



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# JATKUVAN OPPIMISEN BRÄNDIN SISÄINEN NÄKY- VYYS

Itä-Suomen yliopisto

TEKIJÄ:

Leena Lampinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Leena Lampinen	
Työn nimi Jatkuvan oppimisen brändin sisäisen näkyvyys	
Päiväys 20.12.2021	Sivumäärä/Liitteet 67/8
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Itä-Suomen yliopisto	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin jatkuvan oppimisen brändin sisäistä näkyvyyttä Itä-Suomen yliopistossa. Työn tavoitteena oli tunnistaa jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksia sekä kartoittaa keinoja tunnettuuden lisäämiseksi ja myönteisyyden vahvistamiseksi sisäisessä toimintaympäristössä. Jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittämisestä vastaa Jatkuvan oppimisen keskus yhdessä tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata jatkuvan oppimisen vuonna 2020 uudistettujen verkkosivujen välittämää brändikokemusta yliopistoyhteisön sisällä sekä selvittää brändikokemukseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Teoriaosa koostuu yhteisöviestinnästä, jatkuvasta oppimisesta ja brändistä. Yhteisöviestintään kuuluvaa brändiä, sisäistä brändäämistä ja sisäistä viestintää tarkastellaan jatkuvan oppimisen kontekstissa. Työssä päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen ja lähestymistapana tapaustutkimukseen. Tavoitteena oli tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman syvällisen käsitys. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastattelua. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna kolmessa eri ryhmässä, jotka muodostuivat opiskelijoista, opintopalvelujen henkilökunnasta ja opettajista. Ryhmissä oli neljä haastateltavaa ja heidät valittiin harkinnanvaraisesti.</p> <p>Tulosten mukaan jatkuvan oppimisen valtakunnallisesta merkityksestä oli yhtenäinen käsitys, mutta eroja syntyi, kun jatkuvan oppimisen merkitystä tarkasteltiin osana yliopiston perustehtävää. Jatkuvan oppimisen brändin vahvuudet tunnistettiin, mutta suhtautuminen brändiin ja brändäämiseen vaihteli. Opiskelijat näkivät brändin vahvistamisen mahdollisuutena, henkilökunta taas korosti tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen merkitystä eikä brändäämistä koettu yliopiston tehtäväksi. Verkkosivujen ilmettä pidettiin raikkaana, mutta monimuotoisuutta kaivattiin. Viestinnän monikanavaisuuden ja hajanaisuuden seurauksena kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys korostui ja erityisesti laitosten ja yksiköiden viestinnällinen rooli koettiin tärkeäksi.</p> <p>Tutkimus on tuottanut lisätietoa jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksista sekä tarpeesta terävöittää brändiä. Tulokset vahvistavat myös jo tehtyjä ratkaisuja. Tuloksia voidaan hyödyntää sisäisen viestinnän ja brändäämisen vahvistamiseen sekä verkkosivujen jatkekehittämiseen.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>jatkuva oppiminen, elinikäinen oppiminen, sisäinen viestintä, sisäinen brändääminen, yhteisöviestintä, brändi, brändäys</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Leena Lampinen	
Title of Thesis Internal visibility of the Continuous Learning Brand	
Date 20.12.2021	Pages/Appendices 67/8
Client Organisation /Partners University of Eastern Finland	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The thesis dealt with the internal visibility of the continuous learning brand at the University of Eastern Finland. The aim of the work was to identify the strengths of the continuous learning brand, as well as to identify ways to increase awareness and strengthen positivity in an internal operating environment. The Center for Continuous Learning, together with faculties, institutes and departments is responsible for the development of a continuous learning entity. The primary purpose of the thesis was to describe the brand experience conveyed by 2020 modernized continuous learning websites within the university community, as well as to identify factors affecting the brand experience.</p> <p>The theory part consists of corporate communication as well as continuous learning and the brand. Internal communication and internal branding, which is part of corporate communication, are viewed in the context of continuous learning. The thesis project was carried out as a qualitative study, and the approach was a case study. The goal was to produce the most profound understanding of the phenomenon under study. A focused interview was used as a data collection method. The interviews were conducted as a group interview in three different groups, consisting of students, study services staff and teachers. The groups had four interviewees and were selected through discretionary sampling.</p> <p>According to the results, there was a coherent understanding of the nationwide importance of continuous learning among the interviewees, but differences arose when the importance of continuous learning was considered as part of the university's basic mission. While the strengths of the continuous learning brand were identified, attitudes towards the brand and branding varied. Furthermore, students regarded brand reinforcement as an opportunity, whereas staff stressed the importance of scientific research and teaching, and the branding was not perceived as a mission to the university. The website's look was considered fresh, but the diversity was missed. As a result of the multichannel features and fragmentation of communication, the importance of face-to-face communication was emphasized, and the communication role of institutions and units was perceived to be important.</p> <p>In conclusion, the research has provided additional insight into the strengths of the continuous learning brand, as well as the need to sharpen the brand. The results also confirm the solutions already made. Consequently, the results can be utilized to further strengthen internal communications and branding, as well as further website development.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>continuous learning, lifelong learning, internal communication, internal branding, corporate communication, community communication, brand</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimusongelma .....	7
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	8
2	YHTEISÖVIESTINTÄ .....	10
2.1	Yhteisöviestintä organisaatioissa .....	10
2.2	Sisäinen viestintä .....	16
3	JATKUVA OPPIMINEN .....	19
3.1	Jatkuvan oppimisen taustaa .....	19
3.2	Jatkuva oppiminen kansallisella tasolla .....	20
3.3	Jatkuva oppiminen korkeakoulusektorilla .....	23
4	BRÄNDI .....	26
4.1	Brändin merkitys .....	26
4.2	Brändin johtaminen .....	28
4.3	Asiakaskokemus osana brändiä .....	30
4.4	Sisäinen brändäys .....	32
4.5	Jatkuvan oppimisen brändi Itä-Suomen yliopistossa .....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	36
5.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ja tutkimuskysymykset .....	36
5.2	Tutkimusote ja lähestymistapa .....	37
5.3	Aineiston analysointi .....	40
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu .....	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
6.1	Jatkuva oppiminen osana yliopiston perustehtävää .....	45
6.2	Jatkuvan oppimisen brändi .....	47
6.3	Viestintä .....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7.1	Jatkuvan oppimisen brändin merkitys yliopistoyhteisön jäsenille .....	54
7.2	Sisäinen viestinnän merkitys .....	57
7.3	Jatkuvan oppimisen tunnettuus, yhteinen käsitys sekä myönteinen brändikokemus .....	59
7.4	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	61
8	POHDINTA .....	65

LÄHTEET ..... 68

## 1 JOHDANTO

Jatkuvan oppimisen ja elinikäisen oppimisen ympärillä käydään laajaa yhteiskunnallista keskustelua. Keskustelun ytimessä ovat kilpailukyvyyn ylläpitäminen, työllisyysasteen nostaminen sekä hyvinvoinnin lisääminen. Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan läpi elämän tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja päivittämistä, jotta voimme vastata yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin kuten väestön ikääntymiseen ja teknologian kehittymiseen. Tavoite on tuottaa hyvinvointia sekä yksilölle että yhteiskunnalle. Vanha suomalainen sananlasku ja elämänohje ”oppia ikä kaikki” kuvaa hyvin jatkuvaa oppimista ja vastuuta oman osaamisen kehittämisestä.

Jatkuva oppiminen on jatkuvaa muutosta, mikä on näkynyt opinnäytetyöni alkuvaiheista työn valmistumiseen. Covid-19 on ravistellut koko yhteiskuntaa, digitalisaatio on edennyt harppauksin ja etäopiskelusta sekä etätöystä on tullut varsin nopeasti arkipäiväinen asia suurelle osalle suomalaisia. On myös hyvä pohtia, minkälaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut jatkuvan oppimisen näkyvyyteen, palveluiden saatavuuteen sekä opiskelijamäärien kasvuun korkeakouluissa. Yle verkkouutiset on uutisoinut avoimen yliopistojen opiskelijamäärien reippaasta kasvusta ja vuotta 2020 pidetään huippuvuotena aikuisopiskelijoiden määrällä mitattuna (Yle-uutiset 2021). Etäyhteydet ovat mahdollistaneet opiskelun yhä useammalle avoimen opintojen tai täydennyskoulutusten parissa. Jatkuva oppiminen on myös esillä entistä laajemmin koko korkeakoulukentällä perinteisen tutkintokeskeisen koulutuksen rinnalla.

Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan Jatkuvan oppimisen uudistus on yksi merkittävimmistä uudistuksista 2020-luvulla ja se sisältyy voimassa olevaan hallitusohjelmaan. Uudistus koskettaa ensisijaisesti työikäistä väestöä ja tavoitteena on tarkastella työuran aikaista osaamisen uudistamista huomioiden koko koulutustarjonta, työelämän tarpeet sekä työntekijöiden osaaminen ja toimeentulo. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.) Jatkuvan oppimisen merkitys näkyy myös korkeakoulujen rahoitusmallissa ja se on yhä näkyvämmiin esillä eri koulutusorganisaatioissa erilaisina vaihtoehtoina täydentää ja uudistaa osaamista. Tulevaisuutta ovat erilliset työelämän tarpeisiin vastaavat tutkimuksen osat sekä opintokokonaisuudet perinteisen korkeakoulututkimuksen jälkeen tai rinnalla.

Jatkuvan oppimisen verkkosivut julkaistiin Itä-Suomen yliopistossa toukokuussa 2020 osana laajempaa verkkosivu-uudistusta. Opinnäytetyössä käsitellään jatkuvan oppimisen brändin sisäistä näkyvyyttä ja työn aihe on rajattu koskemaan jatkuvan oppimisen verkkosivuja. Työn taustalla ovat aiheen ajankohtaisuus ja merkittävyys. Jatkuvan oppimisen brändiä tarkastellaan sisäisen näkyvyyden ja viestinnän näkökulmasta jatkuvan oppimisen kontekstissa. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei ole täysin yksielitteinen, sillä koulutuksiin osallistuvat henkilöt voivat olla yhtä hyvin yliopiston henkilökuntaa kuin ulkoisia käyttäjäkin. Juholin (2017, 29) toteaa yhteisöillä ja organisaatioilla olevan erilaisia yhteistyötahoja tai kohderyhmiä, joiden kanssa vuorovaikutustilanteet tai tapa viestiä vaihtelee.

Jatkuvan oppimisen kokonaisuutta on viety eteenpäin Itä-Suomen yliopistossa usealla eri taholla. Palveluiden näkyvyyteen on panostettu ja uudistetut jatkuvan oppimisen verkkosivut ja raikas visuaalinen ilme ovat osa jatkuvan oppimisen brändin rakentamista. Pohjolan (2019, 17–19) mukaan

brändin perusajatus on merkityksissä ja niiden luomisessa, jota visuaalisuus tukee. Brändin rakentaminen edellyttää uskottavaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, vaikka digitaalisuus onkin muuttanut perinteistä brändinajattelua. Sosiaalisen median aikakaudella erilaisten saatavilla olevien tietolähteiden merkitys on kasvanut ja ihmisten kokemuksilla ja näkemyksillä on entistä suurempi painoarvo. Brändin rakentaminen ja brändilupausten lunastaminen edellyttävätkin positiivisten kokemusten ja tunteiden jakamista, jotta kaikista asiakaspolun eri vaiheissa syntyvistä kohtaamisista ja kosketuspisteistä tulee entistä merkityksellisempiä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 74–75).

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa Itä-Suomen yliopiston jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksia sekä kartoittaa keinoja jatkuvan oppimisen brändin tunnettuuden lisäämiseksi ja myönteisyyden vahvistamiseksi sisäisessä toimintaympäristössä. Myönteisen brändikokemuksen sekä yhteisen näkemyksen kautta pyritään edistämään yliopiston strategiaan kirjattujen jatkuvan oppimisen tavoitteiden omaksumista ja toteuttamista arkipäivän työssä osana yliopiston kulttuuria. Tarkoituksena on tutkimuksellisin keinoin kuvata jatkuvan oppimisen brändin verkkosivujen välittämää brändikokemusta yliopistoyhteisön sisällä sekä selvittää brändikokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Lähestymistapa on laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan jatkuvan oppimisen verkkosivuja ja opinnäytetyössä tutkitaan jatkuvan oppimisen brändin sisäistä näkyvyyttä haastatteleamalla kolmea eri käyttäjäryhmää. Haastateltavat ryhmät muodostuvat opetushenkilökunnasta, opintopalveluiden henkilökunnasta sekä jatkuvan oppimisen palvelujen käyttäjistä, myöhemmin puhutaan opiskelijaryhmästä. Kuhunkin ryhmään on valittu neljä osallistujaa.

