Facebook ja Instagram puolestaan ovat aktiivisessa käytössä ja niissä julkaistaan materiaalia vähintään kerran viikossa. Sisällöt näissä kanavissa ovat pääasiassa samankaltaisia eli mainostetaan tulevia koulutuksia aktiivisesti. Facebookissa kohdeorganisaatiolla on noin 2000 tykkääjää, Instagramissa noin 1000 seuraajaa, Twitterissä noin 150 seuraajaa ja YouTubessa reilu 20 tilaajaa. Sosiaalisen median kanavissa on pääasiassa kuvin ja tekstein kerrottu tulevista koulutuksista pois lukien YouTube, jossa on videoita.

Kansanopisto 1 on perustettu 1800-luvun lopulla. Sen nettisivut ovat informatiiviset opiskelijalle ja ajankohtaiset asiat on nostettu isosti esille etusivulla. Näitä ajankohtaisia asioita ovat esimerkiksi tulevat koulutukset, avoimet työpaikat, sosiaalisen median



kanavat ja avoimet ovet. Lisäksi etusivun alalaidassa on helposti löydettävissä yhteydenottolomake, usein kysytyt kysymykset -osio, hakuohjeet, tietoa tuista ja tietoa meistä. Tietoa meistä -osio on kerrottu hyvin lyhyesti ja siitä olisi hyvä kertoa enemmänkin. Erityisen hyvänä pidetään sitä, että henkilökunnasta on kuvat esillä nettisivuilla.

Nettisivujensa mukaan kansanopisto 1 on mukana sosiaalisen median kanavista Facebookissa ja Instagramissa, joihin päivitetään materiaalia viikoittain. Siellä muistutetaan muun muassa opiskelupaikan vastaanottamisesta. Opisto kirjoittaa myös blogia uutiskirjeen muodossa, mikä on mahdollista tilata päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Kansanopistolla 1 on kanava YouTubessa, jossa on yhteensä vajaa parikymmentä videota. Uusimmat videot on julkaistu vuoden 2022 aikana. YouTubessa on videoita, mutta sosiaalisen median materiaali koostuu lähinnä kuvista ja teksteistä. Facebookissa on noin 1100 tykkääjää, Instagramissa noin 700 seuraajaa ja YouTubessa noin 50 tilaajaa.

Kansanopisto 2 on perustettu 1800-luvun lopulla. Sen nettisivujen etusivulla kerrotaan ajankohtaiset asiat, tiedot koulutuksista löytyy helposti, uutiskirjeen tilaaminen onnistuu etusivun linkin kautta ja koulutuskalenteri on heti etusivulla. Kuukauden kurssi on nostettu erikseen esille etusivulle.

Kansanopisto 2 on mukana sosiaalisen median kanavista Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä nettisivujensa mukaan. Lisäksi opistolla 2 on oma blogi, jossa on viimeksi julkaistu kirjoitus vuonna 2019. Se on mukana TikTokissa ja siltä löytyy myös kanava YouTubesta. Twitterissä opisto 2 on julkaissut viimeksi alkukevällä 2022, joten tätä kanavaa ei hyödynnetä aktiivisesti. Facebookissa ja Instagramissa julkaistaan pääasiassa samoja sisältöjä vähintään viikoittain. Näissä julkaisuissa mainostetaan koulutuksia ja kerrotaan toiminnasta sekä julkaistaan jonkin verran videoita. YouTubessa on julkaistu noin 50 videota, joista viimeisimmät vuoden 2022 aikana. TikTokissa on muutama video, joista viimeisin on julkaistu syksyllä 2021. TikTokia ei siis ainakaan vielä hyödynnetä juurikaan. Facebookissa on noin 3300 tykkääjää, Instagramissa yli 1100 seuraajaa, Twitterissä reilu 30 seuraajaa, YouTubessa yli 300 tilaajaa ja TikTokissa vajaa 30 seuraajaa.