## 1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tutkimusongelma

Teoreettinen viitekehys rakentuu keskeisistä tutkimuskysymystä tukevista osa-alueista (Kananen (2014, 51). Tuomen & Sarajärven (2018, 24) mukaan viitekehys muodostuu sekä metodologisista valinnoista että ilmiöistä, joita tutkittavasta aiheesta tiedetään sekä käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Teoria nähdään kaiken tutkimuksen lähtökohtana. Tutkijan valinta on, mitä teorioita ja tutkimuksia hän käyttää vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 51). Myös Tuomi & Sarajärvi (2018, 25) toteavat, että tutkimuksen tulokseen vaikuttavat tutkijan omat valinnat eivätkä ne ole irrallaan käyttäjästä. Opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty viestinnällisen osuuden lisäksi laajemmin jatkuvaa oppimista, joka muodostaa kontekstin tutkimuksen toteuttamiselle. Keskeiset opinnäytetyön käsitteet ovat yhteisöviestintä, jatkuva oppiminen ja brändi. Käsitteiden keskeiset piirteet avataan laajemmin teoriaosassa.

**Yhteisöviestintä** toimii kattokäsitteenä kaikelle viestinnälle, mitä yritykset tai organisaatiot harjoittavat (Hertzen, Melgin & Åberg 2008, 133). ProCom -viestinnän ammattilaiset ry (2019) mukaan ammattimaisen ja vuorovaikutteisen viestinnän tehtävänä on luoda yhteistä näkemystä yhteisöjen ja niiden sidosryhmien välille sekä rakentaa ja ylläpitää organisaatioiden mainetta.

**Jatkuvan oppimisen** tai elinikäisen oppimisen keinoin pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin kehittämällä ja uudistamalla osaamista vastaamaan työmarkkinoiden muuttuvia tarpeita eri elämän vaiheissa ja läpi koko ihmisen elinkaaren. Jatkuvasta oppimisesta käytetään kahta eri termiä; jatkuva oppiminen tai elinikäinen oppiminen, termit vastaavat tarkoitukseltaan toisiaan.

**Brändiä** pidetään yrityksen yhtenä suurimmista aineettomista pääomista. Brändiajattelun perusta on merkitysten luomisessa ja niistä syntyvien mielikuvien vahvistamisessa (Pohjola 2019). Brändiin tiivistyvät kaikki ne asiat, joita asiakas kokee asioidessaan yrityksen kanssa, sillä brändi yksilöi tuotteita ja palveluita sekä niiden valmistajia ja tuottajia. Brändin arvojen omaksumisella on keskeinen vaikutus brändin suorituskykyyn sekä brändilupauksen lunastamiseen (Tuominen, Hirvonen, Reijonen & Laukkanen 2016).

Tutkimusongelma: ”Kuinka hyvin jatkuvan oppimisen brändi tunnetaan yliopistoyhteisössä ja millä tavalla tunnettuutta, yhteistä käsitystä sekä myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä?”, on muuttettu tutkimuskysymyksiä seuraavasti:

- Mikä jatkuvan oppimisen brändin merkitys on yliopistoyhteisön jäsenille.
- Kuinka hyvin sisäisen viestinnän avulla on onnistuttu vahvistamaan yhtenäistä käsitystä jatkuvan oppimisen brändistä.
- Millä keinoin tunnettuutta sekä yhteistä käsitystä ja myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä yliopiston strategian mukaisesti.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Itä-Suomen yliopisto on avoimen yliopiston tarjonnalla mitattuna yksi jatkuvan oppimisen johtavia toimijoita Suomessa. Yliopiston strateginen linjaus on olla jatkuvan oppimisen edelläkävijä valtakunnallisesti. Jatkuvan oppimisen laaja koulutustarjonta mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja päivittämisen sekä yksilöille että työyhteisöille. Itä-Suomen yliopiston jatkuvan oppimisen kokonaisuudessa on panostettu avoimen yliopiston tarjontaan, työelämälähtöisiin täydennys- ja erikoistumiskoulutuksiin, kaikille avoimiin MOOC-kursseihin sekä lukioyhteistyöhön. Jatkuvan oppijan opinto-oikeudella opiskelija voi jatkaa opintoja valmistumisen jälkeen kahden lukuvuoden ajan. Opinto-oikeus tarjoaa hyvän vaihtoehdon hyödyntää viimeisintä tutkittua tietoa ja soveltaa sitä muuttuvaan työympäristöön. (Itä-Suomen yliopisto 2020.)

Opinnäytetyöprosessin aikana jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittäminen on edennyt nopeasti. Jatkuvan oppimisen verkkosivut julkaistiin Itä-Suomen yliopistossa toukokuussa 2020 osana laajempaa verkkosivu-uudistusta ja Jatkuvan oppimisen keskus (JOK) entinen Aducate lanseerattiin marraskuussa 2020. Jatkuvan oppimisen keskuksen tehtävä on koordinoita jatkuvan oppimisen kokonaisuutta yhteistyössä tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden kanssa. Opetuksen integrointi eli yhteiset opetussuunnitelmat avoimen yliopiston ja perustutkintokoulutuksen välillä ovat lisänneet tiedekuntien ja Jatkuvan oppimisen keskuksen välistä yhteistyötä. UEF jatkuvan oppimisen tavoitteena on vastata tulevaisuuden työelämän haasteisiin monipuolisella koulutustarjonnalla. (Itä-Suomen yliopisto 2020.)

Viestinnän tehtävä on tukea yliopiston ydinprosesseja ja strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä tehdä Itä-Suomen yliopistoa tunnetuksi. Yliopiston julkista yhteisökuvaa sekä toiminnan tavoitteita ja tuloksia tuodaan esille viestinnän ja markkinoinnin keinoin sekä sisäisille että ulkoisille käyttäjille ja keskeisille sidosryhmille. Viestinnän periaatteina ovat avoimuus, luotettavuus ja ajantasaisuus. Viestinnässä huomioidaan lisäksi vuorovaikutteisuus, kohderyhmälähtöisyys sekä monikanavainen vies-



tintä. Yliopiston brändiä määrittävät strategia sekä tietty visuaalinen ilme. Brändin tarkoitus on kertoa kohderyhmille yliopiston tavoitteista ja saada näkyväksi yliopiston osaamista ja vahvuuksia. Viestinnän periaatteiden mukaan koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti viestintään omissa tehtävissään. Kaikki yliopiston työntekijät ovat osa brändiä. (Itä-Suomen yliopiston intra 2020.)

## 2 YHTEISÖVIESTINTÄ

### 2.1 Yhteisöviestintä organisaatioissa

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan suunniteltua ja johdettua viestintää ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on arvон tuottaminen sekä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Juholin 2017, 29–30.) Yhteisöviestinnän ja sidosryhmien välisen merkityksen lisäksi Cornelissen (2017, 5) korostaa suotuisan maineen ja suhteiden rakentamista sekä ylläpitämistä ja Salminen (2014, 23–30) huomioi yhtenä yhteisöviestinnän tavoitteena keskinäisen ymmärryksen lisäämisen. Viestinnän onnistumista voidaan arvioida uskottavuuden, oikea-aikaisuuden, selkeyden ja paikkansapitävyyden perusteella. Åbergin (1997, 174) mukaan yhteisöviestintä sisältää kaikki viestinnän muodot, jotka tukevat työyhteisön toimintaa. Yhteisöviestintää tai suhdetoimintaa vastaa kansainvälisesti käytetty käsite PR eli Public Relations. Organisaatioviestintä, jota joissakin yhteyksissä pidetään yhteisöviestintää edeltävänä käsitteenä kuvaa lähinnä yrityksen tai organisaation sisäistä viestintää. (Juholin 2017, 29–30.) Myös englanninkielisestä termiä Corporate Communication käytetään puhuttaessa yhteisöviestinnästä (Salminen 2014, 23).

Yhteisöviestintää voidaan pitää kattokäsitteenä kaikelle viestinnälle, mitä yritykset tai organisaatiot harjoittavat. Suhdetoiminnan ja perinteisen tiedottamisen lisäksi yhteisöviestinnän alle voidaan sijoittaa markkinointi- ja talousviestintä, lobbaus sekä muu organisaatiolle merkityksellinen viestintä. (Hertzen, Melgin & Åberg 2008, 133.) Malmelin (2011, 53) toteaa brändin rakentamisen olevan osa yrityksen kokonaisvaltaista viestintäjärjestelmää tavoiteltaessa yhteistä päämäärää tai yleistä hyväksyntää. Brändin ja maineen rakentamisella tavoitellaan lähinnä kilpailijoista erottautumista, kun taas yhteisöviestinnällä laajemmin suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä.

Yhteisöviestinnälle voidaan määrittää erilaisia tehtäviä riippuen toiminnan laadusta ja laajuudesta. ProCom – viestinnän ammattilaiset ry (2019) on määritellyt yhteisöviestinnän tehtäviksi merkityksen antamisen, tavoitteiden ja toiminnan näkyväksi tekemisen, yhteisöllisyyden vahvistamisen, olennaisen tiedon tuottamisen ja tulkinnan sekä tavoitteellisen ja vuorovaikutteisen strategiatyön. (ProCom – viestinnän ammattilaiset ry 2019.) Yhteisöviestinnän tehtävänä voidaan nähdä organisaation menestyksen tukeminen kehittämällä ja johtamalla koko organisaatiokulttuuriin liittyvää viestintäpääomaa ja viestintäosaamista (Malmelin & Hakala 2007). Viestintäosaaminen muodostuu Juholinin (2008, 30–31) mukaan viestintävälineiden hallinnasta sekä tavasta ilmaista asiat, suhteista ja verkostoista oman alan toimijoihin ja sidosryhmiin, sekä strategiasta, jonka avulla organisaatio onnistuu hyödyntämään edellisiä tekijöitä eri tilanteissa eri toimijoiden ja kumppaneiden kanssa.

Yhteiskunnassa tapahtunut nopea teknologinen kehitys on muuttanut merkittävästi viestintää, tiedon siirtämisestä ja sen vastaanottamisesta on siirrytty monimuotoiseen ja yhteisölliseen toimintaan. Digitalisaation eteneminen on mahdollistanut ihmisten osallistumisen, keskinäisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen erilaisilla alustoilla ja tehnyt meistä kaikista tavalla tai toisella viestijöitä. (Juholin 2017, 20.) Elämme viestintäyhteiskunnassa ja ”viestintä kuuluu kaikille” kuten Juholin toteaa (2017). Viestintä on jaettu perinteisesti sekä ulkoiseen että sisäiseen, mutta niiden väliset erot ovat hämärtyneet ja eri viestinnän keinot, kuten johtamisviestintä, strateginen suhdetoiminta ja markkinointiviestintä limittyvät entistä läheisemmin toisiinsa, sisäiset sidosryhmät voivat olla ulkoisen viestinnän

osapuolia ja päinvastoin (Welch & Jackson 2007, 180). Yritykset eivät voi enää kohdentaa tai rajata viestintää tietyille sidosryhmille kuten ennen, sillä ryhmät viestivät keskenään, jakavat kokemuksiaan ja luovat uusia verkostoja, vaikuttamisen valta on siirtynyt yhteisöiltä yksilöille (Salminen 2014, 11). Yhteisöviestinnän haasteeksi onkin muodostunut 2010-luvulla olemassaolon oikeutuksen sekä yhteisöllisyyden luominen (Salminen 2014, 11).

Ammattimaisen ja vuorovaikuttamisen viestinnän tehtävänä on luoda yhteistä näkemystä yhteisöjen ja niiden sidosryhmien välille sekä rakentaa ja ylläpitää organisaatioiden mainetta (ProCom -viestinnän ammattilaiset ry 2019). Strateginen viestintä toimii organisaation maineenhallinnan keinona (Rantapelkonen 2014, 10). Brändi ja maine ovat lähellä toisiaan, maineen liittyessä strategiseen johtamiseen ja sitä kautta organisaation tekoihin, kohtaamisiin ja sidosryhmien arvioihin yrityksen tai organisaation toiminnasta ja vastuullisuudesta (Juholin 2017, 50). Malmelin (2011, 53) toteaa maineen muodostuvan yritykseen kohdistuvista arvioista ja puheista, niiden ”hyvyydestä tai pahuudesta”. Organisaatiot joutuvat arvioimaan jatkuvasti omaa toimintaansa suhteessa sidosryhmiin ja yhteiskuntaan ja niiden odotetaan osallistuvan julkiseen keskusteluun aktiivisesti. Haasteita voi kuitenkin tuoda oikean kommunikointitavan löytyminen. (Verhoeven, Zerfass, Verčič, Tench & Moreno 2018, 472.)

Viestintäympäristö muodostuu monien eri toimijoiden verkottuneista ympäristöistä, joille on tärkeää julkisuus ja näkyvyys sekä riippuvuus sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Juholin 2017, 18–19). ProCom – viestinnän ammattilaiset ry:n (2019) tuottamassa kyselyssä keskeisimmiksi viestinnän tehtävälueiksi 2020-luvulla nähtiin brändin- ja maineenhallinta, vaikuttajaviestintä, yhteiskuntasuhteet sekä strategia- ja digitaalinen viestintä (Vuokko 2014). Digitalisaation myötä liiketoimintaympäristöistä on tullut yhä nopeampoisempia ja toimijoilta vaaditaan uudenlaista teknologiaosaamista, mutta muutos synnyttää myös uusia mahdollisuuksia.