Kansanopisto 3 on perustettu 1920-luvulla. Sen nettisivujen etusivulla kerrotaan ajankohtaisista koulutushauista sekä muista ajankohtaisista asioista. Opistolla 3 on slogan, joka on johdettu sen nimestä ja se on esillä niin nettisivuilla kuin sosiaalisen median kanavissakin. Henkilökunnasta kerrotaan jokaisen omilla kuvilla, joka tuo henkilökunnan lähemmäksi asiakasta.

Opisto 3 kertoo nettisivuillaan olevansa sosiaalisen median kanavista mukana Facebookissa ja Instagramissa. Lisäksi se kertoo julkaisevansa kerran kuukaudessa blogia mutta viimeisin blogikirjoitus on keväältä 2021. Sillä on YouTubessa oma kanava, jossa on yhteensä julkaistu vajaa kaksikymmentä videota ja viimeisin vuonna 2022. Facebookissa opisto on melko aktiivinen, mutta se julkaisee enemmän materiaalia Instagramissa, jossa julkaisuja tulee vähintään viikoittain. TikTokissa sillä on vajaa kymmenen videota, joissa esitellään opistoa ja sen henkilökuntaa. Facebookissa on noin 2300 tykkääjää, Instagramissa vajaa 1000 seuraajaa ja TikTokissa parisen kymmentä seuraajaa.

N3xt Level on vuonna 2021 perustettu kirpputori ja se kertoo nettisivuillaan sillä olevan uniikki lähestymistapa kirpputoreihin. Se yhdistää vaateliikkeen yleisilmeen ja kierrätyskulttuurin upeuden. (N3xt Level, 2022.) N3xt Levelin nettisivut ovat selkeät ja informatiiviset. Nettisivuilla on sopivasti kuvia ja erilaisia osioita, kuten tietoa meistä, tietoa myyjälle sekä inspiraatio ja vinkit.

Nettisivujensa mukaan N3xt Level on mukana Facebookissa, Instagramissa ja TikTokissa. Facebookissa yritys julkaisee muutaman kerran kuukaudessa postauksia lähinnä aukioloajoista ja arvonnoista. Instagramissa ja TikTokissa yritys on todella aktiivinen ja se julkaisee näissä kanavissa lähes päivittäin sisältöä, jotka ovat pääasiassa videoita. Videoissa muun muassa markkinoidaan yrityksen tuotteita ja kerrotaan erilaisia vinkkejä persoonallisella tyylillä. Yritys kertoo videoissaan päässeensä myös erään iltapäivälehdessä Gallupin listalle ollen näin yksi Suomen parhaimmista kirpputoreista. Yritys on tehnyt myös erään somevaikuttajan kanssa yhteistyötä ja on mielenkiintoista nähdä paljonko tämä yhteistyö tuo heille lisää näkyvyyttä. Facebookissa N3xt Levelillä on noin 2200 tykkääjää, Instagramissa noin 4600 seuraajaa ja TikTokissa vajaa 2000 seuraajaa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimivan työyhteisön yksi tärkeimmistä perusedellytyksistä on toimiva tiedonkulku. Tiedonkulussa koetaan kuitenkin olevan parantamisen varaa useissa eri työyhteisöissä. (Joki, 2021, s. 163.) Onkin positiivista huomata, että kohdeorganisaatio haluaa olla mukana kehittämässä omaa sisäistä viestintäänsä ja tiedonkulkuaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat ”Miksi sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on haasteita?” ja ”Mitkä tekijät vaikuttavat myynnin laskuun?”. Kysymyksiin ei ole yksiselitteistä vastausta, sillä tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että ongelmat ovat monisyiset ja vaikeastikin määriteltäviä. Näin ollen myös kehittämisideoita ja -ehdotuksia on useita aiheen ollessa laaja.

Valittuun teoriaan ja tutkimustuloksiin pohjautuen kohdeorganisaatiossa kaivataan uudistumista ja kehittymistä. Viestintä on edellytyksenä töiden sujumisen kannalta ja se on kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla. Hyvä viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja jokaisen työyhteisön jäsenen jaksamiseen. Kun työntekijät voivat hyvin ja sisäinen viestintä on kunnossa, työyhteisöllä on voimavaroja kehittää toimintaansa. Kyseessä olevan organisaation tapauksessa esimerkiksi luoda myynninedistämiseen tarvittavia keinoja.

Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteiksi koettiin inhimilliset unohdukset ja kiire, tiedonkulku, jossa myös opiskelijat otettaisiin paremmin huomioon, sähköisen viestinnän tarpeellisuuden uskomisen, yhteisesti sovittujen sähköisten kanavien käyttöönoton puute, kasvokkain kohtaamisten vähäisyys, erilaisten palaverien ja infojen vähäisyys, vuorovaikutuksessa avoimuus ja oikea tapa kommunikoida eri ihmisten kanssa sekä toisten kunnioitus. Myöskään yhteisöllisyyttä ei koeta tarpeeksi voimakkaana. Lisäksi oman työnkuvan hahmottamisessa on vaikeuksia pelisääntöjen ollessa hieman epäselvät.

Sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen pitää kiinnittää jatkossa parempaa huomiota. Hyvän viestinnän lähtökohtana on avoimuus ja toisten kunnioittaminen. On myös tärkeää löytää oikeanlainen tapa kommunikoida eri ihmisten kanssa. Tärkeänä

huomiona on se, että viestintä ja vuorovaikutus ovat loppuen lopuksi kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. Opiston asiakkaat, opiskelijat ja sidosryhmät pitää jatkossa huomioida vielä paremmin. Ratkaisuehdotuksena opiskelijoille suunnatussa viestinnässä on Classroomin käyttöönotto ja koulun oman sähköpostin luonti kaikille opiston opiskelijoille.

Kohtaamiset kasvokkain koetaan tärkeinä sosiaalisina tilanteina. Näissä kohtaamisissa esiin tulleet ja hoidetut työasiat tulisi kirjoittaa heti muistiin, jotta unohduksia ei pääse syntymään. Ehdotuksena tähän esitetään, että jokaisella on muistiinpanovälineet mukanaan, johon on mahdollista kirjata ylös käytyt asiat.

Opistolla on käytössä useita eri sisäisen viestinnän välineitä ja kanavia, mutta kaikki työntekijät eivät ole ottaneet käyttöönsä näitä sähköisiä kanavia. Tähän tarvitaan johdon tukea ja ohjausta eli perehdytystä ja osaamisen vahvistamista, jotta työyhteisössä on käytössä yhteisesti sovitut viestintätavat ja -kanavat. Tärkeimpinä kanavina pidetään tällä hetkellä Mattermostia, sähköpostia ja palavereita. Vastauksissa ilmenee, että Mattermostin käytön tehostamista tarvitaan. Tosin sen toimivuudessa on haasteita, joten löytyisikö tämän tilalle jokin muu vastaava sovellus, jossa on parempi toimintavarmuus? Lisäksi WhatsApp koetaan toimivana kanavana joidenkin sidosryhmien välisessä viestinnässä, mutta kanavien määrä on hyvä pitää rajattuna. Ehdotuksena on, että WhatsAppin tilalla käytetään jatkossa vain Mattermostia. Opistolla on käytössä myös sähköinen Google-kalenteri, mutta kaikki eivät päivitä aikataulujaan siihen tarpeeksi tehokkaasti. Sähköposti koetaan yleisesti hyvänä kanavana, mutta haasteena on, ettei lähettäjä tiedä onko vastaanottaja saanut viestin.

Etätyö tuo omat haasteensa sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Etätyön lähtökohtana ovat toimivat työvälineet, työntekijöiden tavoitettavuus ja saumaton tiedonkulkua. Haastattelutulosten mukaan etätyökäytänteisiin kaivataan parannusta. Tiedonkulkua ja tavoitettavuutta saadaan parannettua yhteisillä pelisäännöillä. On tärkeää, että tieto kulkee yhteisesti sovittuja kanavia pitkin. Vaikka opistolla on joustava työaika, työntekijöiden pitäisi olla tavoitettavissa tiettyyn aikaan vuorokaudesta esimerkiksi kello 10–15 välisenä aikana. Myös sosiaalisen vuorovaikutuksen väheneminen koettiin haasteena.