Malmelin (2011, 52) mukaan teknologian ja verkkoviestinnän kehittymisen myötä yritykset eivät ole enää samalla tavoin riippuvaisia joukkoviestimistä, vaan voivat rakentaa viestintää sidosryhmiinsä omista lähtökohdistaan. Kääntöpuolena ovat sosiaalisessa mediassa esiintyvät erilaiset mielipiteet ja käsitykset asioista sekä kritiikki tai positiiviset kommentit, joihin yritykset tai organisaatiot eivät voi itse vaikuttaa. Salminen (2014, 21) toteaa organisaatioiden elävän entistä dynamisempaa aikaa, missä eri sidosryhmien jäsenet voivat nostaa keskusteluun asioita eri sähköisillä alustoilla sekä sosiaalisessa mediassa. Yhteisöviestinnän perinteinen rooli muuttuu suhteiden johtamisesta julkisuuden ja erilaisten keskusteluteemojen hallitsemiseksi ja luotaamiseksi.

Cornelissen (2017, 39) kuvaa viestintäympäristöä sosiaalisen median aikakaudella, jossa organisaation sidosryhmät ovat muuttuneet viestien vastaanottajasta viestien tuottajaksi ja levittäjiksi. Passiivinen yleisö on tänä päivänä aktiivinen viestinnän osapuoli ja yksisuuntaisesta tiedonkulusta on siirtynyt monisuuntaiseen. Etukäteen suunniteltu ja kontrolloitu viestintä on muuttunut entistä hallitsemattomaksi ja improvisoiduksi, yleisö valitsee seuraamansa mediat itsenäisesti tiedon levitessä vapaasti ilman rajoja. (Cornelissen 2017, 39.) Myös alla olevassa Liikenne- ja viestintäministeriön (2011, 57) julkaisemassa kuvassa tuodaan esille sisällön tuottajan rooli, sisällön valinta ei ole enää yksin viestin tuottajan valitsemaa vaan yleisön tai yksilön itsensä valitsemaa. Kuva kertoo hyvin

myös koko viestintäalaa kohdanneista muutoksista, viestinnän muutosparadigmoista perinteisestä uuteen aikaan.



KUVA 1. Viestintäalan muutosparadigmoja (Liikenne- ja viestintäministeriö 2011, 57).

Yhteisöviestintään vaikuttaneita trendejä ovat 2000- luvulla olleet jatkuva muutos, nopeus, verkostomaisuus sekä epävarmuus. Organisaatiot ovat joutuneet sopeutumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja niiden menestymiseen ovat vaikuttaneet reagointi ja herkkyys suhtautumisessa mediaan, kulttuuriseen monimuotoisuuteen sekä poliittiseen toimintaympäristöön. Vastuullisuus eri sidosryhmiä ja koko yhteiskuntaa kohtaan on myös korostunut. (Salminen 2014, 32; Juholin 2017, 35.) ProCom -viestinnän ammattilaiset ry (2019) korostaa viestinnän vastuullisuutta sekä merkitystä strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tulevaisuuden haasteet kuten tekoäly, globalisaatio, monikulttuurisuus, ilmaston muutos sekä muut yhteiskuntaan laajalti vaikuttavat tekijät vaikuttavat viestintään entistä enemmän ja vaativat viestinnän ammattilaisilta laaja-alaista tietoon ja tutkimukseen perustuvaa osaamista.

Sitran tuottamassa Megatrendit 2020 selvityksessä esille nousevat myös keskeiset tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät kuten ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostomainen valta, teknologian vaikutus yhteiskuntaan, sekä talousjärjestelmään liittyvät valinnat ympäristön suhteen (Dufva 2019). Jatkuva oppiminen liittyy kiinteästi edellä mainittuihin teemoihin ja megatrendeihin. Jatkuvan oppimisen keinoin pyritään vastaamaan mm. teknologian kehittymiseen liittyvien osaamistarpeiden sekä väestön monimuotoistumisen ja ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin. Jatkovaa oppimista käsitellään laajemmin luvussa kolme.

ProCom -viestinnän ammattilaiset ry:n (2019) julkaisema ”Viestintä 2030” kuvio kiteyttää tulevan vuosikymmenen viestintään sekä koko yhteiskuntaan kohdistuvia haasteita. Viestinnän ammattilaisilta edellytetään entistä parempaa ja laaja-alaisempaa ymmärrystä koko yhteiskuntaa koskettavista asioista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä (ProCom -viestinnän ammattilaiset ry 2019). Oman vaikutuksensa tuo Verhoeven ym. (2018) mukaan myös entistä kriittisempi yleisö sekä oletus vastuullisuudesta niin organisaatioilta kuin niiden yleisöiltäkin. Organisaatioiden odotetaan olevan avoimia ja

näkyviä samalla kun ne joutuva hallitsemaan sisäistä ja ulkoista ympäristöään saavuttaakseen tavoitteensa. Hypermoderni kulttuuri vaatii uusia toimintatapoja. (Verhoeven ym. 2018.) Menestyäkseen organisaatioiden on oltava samanaikaisesti aitoja ja strategisia sekä eettisiä ja mahdollisimman paljon voittoa tuottavia. Ihmisoikeuskysymykset ovat esillä myös entistä enemmän. Edellä kuvatut ristiriidat herättävät vakavaa keskustelua siitä, kuinka johtaa organisaatioita ja millä tavoin viestiä sidosryhmien suuntaan. (Verhoeven ym. 2018.)



KUVA 2. Viestintään vaikuttavat megatrendit (ProCom -viestinnän ammattilaiset ry 2019).

Viestintä on erottamaton osa organisaation johtamista ja viestinnän merkitys korostuu etenkin johtamisessa sekä asiantuntijatyössä (Juholin 2017, 47). Åberg (1997, 35) kuvaa viestintää ja johtamista siamilaisiksi kaksosiksi. Ståhle & Åberg (2015, 6) taas korostavat dynaamista johtamista, jonka mukaan viestintä toimii sekä horisontaalisesti että alhaalta ylöspäin. Ylhäältä alaspäin johdetut organisaatiot vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen, itseohjautuvuuteen ja sosiaalisuuteen. Toisaalta organisaatio myös epäonnistuu, jos se ei tietyssä määrin kontrolloi työntekijöidensä toimintaa (Cornelissen 2017, 174–175). Johtamisen mallit muuttuvat ja tarvitaan entistä avoimempaa ja vuorovaikutuksellisempaa viestintää. Menestyvät organisaatiot ymmärtävät onnistuneen viestinnän merkityksen, jonka mukaan oleellista on löytää oikeat ja toimivat viestinnän ratkaisut. Vertailtaessa yrityksiä keskenään todettiin menestyvien ja hyvämaineisten yritysten panostavaan viestintään kolme kertaa enemmän kuin vähemmän menestyvät yritykset. (Cornelissen 2017, 174–175.)

Mantereen (2008, 40) mukaan strategisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota strategia määrittää ja ohjaa. Strategiaviestintä taas huomioi strategiaprosessista ja sisällöstä sekä strategian toteuttamista tukevan viestinnän. Viestintästrategialla tarkoitetaan työyhteisön tavoitteita tukevaa viestintää. Yhteisöviestinnän suunnittelumallissa, strategisella tasolla yhdistyvät sekä nykytila, visio että menneisyyteen liittyvä perimätieto. (Mantere 2008, 40.) Viestinnän strategisessa suunnittelussa on kyse peruslinjojen määrittämisestä, joiden avulla tuetaan työyhteisön strategisia tavoitteita sekä tuloksen tekemistä (Åberg 1997, 34, 175). Juholin (2017, 51) näkee viestinnän strategisina tehtävinä yhteiskunnallisen vaikuttamisen, sidosryhmien kanssa käytävän keskustelun sekä yhteisöllisyyden rakentamisen. Taktinen taso määrittää yhteistyö- ja kohderyhmät, viestinnän yleiset toimintaohjeet sekä voimavarat ja operatiivisella tasolla linkittyvät johdon ja yksilöiden väliset viestintäprosessit, ryhmädynamiikka sekä normaali arkiviestintä ja viestinnän vuosisuunnittelu (Åberg 1997, 34, 175).

Juholin & Rydenfelt (2020, 79) nostavat strategisen viestinnän yhteisöviestinnän, PR:n ja viestinnän johtamisen rinnalle tai jopa niiden vaihtoehdoksi. Strateginen viestintä yhdistää eri viestinnän osa-alueita samalla tavoin kuin yhteisöviestintä ja kokoaa kaiken organisaatiolle tärkeän viestinnän saman sateenvarjon alle. Holtzhausen & Zerfass (2013) toteavat Juholinin & Rydenfeltin (2020, 81) mukaan, että strategisen viestinnän paradigmassa organisaation strategiset tavoitteet, maineenhallinta sekä yhteiskuntavastuu ovat osa strategista viestintää. Käytännössä strateginen viestintä kattaa Strömin (2019, 47) mukaan usein suuren osan yritysten viestinnästä eikä strategista viestintää nähdä erillisenä osana muusta viestinnästä. Erityisesti strategisen viestinnän merkitys korostuu johdotason tehtävissä. Tosin sanoen kaikki viestintä on strategista, silloin kun viestintä linkittyy kiinteästi organisaation strategiaan ja on merkityksellistä organisaation toiminnalle. (Ström 2019, 48.)

Digitaalisen viestinnän kasvun myötä viestinnän luotettavuus ja läpinäkyvyys ovat entistäkin merkityksellisempiä. Organisaatiot joutuvat varautumaan informaatiovaikuttamiseen sekä vastaamaan mahdollisimman avoimesta ja luotettavasta ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä. Nuorteva (2010) nostaa esille sähköisen tiedon vallankumouksen, sen tuottamat mahdollisuudet mutta myös vastuun oikeasta ja luotettavasta tiedosta. Hän kysyykin, voimmeko olla varmoja perustuvatko yhteiskunnassa tehdyt päätökset mahdollisimman monipuoliseen ja luotettavaan tietoon. Organisaatioiden odotetaan Ståhlen ym. (2015, 1,6) mukaan varautuvan odottamattomiin tilanteisiin resursoimalla toimintaansa niin, että haastaviin tilanteisiin kyetään reagoimaan riittävän nopeasti sekä edistämään avointa ja luottamusta rakentavaa viestintää. Mitä ennakoivampi sekä vähemmän hierarkkinen viestinnän kulttuuri vallitsee, sitä parempi se on organisaation toiminnalle.

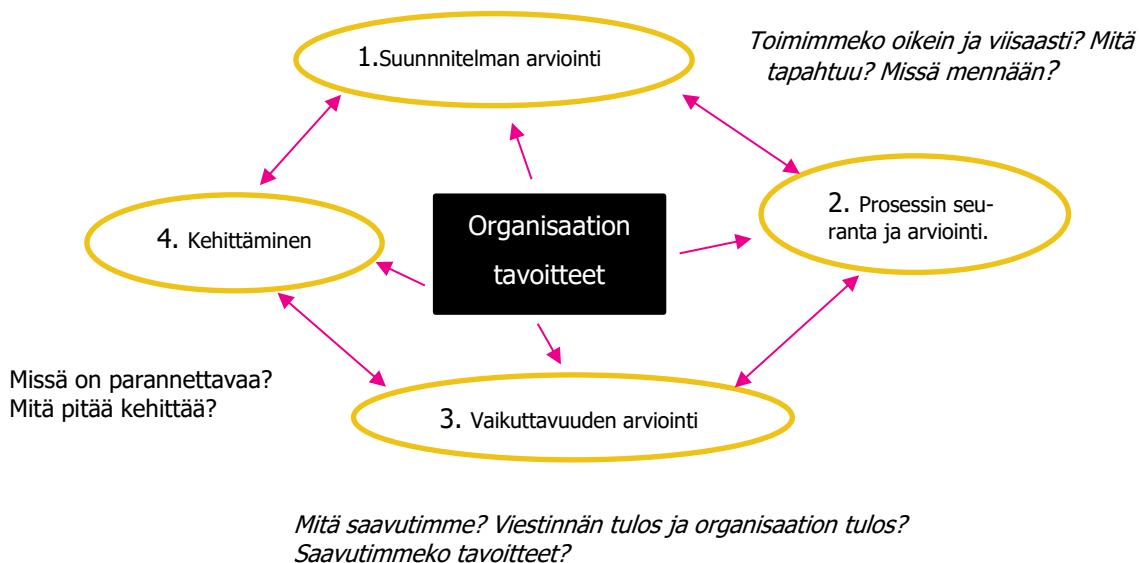
Luoma-aho (2015, 12) nostaa esille viestinnän läpinäkyvyyden. Organisaation toiminnan näkyväksi tekeminen ja saattaminen alttiiksi ulkopuolisten arvioinnille on entistä tärkeämpää. Tämän päivän informaatioyhteiskunnassa organisaatioiden on mahdotonta olla reagoimatta tilanteisiin, joihin niiltä odotetaan ja vaaditaan reaktioita. Läpinäkyvyyttä ei voida ohittaa ilman uskottavuusongelmaa tai haittaa organisaation maineelle (Jantunen & Rantapelko 2014, 33). Rydenfelt & Juholin (2016, 25) nostavat läpinäkyvyyden rinnalle sidosryhmien oikeuden saada tietoa. Läpinäkyvyyttä voidaan edistää julkaisemalla tietoa organisaatioiden ja yritysten toimintaan vaikuttavista sidoksista sekä vaikuttamisen keinoista. Läpinäkyvyyden puute vaikuttaa sekä organisaatioiden että koko yhteiskunnan toimintaan. Ongelmana voi olla liian vähäisen tiedon jakaminen, joka herättää ajatuksia salailusta tai

oleellinen tieto jää varjoon, jos tietoa jaetaan liian paljon (Luoma-aho 2015, 12.) Jantunen & Rantapelko (2014, 33) toteavat että, läpinäkyvyyden toimintamallien ja prosessien kehittäminen on kuitenkin yhä kesken yhteiskunnassa.

Globaalin kilpailun myötä eettisyys sekä viestinnän ja johtamisen välinen yhteys on korostunut. Huomio kiinnittyy entistä enemmän johtajien arvoihin, johtamisosaamiseen sekä yritysten legitimitettiin ja maineen hallintaan. On hyvä muistaa, että vastuu maineesta on jokaisella toimijalla. (Salminen (2014, 198–199.) Etiikka ja arvot ovat nousseet työelämän trendien myötä johtamisen keskiöön. Johtamisen tutkimuksessa on todettu organisaatioiden kriisien ja epäeettisen johtamisen yhteys. Esi- miestyössä arjen teot sekä näytöt tuovat esille johdon todelliset eettiset arvot, jotka toteutuvat organisaation jokapäiväisissä arjen tilanteissa. (Lappalainen 2016, 30, 38–39.) Viestinnän eettisyyttä punnittaessa, asioista tulee antaa oikea kuva, viestintä voi olla harhaanjohtavaa, jos esille tuodaan vain asioiden toinen puoli. Onnistuneen viestinnän tavoitteena on esittää totuudenmukainen ja perusteltu kuva asioista niiden oikeassa kontekstissa. (Rydenfelt & Juholin 2016, 21.)

Viestinnän vaikuttavuutta ja onnistumista on hyvä mitata. Viestinnän mittaaminen on kuitenkin haastavaa sen aineettomuuden ja abstraktin luonteen vuoksi (Malmelin & Hakala 2017, 37).

*Olemmeko tekemässä oikeita asioita? Perustuvatko suunnitelmat tosiasioihin/realismiin ja tulevaisuuden haasteisiin*



KUVA 3. Arvioinnin dynaaminen sykli. (mukaillen Juholin 2017, 287).

Yllä olevassa "Arvioinnin dynaaminen sykli" kuvassa havainnoidaan viestinnän mittaamista. Mittareiden tulee perustua ajankohtaisten ilmiöiden mittaamiseen, jotta toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. Arvioinnin voi aloittaa missä tahansa syklin vaiheessa. Vaikuttavuuden arviointi voi olla kokonaisvaltaista tai kohdentua tiettyyn osa-alueeseen ja sitä voidaan selvittää esim. seuraavien kysymysten kautta: millaisia vaikutuksia on saavutettu ja ovatko ne tarkoituksenmukaisia, mitä ei onnistuttu saavuttamaan ja miksi, miltä osin saavutukset palvelevat organisaation strategisia tavoitteita, millä tavoin viestintää on kehitetty ja minkälaista kehittämistä jatkossa tarvitaan. (Juholin, 2017, 287.)

Yhteisöviestinnän mittaamiselle on hyvä asettaa tavoitteet sekä linkittää ne yleisiin organisaation tavoitteisiin. On tärkeää selvittää, mitä halutaan tutkia sekä määritellä vaikutukset, joita tavoitellaan kuten muutokset asenteissa, mielipiteissä ja käyttäytymisessä. Muutoksia avainhenkilöiden käsityksissä voidaan havainnoida ulkoisen ja sisäisen luotauksen avulla eli prosessin, joka auttaa havaitsemaan hyvissä ajoin heikkojakin muutossignaaleja. (Åberg 1997, 217–219.) Juholin (2017, 284) toteaa viestinnän arvioinnin olevan jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi, jonka vaikuttavuutta tulee tarkastella sekä viestinnän onnistumisen että koko organisaation menestymisen kannalta. Todellisuudessa kuitenkin usein mitataan eri palveluista saatavia tuloksia, vaikka viestinnän mittaamisen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta.

## 2.2 Sisäinen viestintä

Organisaation sisällä käytävästä viestinnästä voidaan käyttää sekä sisäisen viestinnän että työyhteisöviestinnän käsitettä. Juholinin (2017, 118) mukaan 2000-luvulla on käytetty yhä enemmän työyhteisöviestinnän käsitettä, koska sisäinen viestintä rajaa viestintää tiukemmin työyhteisön sisällä tapahtuvaan viestintään. Työyhteisöviestintä kuvaa laajemmin eri foorumeilla ja verkostoissa tehtävää työtä ja siihen liittyvää viestintää. (Juholin 2017, 118.) Sisäisestä viestinnästä käytetään useita eri englanninkielisiä termejä, kuten "employee communication", "internal communication" ja "staff communication" (Cornelissen 2017, 175).

Viestinnällä on useita eri tehtäviä työyhteisössä. Viestintää tarvitaan työyhteisön sekä eri sidosryhmien informoimiseen eli työyhteisön asioista kertomiseen sisäisesti sekä ulkoisesti, työyhteisöön kiinnittymiseen, sosiaaliseen kanssakäymiseen, palveluiden ja tuotteiden välittämiseen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, sekä profiloitumiseen. (Åberg 1997, 32.) Profiloitumisella tarkoitetaan pitkäjänteisen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilin luomista (Joensuu 2006, 31.) Tärkein viestinnän tehtävä on perustoimintojen tukeminen (Åberg 1997, 110), tai työn tekemisen mahdollistaminen, joka tarkoittaa riittävän tiedon saatavuutta, sen vaihdantaa, työyhteisön vahvistamista ja uudistamista sekä työn iloa. Viestinnällä tulee olla tarkoitus, suunta ja tavoitteet. (Juholin 2017, 121.)

Työntekijöiden sitoutumisella ja hyvällä suorituksella sekä onnistuneella sisäisellä viestinnällä on todettu olevan yhteys, vaikka sitoutumista ja työtyytyväisyyttä onkin tutkittu varsin vähän (Verčič & Vokić 2017). Onnistunut sisäinen viestintä näkyy henkilökunnan työtyytyväisyydessä sekä sitoutumisessa organisaation tavoitteisiin ja sitä kautta myös palvelujen tai tuotteiden käyttäjälle parempana asiakaskokemuksena (Kekäläinen 2016). Aulan (2008, 14–15) mukaan viestintä on perinteisesti nähty organisaatioissa tiedon siirtona ja tiedon siirtoa tukevin rakenteina. Viestinnän tulee kuitenkin olla vuorovaikutuksellista, motivoivaa ja työyhteisöä sitouttavaa toimintaa ei ainoastaan asioista tiedottamista (Kekäläinen 2016). Viestintäongelmat voivat vaikuttaa jossain määrin heikentävästi työmotivaatioon (Kempainen 2016, 83). Epäonnistunut viestintä voi olla jopa uhka organisaatiolle (Welsh 2012, 246). Joensuu (2006, 30) taas toteaa Gorisin ym. mukaan viestinnän eri keinojen olevan haitallista työntekijän työsuoritukselle tilanteissa, joissa henkilöstö ei koe tarvitsevänsä tietoa.

Åberg (1997, 31) kuvaa työyhteisön viestintää sanomien vaihdannalla, joka mahdollistaa eri tilanteissa asetettujen tavoitteiden toteutumisen organisoidussa ympäristössä erilaisia viestintäkanavia



käyttäen. Viestintä on työyhteisön työkalu. (Åberg 1997, 31.) Sisäinen viestintä on jatkuvaa organisaatioiden sisällä käytävää keskustelua, henkilöstön välistä epävirallista käytäväkeskustelua ja hallittua organisaation rakenteisiin sisältyvää virallista viestintää (Welsh & Jackson 2007, 178). Viestintää voidaan tulkita myös eri koulukuntien mukaan. Prosessin mukaan etenevässä viestinnässä prosessin eri vaiheet kuten viestin lähettäjä, sanoma sekä vastaanottaja voidaan tunnistaa ja eri vaiheiden roolit ja panos selvittää. Merkitysnäkemyksessä viestintä taas on merkitysten muodostamista ja niiden tulkintaa, jonka taustalla vaikuttavat kulttuuriset taustat ja sosiaaliset kokemukset. Viestintä voidaan nähdä myös yhteisöllisenä toimintana, jossa ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus korostuvat. (Aula 2008, 14–15.)

Viestintäosaamisen merkitys on keskeisessä asemassa tietoyhteiskunnassa sillä tietotyötä ei voida tehdä ilman kykyä viestiä tai jakaa tietoa. Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; kykyyn ilmaista ajatuksia joko suullisesti tai kirjallisesti, sisäisiin ja ulkoihin suhteisiin, erilaisen viestintään käytettävien teknisten välineiden hallintaan sekä strategiaan, joka ohjaa viestintäosaamisen hyödyntämistä eri tilanteissa eri kumppaneiden kesken. (Juholin 2008, 30.) Viestintä on keino hyödyntää organisaation jäsenten tietopääomaa. Vaikka vastuu viestinnästä on kaikilla yhteisön jäsenillä, voi haasteeksi muodostua halukkuus vaihtaa ja jakaa tietoa kaikkien yhteiseksi hyväksi. (Joensuu 2006, 36.) Juholin (2008, 75) näkee viestinnän ongelmana myös tiedon salaamisen tai hyödyntäminen vain omaksi eduksi ja hän korostaakin verkostoitumista sekä tiedon aineettoman pääoman merkitystä.

Åberg (1997, 107) toteaa viestinnässä olevan useita haasteita. Liian vähäinen tiedon määrä voi aiheuttaa uutistyhjiön, joka täyttyy epävirallisella ja ei-totuuden mukaisella viestinnällä. Tietovarastot voivat olla ongelmallisia, sillä niiden tulee palvella ajantasaisesti tietoa tarvitsevia henkilöitä. Kolmannen haasteen muodostavat esimiehet, joiden vastuulla on tiedotusvastuu alaisille sekä alaisilta ylimpään johtoon ja neljännen tietotorit ja ahaa-aukiot yhteisen tiedon jakamisen ja välittämisen paikoina. Yhteisille tiloille on tarve ideointia ja satunnaisviestinnän ylläpitämistä varten, sillä vapaa keskustelu tuottaa usein uusia ideoita sekä ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 1997, 108.)

Juholin (2008, 270) puhuu foorumeista eli paikoista, joissa toteutetaan projekteja, vaihdetaan tietoa ja kokemuksia. Foorumit voivat olla virtuaalisia, puolivirallisia, organisaation keskustelukanavia tai yhteisiä työskentelyalustoja. Viestintävälineiden ja -kanavien valinnalla on merkitystä viestintätavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen viestinnän onnistumista tukee työntekijöiden mahdollisuus valita heille sopivat ja käyttökelpoiset tavat viestiä (Welsh 2012, 251). Kokonaisvaltaisen viestinnän edistämisen tarkoittaa organisaation sisälle syntyneiden raja-aitojen madaltamista ja liian vahvojen ammatti- ja asiantuntijaidentiteettien purkamista sekä johdon kykyä aktivoida yksilöiden välistä avointa viestintää (Kemppainen 2016, 86).