Palavereilla pystytään kehittämään toimintaa ja ne ovat hyviä viestintäkeinoja. Palaverikäytänteitä pitää päivittää vastaamaan paremmin tämän hetken tarvetta. Palaverit koetaan tärkeinä, joten erilaisia ja eri ryhmille suunnattuja palavereita tarvitaan säännöllisten viikkopalaverin lisäksi. Tehokkaammalla ajankäytöllä palavereissa saadaan käytyä enemmän yhteisiä asioita läpi ja näin voidaan kehittää opiston toimintaa yhdessä. Osallistujien on hyvä tietää palaverin sisältö ennen palaveria, jotta niissä käytävää sisältöä voidaan pohtia etukäteen. Palaverin agendat voidaan lisätä lyhyesti palaverikutsuun ranskalaisin viivoin.

Haastatteluissa korostui yhteinen suunnittelutyö toiminnan kehittämiseksi. Yhtenä ratkaisuna tähän on säännölliset ideointipajat. Osa yhteisistä suunnitteluhetkistä voidaan toteuttaa niin, että opiskelijoilla olisi myös mahdollisuus osallistua niihin. Näin ollen saadaan myös opiskelijoiden näkemys esiin. Ideointipajojen säännöllistä käyttöönnottoa tukee myös se, että opinnäytetyötä varten järjestetty aivoriihityöpaja onnistui hyvin ja vastaanotto työyhteisössä oli positiivinen. Tästä ideointityöpajasta tuli myös myyninedistämiseen uusia ideoita, joista jalostui pari heti toteutettavaa ideaa.

Myynnin laskuun vaikuttavia tekijöitä linjaopinnoissa koettiin olevan lähiympäristöjen vastaava tarjonta, hakujärjestelmä, oikeiden ihmisten tavoitettavuuden haaste – kohderyhmän määrittely, kilpailukyky, ammattien mielikuvien muuttuminen, linjojen nimet ja brändi, hinnoittelu sekä ostajien tarpeiden muuttuminen, mikä pitää sisällään työskentelytapojen muutoksen, räätälöinnin mahdollisuuden ja ammattitaidon nopean saavuttamisen – linjaopinnot kestävät lukuvuoden verran.

Linjaopintoihin liittyviä kehittämissuhteita ovat nimien ja brändin kehittäminen, linjojen mahdollinen yhdistäminen ja niiden keston lyhentäminen, Opintopolun jatkuvaan hakuun mukaan liittyminen, tutkintoon tähtäävä uusi koulutuslinja, uusi koulutuslinja eläkeläisille, sosiaaliseen mediaan liittyvä uusi linja ja koulutusmuotona hybridin mahdollistaminen. Eri linjojen kohderyhmät on määriteltävä ja lisäksi hinnoittelu on mietittävä tarkoin.

Myyninedistämisessä haasteita ovat resurssit, koulutuspoliittinen malli, joka suosii tutkintoon johtavia koulutuksia vapaan sivistystyön koulutuksien edelle, yhteistyökuvioiden hahmottaminen, oikeanlaisissa kanavissa mukanaolo, sisäinen markkinointi,

markkinointisisällöt, markkinointi- ja asiakaskanavat – oikean kanavan löytyminen ja opiskelijat sisällöntuottajiksi mukaan. Lisäksi organisaatiossa ei ole ollut systemaattista seuranta, jota kautta saataisiin enemmän tietoa ja työkaluja päätösten ja ratkaisujen pohjalle esimerkiksi myynnin kehityksestä.