Viestinnän keinoin ihmisiä voidaan osallistaa yhteisön toimintaan tai jättää heidät ulkopuolelle. Osallistuminen ja osallistaminen tarkoittaa vallan käyttöä ja vaikuttamista viestintään osallistuvien kesken. Työntekijän mahdollisuus viestiä työhön liittyvistä asioista lisää osallisuuden tunnetta sekä työn imua. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 3, 15.) Laajalahti & Pennanen (2019, 30) toteavat osallistumisen tarkoittava työntekijöiden mahdollisuutta tuoda esille uusia toimintamalleja, vaikuttaa asioihin sekä

ottaa osaa päätöksentekoon. Osallistaminen taas tarkoittaa työntekijöiden aktivoitua ja organisaation toimintaan mukaan ottamista kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä ja jakamalla vastuuta sekä valtaa vaikuttaa työyhteisön asioihin. Verčič & Vokić (2017) havaitsivat, että työntekijöiden sitoutumista ja työyhteisöön kiinnittymistä lisäsivät erityisesti avoin palaute, epävirallinen viestintä, mahdollisuus jakaa ja vaihtaa tietoa kokousten ja erilaisten tapaamisten aikana, sekä avoimet viestintäkanavat. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän johdon ja alaisten välillä on todettu lisäävän henkilökunnan työtyytyväisyyttä (Men 2014, 278). Åberg (1997, 112) havaitsee, että operatiivisen eli työviestinnän muotona asiantuntijan välittämät tietoiskut työyhteisön yhteisissä kokouksissa ovat tehokas tapa välittää ydintietoa kirjallisesti jaettavan tiedon sijaan.

Kempainen (2016, 85–87) kiinnittää huomiota johtamiseen. Henkilökunnan aktiivinen osallistuminen vaatii uudenlaisia tapoja johtaa organisaatiota. Johtajuudelta edellytetään luottamusta herättävä, rohkaisevaa ja vastuun jakamiseen kannustavaa kulttuuria. Men (2014, 280) toteaa muutosjohtamisen edistävän organisaation sisäistä suhdetoimintaa ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Työntekijät odottavat muutosjohtajuudelta vuorovaikutteista, visionääristä sekä luovuuteen kannustavaa johtamista. Johdolta muutosjohtajuus edellyttää hyvää viestintäosaamista ja sen aktiivista kehittämistä sekä koulutusta ja riittävää tietoa organisaation arvoista ja tavoitteista. (Men 2014,280.)

Laajalahti & Pennanen (2019, 30) korostavat työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa, arvostuksen kokemusta sekä johdon kyvykkyyttä kuunnella työntekijöitään. Myös Kempainen (2016, 86) nostaa esille kuuntelemisen taidon sekä viestinnän yhdenmukaisuuden. Berger (2008) toteaa Menin (2014, 265) mukaan henkilökunnan toimivan yritys- ja brändilähteiläin edustamalla organisaatiota sen ulkoisten sidosryhmien suuntaan. Onnistuneet sisäiset suhteet johdon ja työntekijöiden välillä lisäävät henkilökunnan tuottavuutta sekä henkilöstön kykyä ylläpitää hyvää mainetta ulkoisiin toimijoihin.

Sisäinen viestintä ja sisäisen markkinointi ovat lähellä toisiaan toteaa Joensuu (2006, 38). Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda parempaa brändikokemusta. Keskiössä ovat asiakas ja asiakaskokemus, kun taas sisäisessä viestinnässä painopiste on henkilöstössä. Organisaation työntekijät ovat sisäisen markkinoinnin tärkein kohderyhmä, sillä he vaikuttavat ulkoisten asiakkaiden käsityksiin. Asiakasnäkökulman mukaan ottaminen osaksi sisäistä viestintää tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista merkittävästi. (Mainardes, Rodrigues, & Teixeira 2019.) Åberg (1997, 114) taas toteaa henkilöstön roolin olevan keskeinen, koska heillä on riittävästi tietoa sekä viestinnän välineet käytettävissä. Sisäisen markkinointi tukee näin ollen ulkoista markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla on merkitystä työtyytyväisyyteen ja siitä johtuvaan parempaan suorituskykyyn, sisäisen markkinoinnin todettiin myös vahvistavan sitoutumista työyhteisöön. (Mainardes ym. 2019.)

### 3 JATKUVA OPPIMINEN

#### 3.1 Jatkuvan oppimisen taustaa

Jatkuva oppiminen tarkoittaa yksilön kannalta osaamisen uudistamista, päivittämistä sekä kehittämistä työuran ja elämän eri vaiheissa. Elinikäisen oppimisen ja jatkuvan oppimisen käsitteitä käytetään vaihdellen, mutta periaatteessa kyse on samasta asiasta eli osaamisen ylläpitämisestä läpi ihmisen elinkaaren. Julkisessa keskustelussa jatkuvan oppimisen termi on yleisesti vakiintunut elinikäisen oppimisen sijaan. Laal, Laal & Aliramaei (2014, 4052) toteavat elinikäisen oppimisen ja jatkuvan oppimisen olevan keskenään synonyymeja, molemmat termit viittaavat oppimiseen tai kouluttautumiseen läpi koko elämän, joko muodollisessa koulutusympäristössä tai sen ulkopuolella. Järvilehto (2019, 19) toivoo, että jatkuvan oppimisen käsitteen rinnalle nostetaan elämänlaajuinen oppiminen, tarkoittaen oppimiskäsitteitä, jotka ovat osana jokapäiväistä arkea.

Laajemmin tarkasteltuna kyse on siis oppimisesta, joka ulottuu monelle eri elämäntilanteelle. Laal ym. (2013, 4053) toteavat oppimista tapahtuvan niin koulussa, kotona, työpaikalla kuin erilaisissa yhteisöissä tai organisaatioissa. Philippe Tissot (2004) on Laal ym. (2013, 4053) mukaan jakanut oppimisen seuraaviin kategorioihin:

- muodolliseen oppimiseen: yleensä tutkintoon tai diplomiin johtavaa tavoitteellista eri koulutusorganisaatiossa tapahtuvaa oppimista.
- epämuodolliseen oppimiseen: työympäristössä hankittua osaamista, joka kerryttää ammatillisia taitoja, ei ole varsinaisesti suunnitellusti toteutettavaa oppimista.
- informaaliin oppimiseen: oppiminen tapahtuu yksilön arjessa, perheessä, vapaa-ajalla eli ns. kokemuksellista, vahingossa tapahtuvaa oppimista.

Sitran (2019) julkaiseman raportin mukaan Unesco lanseerasi elinikäisen oppimisen käsitteen 1960-luvulla Montrealin aikuiskoulutuskonferenssissa. Unesco korosti demokraattisia arvoja ja ihmisenä kasvamisen ihannetta, humaaneja arvoja. (Sitran selvityksiä 150, Kohti elinikäistä oppimista 2019, 7). Kinnari (2013, 107) viittaa artikkelissaan elinikäisen oppimisen ensimmäiseen, pohjoismaiseen sukupolveen, jolla oli ihanteena erityisesti Unescon edustama humanistinen traditio. Elinikäinen oppiminen tarkoitti 1970-luvulla itsensä kehittämistä, joka takasi paremman elämän laadun ja tuotti yhteiskunnassa sosiaalista tasa-arvoa. Työttömyys ja heikentynyt tuottavuus loi uutta pohjaa elinikäiselle oppimiselle 1980-luvulle tultaessa, talous ja koulutus kytkeytyivät toisiinsa entistä tiiviimmin. Kinnari (2013, 107) puhuu elinikäisen oppimisen ns. toisesta sukupolvesta. Collins (2009) on taas todennut Laal ym. (2014, 4052) mukaan, että ennen vuotta 1980 oppimista ei nähty elinikäisenä prosessina, vaan vasta myöhemmin aikuiskoulutuksen isänä pidetty Malcolm Shepherd Knowles totesi elinikäisen oppimisen olevan kaiken koulutuksen perusta ja termiä on sittemmin käytetty yleisesti oppimiseen ja koulutukseen liittyvässä keskustelussa.

Aleandri & Refrigeri (2013) vievät elinikäisen oppimisen käsitteen niinkin kauas kuin 1600-luvulle. Taloustieteilijä William Petty (1623–1687) ja Adam Smith (1723–1790) olivat todenneet tiedon ja taitojen kasvattamisen olleen kytköksissä tuottavuuden ja talouden kasvuun sekä korkeampiin ansi-

oihin. Myöhemmin sekä John Stuart Mill (1806–1873) että Alfred Marshall (1890–1930) totesivat inhimillisen pääoman kasvattaminen ihmisten elämän laadun parantamiseksi vastaavan taloudellisia investointeja.

Jatkuvan oppimisen osalta keskustelua käydään EU:n tasolla sekä useissa eri maailmanlaajuisissa organisaatioissa. Useat Suomen jatkuvan oppimisen kehittämiskohteet on tunnustettu OECD:ssä ja kansallisia suosituksia tehty OECD:n tuottaman tiedon pohjalta. Tänä päivänä jatkuvan oppimisen käsitteeseen sisältyy yhä enemmän taloudellisia intressejä ja muuttuvan työelämän ja työn murroksen myötä vaaditaan uudenlaista osaamista ja tietotaitoa. Sitran selvityksiä 150, Kohti elinikäistä oppimista (2019, 7) raportin mukaan työllistyminen ja työmarkkinakelpoisuus edellyttävät jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä ja perinteinen käsitys opiskelusta ”työuran kautta eläkkeelle” on yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä muuttunut. Muutoksen myötä työ ja opiskelu limittyvät toisiinsa ja vaihtelevat elämän eri tilanteiden mukaan. Perinteiset työsuhteet ovat muuttuneet ja työuran aikaiset muutokset ovat tyyppisiä, roolit voivat vaihdella palkansaajasta itsensä työllistämiseen tai yrittäjän tehtävään. Keskustelua käydään entistä enemmän taloudellisista intresseistä perinteisen aikuiskoulutuksen tai kansan sivistämisen sijaan. Aikuiskoulutus ja koulutus yleensä parantavat työllisyys- ja uranäkymiä, palkkoja sekä yritysten tuottavuutta ja kasvua toteaa Desjardins (2019, 1).

### 3.2 Jatkuva oppiminen kansallisella tasolla

Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut useita työryhmiä edistämään jatkuvan oppimisen kokonaisuutta Suomessa viime vuosien aikana. Työryhmät ovat hyödyntäneet useiden eri asiantuntijatahojen tuottamia raportteja ja selvityksiä. EU:n koulutuspolitiikassa elinikäinen oppiminen nähdään edellytyksenä parantaa kilpailukykyä ja työllisyyttä. Työn murros ja elinikäinen oppiminen (2018) raportin mukaan v. 2017 opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman työryhmän tehtävänä oli arvioida elinikäisen oppimisen edellytyksiä ja esteitä, laatia ehdotuksia opiskelupolkujen kehittämiseksi tutkintoon johtavassa koulutuksessa sekä aikuiskoulutuksessa ja pohtia toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi ryhmille, joilla on heikommät perustaidot. Korkeakoulujen osalta on keskitytty opiskelupolkujen sujuvoittamiseen sekä tutkinnon suorittaneiden asiantuntijuuden vahvistamiseen.

Elinikäisen oppimisen käsitteellä tarkoitetaan sekä koko koulutusjärjestelmän sisällä että sen ulkopuolella tapahtuvaa oppimista, oppimisen eri muotoja, työn ja oppimisen yhdistämistä sekä vuorottelua. Työn murros ja elinikäinen oppiminen (2018) raportin keskeisiä havaintoja ovat heikentyneet PISA-tulokset, korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden määrän laskeminen Suomessa sekä perusasteen koulutuksen varaan jäävien nuorten määrä. Vaikka suomalaisten nuorten osaaminen on OECD-maiden kärkeä, puutteellinen osaaminen heikentää edellytyksiä jatko-opintoihin ja työuran aikana tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen ja sitä myöten mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. (Työn murros ja elinikäinen oppiminen 2018, 11, 17–18.)

Työryhmän selvityksessä nostettiin esille myös aikuiskoulutuksen tilanne ja PIAAC tutkimuksen tulokset. PIAAC-tutkimuksella eli aikuisten perustaitoja tarkastelevalla kansainvälisellä aikuistutkimuksella mitataan tietoyhtesikunnassa tarvittavia oleellisia taitoja, jotka ovat myös edellytys jatkuvan oppimisen toteutumiselle. OECD:n (2013, 6) tuottaman maakohhtaisen raportin mukaan Suomessa, kuten

useissa muissakin maissa osaamisessa ja taidoissa on eroja iän, sukupuolen, koulutustason ja sosiaalisen taustan perusteella. Raportin mukaan erot eri ikäryhmien välillä sekä maahanmuuttajataustaisten ja kantaväestön välillä olivat suurempia Suomessa verrattuna useimpiin muihin maihin. Tutkimuksen mukaan osaaminen ja taitotaso on korkeimmillaan 25–34-vuotiaiden keskuudessa lähes kaikissa maissa ja alhaisin ikäryhmässä 55–64-vuotiaat. Suomessa nuorimpien ja vanhimpien ryhmien välinen ero on yksi suurimmista verrattuna muihin osallistujamaihin.