Nykyisiä markkinointi- ja myyinnedistämistoimia on hyvä jatkaa. Näiden lisäksi on kehitettävä erilaisia yhteistyökuvioita esimerkiksi koulujen ja somevaikuttajien kanssa. Somestrategian laatiminen on tärkeää ja opiskelijat olisi hyvä saada mukaan sisällöntuotantoon. Ideointityöpajasta tullessiin ideoihin on hyvä palata ja jatkokehittää niitä. Opiston sijainnin vetovoimaisuuden hyödyntäminen markkinoinnissa nousi esiin haastatteluissa. Myös sisäinen markkinointi on tärkeää, jotta henkilöstö on tietoinen yrityksen tuotteista ja palveluista. Näin myös osaaminen vahvistuu. Lisäksi kaivataan seuranta päätöksenteon tueksi. Opintopolun jatkuva haku on se, mikä on helpoin ja nopein toteuttaa, joten linjaopintojen lisääminen Opintopolkuun on ensimmäinen askel myyinnedistämisessä. Lisäksi hybridiopetus on tätä päivää, joten sen mahdollistaminen olisi asiakaslähtöistä ja voisi tuoda opistolle enemmän opiskelijoita kauempaakin Suomesta. Myös päivälinjosten kesto on tarkkaan pohdittava. Tutkintoon tähtäävä koulutus tuntuu olevan tärkeää verrattuna vapaan sivistystyön koulutukseen, joten tutkintoon valmistava linja voisi tuoda enemmän opiskelijoita.

Benchmarkingissa vertailtiin eri kansanopistojen ja yhden kirpputorin nettisivuja ja sosiaalisen median kanavia kohdeorganisaation vastaaviin. Tämän vertailun tuloksena nettisivuille ehdotetaan kuvia henkilökunnasta sekä inspiraatiota & vinkkejä -osio lisättäväksi. Sosiaaliseen mediaan benchmarkingin tuloksena ehdotetaan enemmän videoita, vuorovaikutteisuutta ja sisällön päivittämistä useammin – jopa päivittäin. Myös haastatteluissa korostettiin benchmarkingia, sillä toisten osaamisen hyödyntäminen ja toisilta organisaatioilta oppiminen koetaan tärkeänä. Hiljattain opistolla aloittaneilta uusilta työntekijöiltä on mahdollista saada hyödynnettäväksi hyviä käytänteitä edellisistä organisaatioista.

Kaikki edellä mainitut ideat ja ehdotukset ovat tärkeitä osa-alueita kehittää. Organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen kannattaa kuitenkin aloittaa pelisäännöistä. Valitussa teoriassa Hyppäsen (2013) mukaan yksi liiketoiminnan edellytys on yhteiset pelisäännöt ja siksi on tärkeää, että kaikki tietävät, miten pitää

toimia. Pelisääntöjen laadinta on aloitettu jo syksyllä 2021, joten niitä pitää tarkentaa ja käydä läpi henkilöstön kesken. Pelisäännöissä on hyvä määrittää käytettävät viestintäkanavat ja se, mitä missäkin kanavassa viestitään ja miten muun muassa opiskelijat otetaan tiedonkulussa huomioon. Tämän jälkeen on hyvä käydä läpi etätyö- sekä palaverikäytännöt ja tehostaa niitä.

Myynninedistäminen kannattaa aloittaa lisäämällä linjaopinnot Opintopolun jatkuvaan hakuun mahdollisimman pian. Lisäksi koulutuslinjojen kestoja ja niiden sisältöä sekä koulutusmuotoa on pohdittava tarkoin. Samalla määritetään myös kohderyhmä. Seuraavana vaiheena ehdotetaan somestrategian laatimista, jotta oikea kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Kohdeorganisaation on kuitenkin hyvä käydä läpi kaikki kehitysideat sekä -ehdotukset ja kehittää toimintaansa näiden pohjalta.