Cedefop:n (2015, 6) raportin mukaan EU:n koulutusstrategiassa (ET 2020) kiinnitetään erityistä huomiota aikuiskoulutuksessa toteutuvaan tasa-arvoon. Strategian mukaan kaikilla tulee olla yhtäläinen oikeus hankkia, päivittää ja kehittää taitojaan koko elämän ajan, riippumatta taloudellisista, sosiaalisista tai henkilökohtaisista ominaisuuksista tai olosuhteista. Suomen yrittäjien tuottaman Osaamisen ekosysteemi 2025: kohti jatkuvan oppimisen järjestelmää (2018, 7) raportissa mainitaan työmarkkinoille syntyvässä olevat osaamisvinoumat ja osaamiskapeikat, joilla tarkoitetaan osaamisvaatimuksia, jotka kehittyvät työvoiman osaamista nopeammin. Uusissa syntyvässä työtehtävissä vaaditaan myös yhä korkeampaa osaamista. Korkeakouluille ja muille jatkuvan oppimisen palveluita tuottaville organisaatioille tilanne tuottaa haasteita ja vaatii nopeaa reagoitua. Yhteiskunnassa tapahtuva muutos on niin nopea, ettei uusia osaamistarpeita kyetä tyydyttämään ainoastaan nuorten ikäluokkien koulutuksella. (OKM, Jatkuvan oppimisen kehittäminen työryhmän väliraportti 2019, 13.)

Digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka haastavat niin yrityksiä, työntekijöitä kuin koko yhteiskuntaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön Taustaa ja tilastoja jatkuvan oppimisen uudistukselle tiedotteen (2020) mukaan jopa puolella miljoonalla suomalaisella on tarve uudelleen koulutukseen tai täydennyskoulutukseen seuraavien kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden aikana. On arvioitu, että lähes neljännes olemassa olevista työtehtävistä tulee muuttamaan ja korkeakoulutetun työvoiman tarve kasvaa merkittävästi. Tulevaisuudessa jopa 80 % uusista työtehtävistä edellyttää korkeakoulutusta osaamista. Huolestuttavaa on, että työtehtäviä tulee katoamaan suureessa määrin matalapalkkaisilta ja vähemmän koulutusta vaativilta aloilta. Pajarisen & Rouvisen (2014, 35, 43) mukaan muutospaineiden kohdistuessa matalapalkkisiin ja vähemmän koulutettuihin henkilöihin, tarkoittaa samalla muutosta myös suureen osaan tulevaisuuden työnkuvista. Digitaalisuuden myötä meneillään on suurin yhteiskunnallinen työhön liittyvä murros sitten teollisen vallankumouksen. (Pajarinen & Rouvinen 2014, 35, 43.)

Aikuisten osaaminen on Suomessa OECD maiden kärkeä ja Suomi on harvoja maita, jossa aikuiskoulutusta tuetaan merkittävästi julkisista varoista. Lähes kaikille maille on tyypillistä, että aikuiskoulutukseen osallistutaan työhön liittyvistä syistä ja korkean tulotason maissa pääasiassa työnantajat rahoittavat aikuiskoulutusta. (Desjardins 2019,4–7.) Suomessa koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen käytetään vuosittain sekä julkisia että yksityisiä varoja noin 20 miljardia euroa, summa jakautuu pääosin sekä valtiolle että kunnille. Työuran aikana tapahtuvasta oppimisesta rahoitusvastuu on lähinnä yrityksillä ja henkilöstökoulutuksen kustannusten määräksi arvioidaan noin miljardi euroa. Tarkkaa summaa on vaikea arvioida, sillä työ ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa ja koulutusta ei aina hankinta ulkopuoliselta taholta. (Aho & Ranki 2018, 3.)

On hyvin tavallista, että osaaminen kasautuu, koulutukseen osallistuvat jo koulutetut henkilöt ja ulkopuolelle jäävät vähemmän koulutettu väestön osa. Työn murros ja elinikäinen oppiminen (2018,

21) raportin mukaan aikuiskoulutukseen osallistumiseen vaikuttaa henkilön koulutustausta. Tyypillisesti koulutetut henkilöt ovat motivoituneempia hakeutumaan koulutuksiin ja resursseja suunnataan enemmän yrityksen johdolle, asiantuntijoille tai muutoin korkeammassa asemassa oleville. Raportin mukaan vuonna 2012 korkeakoulututkinnon suorittaneista 70 % osallistui aikuiskoulutukseen, keskiasteen suorittaneista 47 % ja perusasteen varassa olevista vain 34 %. Tuloksista havaittiin, että myös sukupuolella on merkitystä, naiset osallistuvat koulutuksiin miehiä useammin. Suomen yrittäjät (2018, 7–8) esittää huolensa PIAAC tuloksista. Vaikka Suomi on edelleen osaamisen suhteen OECD:n kärkimaita, on aikuisten osaamisen taso taittumassa. Väestössä osaavia ja osaamattomien väliset erot ovat kasvaneet ja aikuiskoulutukseen osallistuvien määrä on kääntynyt laskuun.

Osaamishaasteisiin on pyritty vastaamaan hallitusohjelmaan sisältyvällä kansallisen jatkuvan oppimisen uudistuksella, joka sai alkunsa opetus- ja kulttuuriministeriön 5.2.2019 asettaman työryhmä ehdotuksesta. Jatkuvan oppimisen uudistusta valmistelee parlamentaarinen ryhmä, johon kuuluvat kaikki eduskuntapuolueet. Työryhmän tavoitteena on laatia vuoteen 2030 ulottuva kansallinen jatkuvan oppimisen strategia, jossa tavoitteena ovat mm. jatkuvan oppimisen hyötyjen ja mahdollisuuksien sekä työelämässä tai muutoin hankitun osaamisen näkyväksi tekeminen. Tavoitteena on myös parantaa työn ja opiskelun yhteensovittamista, lisätä suunnitelmallisuutta osaamisen kehittämiseen ja ennakoita akuutteja koulutustarpeita. (OKM, Jatkuvan oppimisen kehittäminen työryhmän väliraportti 2019.)

Järvilehdon (2019,13) mukaan strategia ei välttämättä ole riittävän kunnianhimoinen eikä lähivuosien aikana esille nouseviin ongelmiin kyetä vastaamaan riittävän nopeasti. Oleellista on sisäisen motivaation herättäminen elämänmittaiseen oppimiseen, oppisisältöjen oikeanlainen ja merkityksellinen kohdentamisen sekä tutkintojen oheen rakennettavat lyhyemmät koulutuskokonaisuudet. Hyde & Phillipson (2014, 4,19) näkevät jatkuvan oppimisen esteinä kolme eri päätyyppiä: asenteet, yksilön elämäntilanteeseen vaikuttavat tekijät sekä institutionaaliset syyt. Jälkimmäisellä he tarkoittavat saavutettavuuteen, joustavuuteen, tiedon saatavuuteen tai sen puutteeseen liittyviä tekijöitä. Järvilehto (2019, 14) korostaa lisäksi epämuodollisen oppimisen merkitystä sekä uusien alustaratkaisujen kehittämistä todentamaan ihmisten arjessa tapahtuvaa oppimista. Järvilehdon (2019) mukaan: ”oppiminen pitää räjäyttää riittävän pieniksi osiksi, jotta osat mahtuvat tavallisen ihmisen tavallisen arkeen.”

Yksilöllisten ja monipuolisten palvelurakenteiden luominen ja kehittäminen aikuiskoulutukseen sekä muun kuin tutkintokeskeisen koulutuksen ja osaamisen arvostaminen ja tunnistaminen on tärkeää, toteaa Desjardinsin (2019 ,19). Eri sidosryhmien välistä yhteistyötä vahvistamalla voidaan helpommin tunnistaa, arvioida ja priorisoida osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita. Jatkuvan oppimisen uudistukseen liittyvässä ”Kehittämisen suuntaviivat” -tiedotteessa (2020) todetaan tarve alueellisen ja valtakunnallisen koordinaation vahvistamiseen, sekä helpommin saavutettavan palvelumallin kehittämiseen, sillä nykyisen järjestelmän on todettu olevan liian monimutkainen ja hajanainen. Uuden palvelumallin tavoitteena on kehittää eri osa-alueita, kuten osaamistarpeiden kartoittamista, osaamisen tunnistamista sekä urasuunnittelu- ja ohjauspalveluja. Järvilehdon (2019, 13) mukaan digitaali-

sen ekosysteemin vahvistamisella ja uusimman alusta- ja algoritmitekniikan käyttöönotolla on jatkuvan oppimisen palveluita mahdollista koota työelämää ja kuluttajia paremmin palvelemaan muotoon ja ratkaista helpommin jatkuvan oppimisen palveluihin liittyviä haasteita.

Desjardins (2019) ja Järvilehto (2019, 12–14) korostavat eri sidosryhmien välistä vahvaa yhteistyötä. Järvilehto (2019) toteaa, että saumattoman yhteistyön ja tulee ylittää puolue- ja ministeriörajat. Tiivistä yhteistyötä ja tiimityötä tulee ylläpitää poliitikkojen, yritysjohtajien, teknologiankehittäjien, tutkijoiden ja muiden sidosryhmien kesken, jotta jatkuvalla oppimiselle asetettuja tavoitteita voidaan saavuttaa.

### 3.3 Jatkuva oppiminen korkeakoulusektorilla

Jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen asettaa korkeakouluille haasteita, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Perinteisesti yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ajatellaan tuottavan tutkintoon johtavaa koulutusta ja ammatillisen koulutuksen enemmän työelämälähtöistä sekä yritysten kanssa yhteistyössä toteutettavaa koulutusta. Ammatillisen koulutuksen uudistus toteutettiin vuonna 2018 vastaamaan paremmin työelämän tarpeita. Tutkintoja on mahdollista koota eri tutkintojen osista sekä tehdä laajempia kokonaisuuksia vastaamaan työelämän tarpeita, tavoitteena on myös saattaa yksilölliset opintopolut ja työelämässä hankittu osaaminen näkyväksi.

Muutokset ovat koskettaneet myös korkeakoulusektoria. Avointa korkeakouluopetusta on kehitetty, vaihtoehtoisia väylä- ja polkuopintoja on lisätty helpottamaan pääsyä tutkinto-opiskelijaksi, tarjolla on laaja valikoima kaikille avoinna olevaa opetusta sekä v. 2014 käyttöön otetut korkeakoulujen erikoistumiskoulutukset. (OKM Jatkuvan oppimisen kehittäminen tyyöryhmän väliraportti, 2019.) Covid-19 tilanteen myötä osa avointen yliopistojen tarjonnasta on ollut maksutonta ja tarjontaa on laajennettu entisestään. Digitalisaation etenemisen myötä ajasta ja paikasta riippumaton opetus on mahdollistanut koulutuksiin osallistumisen entistä useammalle suomalaiselle.

Yliopistolaissa (24.7.2009/558, 2 §) ja ammattikorkeakoululaissa (24.7.2009/558, 4 §) todetaan, että sekä ammattikorkeakoulun että yliopiston tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. Jatkuva oppiminen näkyy myös korkeakoulujen rahoitusmallissa ja jatkuvan oppimisen osuutta kasvatetaan sopimuskaudelle 2021–2024 ammattikorkeakouluissa viidestä yhdeksään prosenttiin ja yliopistoissa kahdesta viiteen prosenttiin (OKM, Korkeakouluille uusi rahoitusmalli 2019). Jatkuva oppiminen näkyikin entistä selkeämmin korkeakoulujen tarjonnassa ja palveluita pyritään saattamaan näkyviksi eri tavoin. Must Read lehden (2020) julkaisemassa artikkelissa jatkuvan oppimisen todetaan olevan lukuisten juhlapuheiden vakioaihe. Tilalle kaivataan lisää konkretiaa sekä resursseja korkeakouluille palveluiden toteuttamiseksi. Haaga-Helian vararehtori Minna Hiillos pitää rahoitusta ja kustannusten jakautumista isona ja myös poliittisena kysymyksenä (Must Read 2020).

Meneillään olevaan hallitusohjelmaan on linjattu useita uudistuksia, joiden avulla jatkuvan oppimisen edellytyksiä korkeakoulusektorilla pyritään edistämään. Ratkaisuja haetaan kehittämällä jatkuvan oppimisen ohjauspalveluita, digitaalisia alustoja, osaamisen tunnistamista sekä tunnustamista sekä lisäämällä täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Jatkuva oppiminen 2019.) Tavoite on pyrkiä joustavaan koulutustarjontaan, korkeakoulujen keskinäiseen yhteistyöhön

sekä profiloitumiseen. Työn murros ja elinikäinen oppiminen työryhmän raportissa (2018, 24) linjattiin edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi työelämää palvelevien opintokokonaisuuksien tuottaminen, opetuksen avoimuus sekä avoimien oppimateriaalien merkittävä lisääminen. Jatkuva oppiminen on esillä myös korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030-luvulle ulottuvassa visiossa, jossa esillä ovat yksilölliset opintopolut, koulutustarjonnan kehittäminen työelämässä ja eri elämäntilanteissa oleville sekä digitaalisuus ja avoimuus (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017).