## 9 POHDINTA

Tutkimusprosessiin lähdetessä oli selvää, että kohdeorganisaatiossa tarvitaan myyninedistämistä ja se oli koko tutkimuksen lähtökohtana. Tämä oli myös opinnäytetyön tilaajan toive. Prosessin edetessä tutkimukseen otettiin mukaan sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen, minkä arvioitiin vaikuttavan myyntiin. Tämän vuoksi tutkimuksesta muodostui tutkijalle laajempi kokonaisuus. Se, että tutkija itse työskentelee kohdeorganisaatiossa saattaa vaikuttaa itse tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija vakuuttaa lukijan siitä, että tutkimukseen on valittu ja käytetty oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Aineisto siis dokumentoidaan ja valinnat perusteellaan (Kananen, 2016, s. 110). Tutkimuksen toteutus on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti tässä työssä ja valitut lähestymistavat ja menetelmät perustellaan lähdeaineiston avulla, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun laatua voidaan tarkkailla ja tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Laadun kannalta tärkeää on myös huolehtia haastatteluvaiheessa esimerkiksi tallentimen toimivuudesta. Haastattelu on hyvä litteroida mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Haastatteluaineiston luotettavuus puolestaan riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184–185.) Haastattelukysymykset laadittiin tutkimusongelman avulla ja valitun teorian pohjalta. Vastaukset tallennettiin puhelimen ääninauhurin avulla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina suljettujen ovien takana, joten aineisto jäi vain haastattelijan ja haastateltavan väliseksi. Nämä haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian itse haastattelusta. Koska haastattelijana toimi haastateltavien työkaveri, voidaan ajatella, että aroistakin asioista on uskallettu kertoa haastattelijalle ääneen. Toisaalta tämän seikan vuoksi jotain on voitu jättää myös mainitsematta, mikä taas vaikuttaa tuloksiin.

Aihe on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen ja se saa kehittämisideat ja -ehdotukset heti käyttöön, jos se kokee niistä olevan hyötyä. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat aina tärkeitä teemoja ja niitä voi aina kehittää. Tämän tutkija itsekin on



huomannut työskenneltyään eri organisaatioissa, joten tämä ei ole vain yhden organisaation haaste. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on myös kohdeorganisaatiossa kehitettävää. Tarkoituksena oli saada myös myynninedistämiseen uusia ideoita jo tulevaa syksyä ajatellen. Kohdeorganisaatio on ottanut jo tutkimuksen aikana ideointipajasta tulleita tiettyjä myynninedistämiseen liittyviä keinoja käyttöönsä. Täten voidaan arvioida, että tutkimuksessa onnistuttiin siltä osin hyvin. Teoriaosassa käsiteltiin ajankohtaisen lähdeaineiston avulla tärkeitä teemoja, joihin perehtymällä organisaatio saa hyvää materiaalia kootusti hyödynnettäväkseen.

Tutkimus alkoi aiheanalyysin teolla tammikuussa 2022. Alkuperäisen aikataulun mukaan opinnäytetyö olisi ollut valmis jo toukokuussa 2022, jolloin kohdeorganisaatio olisi saanut koko tutkimuksen käyttöönsä hyvissä ajoin ennen kesää. Tästä aikataulusta jäätettiin eri syiden takia.

Jatkoa ajatellen tutkimuksesta on toteutettavissa jatkotutkimus esimerkiksi arvioimalla, miten tämän tutkimuksen toimenpiteet ovat vaikuttaneet kyseessä olevan organisaation sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä myynninedistämiseen. Tutkimusta voi myös hyödyntää muissa vastaavanlaisissa organisaatioissa soveltuvien osien.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). Yrityksen asiakasmarkkinointi (19., uudistettu painos). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2021). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita.
- Eklund, A. (2021). Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. BRIK.
- Erämetsä, T. (2003). Myönteinen muutos. Tammi.
- Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum.
- Google Meet. (2022). Esittely. Haettu 26.3.2022 osoitteesta <https://apps.google.com/meet/>
- Hansel. (2022). Vuosikertomus 2016. Haettu 18.6.2022 osoitteesta <https://vuosikertomus2016.hansel.fi/gri/tunnuslukujen-laskentakaavat/>
- Harisalo, R. (2011). Luovuuden teknologia: Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. (2017). Linkki: työyhteisön viestintä. Edita.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor.
- Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2016). Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2018a). Blogi yrityksen strategisessa viestinnässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2018b). Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2018c). Yrittäjän sosiaalisen median strategiaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanopistoyhdistys. (2022). Kansanopistot Suomen kartalla. Haettu 22.6.2022 osoitteesta [www.kansanopistot.fi](http://www.kansanopistot.fi)

Kauhanen, J. (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY.