Jatkuva oppiminen näkyy korkeakoulukentällä eri tavoin sekä konkreettisina toimina, että jatkuvan oppimisen ympärille rakennettuina visioina. Helsingin yliopiston visiossa määritetään sivistyslupaus sekä tutkimusperustaisuus jatkuvan oppimisen kulmakiviksi. Jatkuva oppiminen halutaan osoittaa kuuluvaksi kaikille sekä olevan osa yliopiston arkea (Visio Helsingin yliopiston roolista jatkuvan oppimisen edistäjänä yhteiskunnassa.) Oulun yliopistossa on koottu jatkuvan oppimisen edistämiseksi neljä laajempaa toimenpidettä, joissa huomioidaan jatkuvan oppimisen osaamistarpeet, ohjauspalvelut, joustavat oppimisympäristöt sekä ennakoitavien kehittämisen ja niiden pilotointi yhdessä alueen toimijoiden kanssa (Raudasoja, 2019).

Tampereen korkeakouluuyhteisössä edistetään ja testataan jatkuvan oppimisen muotoja huomioiden myös muu kuin tutkintopainotteinen koulutus sekä korkeakoulut yhteiskehittämisen alustoina. Korkeakoulussa on linjattu myös ikuisen opiskelijan käsite, tarkoittaen yksilöiden aktiivista otetta läpi elämän kestäväan osaamisen kehittämiseen. (Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Suomessa on siirryttävä jatkuvan oppimisen aikaan. Kannanotto 2020). Korkeakoulujen välinen yhteistyö myös etenee, esimerkkinä elokuussa 2021 tapahtuva Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen avoimen yliopiston ja Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston toimintojen yhdistyminen (Jyväskylän yliopisto 2021).

Jatkuvan oppimisen kokonaisuus muodostuu useista eri vaihtoehtoisista tavoista täydentää osaamista ja käytännössä kaikki muu paitsi tutkintoon johtava koulutus voidaan lukea osaksi jatkuvaa oppimista. Avoimen korkeakoulun tuottama maksullinen opetus on kaikkien saatavilla joko yksittäisinä opintojaksoina tai tutkinnon osina. Korkeakoulut järjestävät työelämän tarpeisiin suunnattua tilaus- tai täydennyskoulutusta, joka on osa korkeakoulujen liiketoimintaa sekä erikoistumiskoulutuksia, jotka suoritetaan korkeakoulututkinnon ja erikseen määritellyn työkokemuksen jälkeen. Erikoistumiskoulutus tuottaa osaamista aloilla, joilla markkinaehtoinen tarjonta ei toteudu. (Kosonen & Miettinen 2019, 11–13.) Korkeakoulujen ja lukioiden välinen yhteistyö, kaikille maksuttomien MOOC-kurssin tarjonta, avoimen yliopiston tarjonta sekä väylä- tai polkuopintojen määrä kohti tutkintokeskeistä opiskelua on myös lisääntynyt.

Järvillehto (2019, 17) korostaa, että jatkuva oppiminen ei ole tutkintokeskeistä, mutta tutkinnot luovat pohjan osaamiselle sekä kyvykkyyden oppimaan oppimiselle ja sitä myöten mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Tutkintojen rinnalle on hyödyllistä rakentaa sertifiointijärjestelmiä, joiden kautta osaamista ja epämuodollista koulutusta voidaan osoittaa. Työntekijän ja työnantajan kannalta pääasia on osaaminen, huolimatta mitä menetelmiä tai tapoja osaamisen kehittämiseen käytetään. Lepisaaren (2020, 23) mukaan jatkuva oppiminen edellyttää korkeakouluilta uudenlaisia työelämää lähellä olevia pedagogisia ratkaisuja ja työtapoja. Hän nostaa esille oppimisen ekosysteemit eli oppimistilat tai -yhteisöt, jotka digitaalisuden myötä voivat olla myös globaaleja yhteisöjä. Hän mainitsee



myös digimentoroinnin, joka on ajasta ja paikasta riippumatonta, digitaalisissa ympäristöissä toteutuvaa mentorointia. Tavoitteena on yhdistää asiantuntijoita, organisaatioita sekä oppijoita työelämän ja korkeakoulutuksen välimaastossa. (Leppisaari 2020, 23.)

Osaamisen ekosysteemi 2025 (2018) raportissa Suomen Yrittäjät nostaa esille osaamispalveluiden ekosysteemin, joka pitää sisällään jatkuvasti oppivan yksilön, osaamispalveluita tarjoavat organisaatiot, korkeakoulu, oppilaitokset sekä oppimisteknologiaa kehittävät yritykset sekä muut vastaavat toimijat. Raportissa visioidaan uutta korkeakoulujen tai uuden yliopiston koulutusrakennetta, jossa mm. avoin yliopisto, yliopistojen täydennys-, tilaus- ja erikoistumiskoulutus yhdistyvät jatkuvan oppimisen palveluiksi. Opetuksessa rakennetaan tietyistä kokonaisuuksista moduuleja eli tutkinnon osia, mahdollistetaan toisen asteen opiskelijoiden tutustuminen korkeakouluopintoihin sekä toteutetaan muuta toisen asteen koulutus-, yrittäjyys- ja innovaatioyhteistyötä. (Osaamisen ekosysteemi 2025 raportti 2018, 25.)

Sitra (2021) nostaa myös esille alueellisten osaamisen ekosysteemien rakentamisen. Sitran uutisten (2021) mukaan keskeisiä tekijöitä tulevat jatkossa olemaan työpaikoilla ja erilaisissa verkostoissa tapahtuva yhdessä oppiminen ja kehittäminen. Ruohisto (2021) nostaa esille blogissaan myös organisaation näkökulman jatkuvaan oppimiseen, joka hänen mukaansa on jäänyt yksilökeskeisen oppimisen varjoon. Ruohisto (2021) toteaa, että olisi virheellistä ajatella työhön liittyvän osaamisen kehittämisen liittyvän vain yksilöiden osaamiseen tai vahvuuksiin, hänen mukaansa: ”menestys syntyy lopulta siitä, miten yksilöt hyödyntävät toistensa vahvuuksia ja tekevät yhteistyötä”.

## 4 BRÄNDI

### 4.1 Brändin merkitys

Brändi on yksi yrityksen suurimmista aineettomista pääomista, joka tuottaa arvoa sekä asiakkaalle sekä yritykselle itselleen (Kotler, Keller, Lane, Mairead, Goodman & Torben 2019, 374). Brändiajattelun perusta on merkitysten luomisessa ja niiden luomien mielikuvien vahvistamisessa visuaalisin keinoin. Brändi muodostuu pitkän ajan kuluessa ihmisten mielipiteiden, useiden eri kohtaamisten sekä eri lähteistä saadun tiedon pohjalta. (Pohjola 2019, 81–88.) Brändissä yhdistyvät kaikki ne asiat, joita ihmiset ovat kokeneet yrityksen kanssa asioidessaan (Ruokolainen 2020, 16). Brändin tulee olla tunnistettava, joka yksilöi tuotteita, palveluita sekä niiden tuottajia ja valmistajia. Brändin imagoa ja tarkoitusta voidaan kuvata mukaan kolmen ulottuvuuden kautta; vahvuus, myönteisyys ja ainutlaatuisuus (Keller, 2014). Brändikokemus voidaan jakaa sekä sisäiseen- että ulkoiseen kokemukseen. Sisäinen brändikokemus muodostuu viestinnästä, arvoista, johtajuudesta, teoista ja ulkoinen fyysistä kohtaamisista palvelun tai tuotteen tarjoajan kanssa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 46.)

Brändistä syntyvät positiiviset mielikuvat ja miellelyhtymät vaikuttavat kuluttajien ostokäyttäytymiseen, jonka seurauksena syntyy taloudellista hyötyä ja arvoa brändin omistajalle (Vahtola 2020). Brändissä on erilaisuutta tärkeämpää erottautuminen, joka korostuu erityisesti digitaalisessa viestinnässä. Kyse on erojen luomisesta tuotteiden ja palvelujen tarjonnan välille, erottuvuuden auttaessa asiakasta jäsentämään tietoa ostopäätöksensä tueksi. (Kotler ym. 2019, 377.) Erottautumista tukee selkeä visuaalinen identiteetti (Malmelin & Hakala 2007,81). Visuaalisen maailman tarkoitus on luoda brändille pitkäkestoinen, tunnistettava ja persoonallinen tyyli, joka tukee brändin palvelutapaa ja toimintaa (Pohjola 2019, 142). Brändin tulee olla muistettava ja säilyä ihmisten mielessä. Vahvan brändin rakentaminen vaatii tietoisuuden lisäämistä sekä mielikuvien herättämistä. Toistuva muistuttaminen on edellytys kuluttajien päätökselle asiakassuhteesta. (Campbell 2002, 208–210.)

Perinteisempi näkemys brändistä on American Marketing Associationin julkaisema määritelmä, jonka mukaan brändi on nimi, malli, symboli tai muu ominaisuus, joka erottaa tuotteen kilpailijan vastaavasta tuotteesta tai palvelusta (Campbell 2002, 208). Vielä 1920-luvulla ostajien tarpeisiin vedottiin tuotteiden toiminnallisilla ominaisuuksilla mainonnan perustuessa faktoihin. Edward Bernays (1891–1995) mainonnan ja markkinoinnin edelläkävijä muutti ja mullisti markkinoinnin käsityksiä luomalla kuluttajille tarpeiden sijaan haluja. Tuotteiden sijaan ihmiset opetettiin haluamaan asioita, tarpeet voitiin täyttää, mutta halua ei. Toisin sanoen tuotteet on suunniteltu vastaamaan tarpeita ja brändit luotu tuottamaan unelmia. (Kornberger 2010, 8.)

Malmelin & Hakala (2007, 18–22) puhuvat radikaalista brändistä, joka haastaa perinteistä brändiajattelua. Brändi on yrityksen ja organisaatioiden johtamisen ja viestinnän selkäranka sekä organisaatioon syvästi juurtunut ajattelutapa. Brändi yhdistää viestinnän sekä toiminnan ja näkyy kaikessa mitä organisaatio tekee. Brändi on myös aineettoman talouden ilmentymä ja osa yrityksen ja organisaation arvonmuodostumista. Pohjola (2019, 33) nostaa esille Alan Mitchellin luoman termin; bränditodellisuuden (brand reality), jonka mukaan yrityksen todellisuuden ja yrityksestä syntyneiden mielikuvien tulee kohdata toisensa. Viestinnässä ajattelumalli voi näkyä pelkistetympänä visuaalisena ilmeenä ja dokumentaarisenä tyylinä. Mitchell kritisoi ajattelua, jossa brändimielikuvat ovat irrallaan

todellisuudesta. (Pohjola 2019, 33.) Laajemmin käsite liittyy viestinnän aitouteen sekä läpinäkyvyyteen.

Brändin rakentaminen on päättämätön prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua sekä pitkäaikaista sitoutumista (Kotler ym. 2019, 375). Brändi on yrityksen lupaus tuotteen tai palvelun laadusta sekä hyödystä asiakkaalle ja edellyttää yrityksen sitoutumista annettuun lupaukseen (Campbell 2002, 208). Brändilupauksessa tiivistyvät brändin merkitys ja hyöty asiakkaalle sekä tunnetasolla että toiminnallisesti. Brändilupaus näkyy kuluttajien brändiuskollisuutena organisaation tuotetta tai palvelua kohtaan sekä ilmenee lopulta taloudellisena hyötynä. (Kotler ym. 2019, 375.) Brändi heijastuu koko yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Brändin merkitys näkyy graafisessa ilmeessä, henkilökunnan käyttäytymisessä, sekä mitä ja miten yrityksestä tai yrityksessä puhutaan. (Kornberger 2010, 93.) Brändin vahvuutta lisäävät koko organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet, johdonmukaisuus sekä luotettavuus, joista pääpaino on periaatteissa, toteaa Bernbach (2016, 50–59).

Näkyvin ja tyypillisin osa brändiä liittyy toiminnallisuuteen, tuotteen ominaisuuksiin tai palvelukokemukseen, joihin myös asiakkaan ostopäätös tavallisesti perustuu. Brändit vetoavat toiminnallisuuden lisäksi tunteisiin ja positiiviset tunnekokemukset taas vahvistavat ostopäätöstä. Vahvaan brändiin liittyy sekä toiminnallisia että tunnepitoisia elementtejä. (Aaker 1996, 68, 96.) Kornberger (2010, 265) toteaa brändien edustavavan ensisijaisesti arvoja ei toiminnallisuutta. Brändit ovat osa identiteettiä, joiden kautta vahvistamme käsitystä itsestämme. Brändi-identiteetti on organisaation strategiaan perustuva keino kuvata brändin merkitystä ja vahvistaa tavoitemielikuvien kautta brändilupausta.