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. (2017). Tiede ja teksti: tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Gaudeamus Oy.

Kohdeorganisaation www-sivut. (2022). Haettu 10.1.2022.

Kondalkar, V.G. (2009). Organization development. New Age International Ltd.

Koivumäki, A. & Korteso, K. (2019). 100 faktaa myynnistä. Alma Talent Oy.

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoinnilla. Kauppakamari.

Korteso, K. (2018). Sano se someksi (1+2=3): sosiaalisen median laskuoppi. Kauppakamari.

Lahti, I-P. & Meretniemi, T. (2022). Muuta maailmaa somessa. #hyväntekijän käsikirja. Alma Talent Oy.

Laki vapaasta sivistystyöstä 623/1998. Haettu 10.1.2022 osoitteesta [www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632)

Liimatainen, J. (2020). Digitrippi: näin johdat digimarkkinointia. Mstreet.

Lindberg, P. (2016). Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Suomen Liikekirjat.

Lämsä A-M. & Uusitalo O. (2002). Palvelujen markkinointi esimiestyönhaasteena. Edita Prima Oy.

Mattermost. (2022). Mattermost overview. Haettu 26.3.2022 osoitteesta <https://docs.mattermost.com/about/product.html#the-mattermost-platform>

N3xt Level. (2022). N3xt Levelin etusivu. Haettu 22.6.2022 osoitteesta [www.n3xtlevel.fi](http://www.n3xtlevel.fi)

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rissanen, J. & Kormilainen, V. (2022). Tokkerin käsikirja. Otava.
- Rubanovitsch, M.D. (2018). Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? Johtajatiimi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tuominen, K. (2021). Lean: Tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen. Oy Benchmarking Ltd.
- Tuunanen, J. & Aaltonen, T. (2021). Selviytymisopas markkinointiin ja yrittäjyyteen. Donner & Blitz Oy.
- Vierula, M. (2014). Suuri integraatiokirja: Markkinointi, myynti ja viestintä. Talentum.
- Virtanen, S. (2020). Somemarkkinoinnin työkirja. Kauppakamari.
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum.

Haastattelukysymykset:

1. Miten sisäinen viestintä ja vuorovaikutus toteutuu tällä hetkellä?
2. Miten sisäinen viestintä ja vuorovaikutus halutaan toteuttaa lähitulevaisuudessa?
3. Minkä kanavan haluaisit olevan pääkanava/(t) sisäisessä viestinnässä?
4. Näkisitkö jotain muita viestinnän välineitä / kanavia käytössä jo mainittujen lisäksi?
5. Miten osittainen etätyö vaikuttaa sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen?
6. Mitä haasteita koet sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?
7. Miten linjakoulutuksia myydään ja markkinoidaan nyt?
8. Miten linjakoulutuksia tullaan myymään ja markkinoimaan tulevaisuudessa?
9. Ovatko koulutukset aiheeltaan mielenkiintoisia ja ajankohtaisia?
10. Ketkä ovat organisaation kohderyhmää, kun mietitään opintolinjoja?
11. Miten kohderyhmä tavoitetaan parhaiten?
12. Onko valitut markkinointi- ja asiakasviestintäkanavat oikeanlaisia, jolla kohderyhmä tavoitetaan?
13. Onko ostajien tarpeet muuttuneet 5–10 vuoden aikana? Miten / miksi?
14. Onko hinta kilpailukykyinen ja oikeanlainen?
15. Voisiko nykyisten linjojen lisäksi aloittaa jonkin uuden linjan?
16. Seurataanko täällä asioita?
17. Tuleeko jotain muuta mieleen vielä varsinaisesta aiheesta sisäinen viestintä ja vuorovaikutus?

Benchmarking:

1. Yrityksen perustamisvuosi
2. Mitä nettisivuilla on? Mitä voisi olla lisäksi?
3. Missä sosiaalisen median kanavissa mukana?
4. Mitä materiaalia sosiaaliseen mediaan laitetaan ja kuinka usein?
5. Sosiaalisen median seuraajien ja tykkääjien määrä?