Brändi-identiteetin syntymiseen vaikuttavat organisaatio itsessään, tuotteet tai palvelut, brändin ja kuluttajien välinen suhde sekä organisaation käyttämä symboliikka (Aaker 1996, 68, 96). Identiteetti tarkoittaa siis organisaation kuvaa itsestään ja tavoiteidentiteetti mitä se haluaa olla (Pohjola 2019, 76–79). Brändi-identiteetin tulisi olla osa kaikkea toimintaa, sillä brändi-identiteetin kautta organisaatio asemoi itsensä suhteessa asiakkaisiin (Kotler 2019, 380). Brändeissä hyödynnetään myös usein persoonallisuuden piirteitä ja arvoja, jotka vahvistavat brändin luomaa mielikuvaa. Brändipersona kuvaava yleensä seuraavia asioita: rehellisyyttä, eloisuutta, pätevyyttä, sivistystä ja vahvuutta. (Keller 2014.) Persoonallisuus vaikuttaa myös mainonnassa käytettävien henkilöiden valintaan (Pohjola 2019, 93).

Kuluttajien vaatimustaso on kasvanut viestinnän muututtua yhä enemmän vuorovaikutteisemmaksi. Asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavat vaihtoehtojen hakeminen sekä korkeat odotukset ja toisaalta varovaisuus ja harkitsevaisuus. (Coleman 2019, 45.) Kuluttajien valta on kasvanut ja he ovat entistä enemmän tietoisia vallastaan. Yritykset toimivat jatkuvan julkisuuspaineen alla ja yrityksestä tai organisaatioista käydään keskustelua riippumatta niiden omasta tahdosta. (Malmelin & Hakala 2007, 98.) Digitalisaation myötä myös vaikuttamisen keinot ovat muuttuneet. Henkilökohtainen vaikuttaminen on yksi uusista keinoista viestiä tuotteista tai palveluista suppealle kohderyhmälle. Vaikuttajamarkkinoinnin parissa työskentelevistä henkilöistä on tullut uusi merkittävä yritysten kohderyhmä. Vaikuttajista kuten bloggaajista, tubettajista twiittaajista lähes 42 % kokee brändin arvot tärkeim-

pänä tekijänä asiakassuhteen muodostumiselle kohdeyrityksen kanssa. (Coleman 2019, 117.) Henkilöbrändin käyttäminen on myös tyypillistä viestinnässä. Julkisuuden henkilöt tukevat ja suosittelevat brändiä ja pyrkivät saamaan asiakkaiden tuen sen taakse. (Pohjola 2019.)

Huolimatta brändin merkityksen kasvusta julkisella sektorilla, on julkisen sektorin brändäystä koskevien tutkimusten määrä edelleen rajallinen (Leijerholt, Biedenbach & Hultén 2020, 4). Brändi liitetään käsitteenä harvemmin julkisiin organisaatioihin kuin yksityisiin. Julkisella sektorilla brändi nähdään enemmän välineenä kehittää asiakaslähtöisyyttä kuin lisätä asiakkaiden määrää, myös markkinoitiin ja mainontaan käytettävät varat ovat rajallisemmat kuin yksityisellä sektorilla. Brändiä pyritään rakentamaan muilla keinoin, kuten panostamalla hyvään asiakaskokemukseen. (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2010, 1165.) Käänteisesti brändäys voi kääntyä organisaatiota vastaan, jos henkilökunta ei ole omaksunut brändin tavoitteita eikä kykene lunastamaan brändilupausta toteaa Chernatory (2006) Whelan ym. (2010) mukaan. Julkisella sektorilla tulee korostaa erityisesti sisäistä brändäystä sekä sisäistä viestintää, jos brändin arvot halutaan sisäistää ja saada osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapaa (Leijerholt ym. 2020).

#### 4.2 Brändin johtaminen

Brändin johtaminen tarkoittaa useiden eri toimijoiden välistä tiimityötä sekä koko organisaation tukea yhteisen päämäärään saavuttamiseksi (De Chernatony, Drury & Segal-Horn 2003). Brändin johtamiseen kuuluvat päätöksen teon, roolien ja vastuiden selkeä määrittäminen (Pohjola 2019). Hyvään johtamiseen liittyy kiinteästi kokonaisvaltainen integroitu viestintä, johon kuuluvat sisäisen ja ulkoisen viestinnän lisäksi maineen hallinta sekä brändin ja siihen kiinteästi liittyvän markkinoinnin vahvistaminen ja rakentaminen. (Malmelin & Hakala 2007, 35.) Yritysten tulee viestiä muuttuneessa ja monimuotoistuneessa toimintaympäristössä aktiivisesti eri sidosryhmien kanssa sillä perinteinen asiakassuhteisiin keskittyvä viestintä ei ole riittävää (Coleman 2019, 41).

Tuotteiden elinkaaren lyheneminen ja kilpailu ovat ohjanneet yrityksiä tuotelähtöisestä ajattelusta kuluttajien ja organisaation välisten suhteiden tiivistämiseen ja asiakaslähtöisyyteen (Malmelin & Hakala 2007). On todettu, että kasvavat yritykset ovat huomattavasti brändikeskeisempiä, asiakas-suuntaantuneempia sekä yhteistyökykyisempiä kuin vakaat tai taantuva yritykset (Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen 2012, 711). Myönteisen yrityskuvan ylläpitäminen on keskeinen osa johtamista, joka edellyttää yhteiskunnallisen asenneilmapiirin, vallitsevien mielipiteiden sekä eri sidosryhmien sisällä ja välillä käytävän keskustelun tunnistamista laajemmin (Malmelin & Hakala 2007, 167, 178). Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten viestintä, visuaalinen ilme, henkilökunnan asenteet sekä tapa toimia. Positiivisen yrityskuvan myötä eri sidosryhmät toimivat organisaation hyväksi käyttämällä palveluita tai hankkimalla tuotteita. (Cornelissen (2017, 87.) Vetovoimainen brändi voi toimia myös henkilöstöjohtoon keskeisenä työkaluna ja rekrytointikeinona osaavan henkilökunnan palkkaamiseen tai kyvykkäiden työntekijöiden valitessa työpaikkaansa (Malmelin & Hakala 2007, 170–172).

Markkinoiden kehityksen ja suunnan seuraaminen, asemoituminen vallitsevan tilanteen mukaan sekä brändin arvon mittaaminen ovat osa brändin johtamista. Mittaamisella todennetaan brändin sijoittuminen kilpailijoihin nähden, missä yritys on nyt ja missä se on tulevaisuudessa. (Kotler ym. 2019,

403.) Brändin arvoa voidaan mitata liiketoiminnallisten tai toiminnallisten tavoitteiden pohjalta. Tavoitteeksi voidaan asettaa liiketoiminnan kasvu, muutos asiakkaiden käyttäytymisessä tai välilliset tavoitteet kuten verkossa vietetty aika. (Pohjola 2019, 52–55.) On tavallista, että brändin arvoa mitataan vain taloudellisin perustein, mutta hyödyllisempää organisaatiolle, on tarkastella brändin arvoa kokonaisvaltaisesti. Omia mittareita voidaan asettaa taloudelliselle suorituskyvyille, henkilöstölle sekä brändille. On todettu, että sitoutuneet työntekijät ja liiketoiminnan positiivinen tulos liittyvät vahvasti toisiinsa. (Coleman 2019, 253–254.)

Viestinnän hajaantuminen edellyttää eri asiakasryhmien segmentointia organisaation tarpeiden mukaan (Kotler ym. 2019, 293). Segmentointi on brändiarkkitehtuurin eli yrityksen brändien muodostaman kokonaisuuden perusta (Pohjola 2019, 98–99). Segmentointi pohjautuu vahvaan ymmärrykseen asiakkaiden käyttäytymisestä ja määrätietoiseen strategiseen ajatteluun (Kotler ym. 2019, 293). Tarvitaan myös riittävän tarkkaa asiakasanalyysia asiakastarpeiden sekä kilpailutilanteen tunnistamiseksi. Yritysanalyysin voidaan taas ajatella toimivan psykoanalyysin tavoin organisaation arvioissa omaa kyvykkyyttään, resursseja sekä tahtoa toteuttaa brändilupauksia. (Campbell 2002, 212.) Käyttäjryhmien brändimäärittelyn lisäksi keskeistä on tunnistaa brändien välinen yhteys sekä yritysbrändin ja tuote- tai palvelubrändien välinen suhde (Pohjola 2019, 98–99).

Keller (2014) toteaa brändiarkkitehtuurin olevan kiinteä osa yrityksen markkinointistrategiaa sekä yrityksen tapa kertoa asiakkailleen eri tuotteiden ja palveluiden merkityksestä. Strategiassa määrittelyä keinoja millä tavoin uusi tuote tai palvelu lanseerataan ja mitä jo olemassa olevien brändin osia voidaan hyödyntää. (Keller 2014.) Arkkitehtuuristrategiaa ohjaa visio, brändipositio sekä rajat ja ne myös määrittävät brändin olemassaolon perustan, pitkän aikavälin suunnitelman sekä mitä hyötyjä ja tarpeita brändin pitää tyydyttää. Brändipositio eli brändin ydinarvojen määrittäminen edellyttää ymmärrystä mielikuvista, joita asiakkailla oletetaan tai halutaan brändistä olevan, sekä kilpalevien yritysten tai organisaatioiden hyvää tuntemusta. (Coleman 2019, 146.) Brändiarkkitehtuuria voidaan pitää markkinoinnin tieteen ja taiteen yhdistelmänä, jossa luovuus ja innovatiivisuus korostuvat Keller (2014) toteaa.

Viestinnän lähtökohtana on määritellä kriittiset menestystekijät brändiviestille (De Chernatony ym. 2003). Viestintästrategiassa huomioidaan laajemmin koko organisaation toiminta, kun taas brändistrategiassa painotetaan asiakaskokemusta, mielikuvien luomista sekä markkinoinnin näkökulmaa (Pohjola 2019, 96). Brändistrategian avulla organisaatio identifioi mitä elementtejä se soveltaa eri tarjontaan (Kotler 2019, 403). Brändi- ja viestintästrategia voivat liittyä toisiinsa tai olla erilliset. Brändistrategia kiteyttää brändin arvot, viestintätyylin ja keskeisen sanoman ja sen kautta kuvataan laajemmin tekemisen tapaa sekä viestintää yleisesti. (Pohjola 2019, 96.) Brändistrategian ja organisaation strategian tulee liittyä toisiinsa saumattomasti, toteaa Campbell (2002, 213).

Yritysmainetta tutkittaessa, havaittiin, että vahvaan yrityskuvaan ja brändiin liittyy luotettavuus, toiminnan läpinäkyvyys, johdonmukaisuus, omaperäisyys ja kyky erottautua (Cornelissen 2019, 93). Brändin tulee olla linjassa sanoihin ja tekoihin, sillä yrityksen menestyminen edellyttää asiakkaiden hyväksyntää. Luottamuksen saavuttamiseen menee aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. (Bern-

bach (2016, 50–59.) Myös Malmelinin & Hakalan (2007, 178) mukaan laadun arviointia ei tule vähentää, sillä epäonnistuneen viestinnän kustannukset voivat nousta korkeiksi sekä rahallisesti että mainehaittana.

#### 4.3 Asiakaskokemus osana brändiä

Vahtola (2020) toteaa: ”Tulevaisuuden menestystarinat rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa.” Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotuksista, arvomaailmasta sekä palvelun tuottajan kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin. Positiiviset kokemukset johtavat usein myös pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin (Vahtola 2020). Asiakaslähtöinen toimintatapa tarkoittaa kykyä ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita sekä tarjota niihin parasta mahdollista ratkaisua. Asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista eli asiakaspolusta, jota asiakas kulkee harkintavaiheesta ostopäätökseen sekä tuotteen tai palvelun käyttämiseen ja kuluttamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksessa on kyse kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, joka liittyy kolmeen suurempaan kokonaisuuteen; fyysiseen, digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan, sekä tunneperäiseen, tiedostamattomaan kohtaamiseen. Kolmen eri ulottuvuuden painoarvot vaihtelevat toiminnan luonteen mukaan, mutta liittyvät toisiinsa saumattomasti. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34.) Mitä enemmän tiedämme asiakkaan tarpeista sitä paremmin voimme tarpeisiin vastata tai jopa ylittää ne.

Onnistunen asiakaskokemuksen edellytyksiä ovat hyvinvoiva, kuunteleva ja osaava työyhteisö sekä osallistava johtamiskulttuuri (Vahtola 2020, 31). Erottautumista haettaessa asiakaskokemus nousee keskeiseksi tekijäksi tilanteissa, joissa tuotetta, laatua tai hintaa ei voida pitää kilpailukeinona (Ahvenainen ym. 2017, 23), myös Ruokolainen (2020, 137) toteaa hyvän palvelun tukevan tehokkaasti erottautumista. Hyvä palvelu on keskeinen osa organisaation brändiä ja asiakaskeksisyys yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista yritysten välillä. Ahvenainen ym. (2017, 94) korostaa sisäisen viestinnän ja onnistuneeseen asiakaskokemuksen välistä yhteyttä. Hyvän viestinnän ominaisuuksia ovat vastaanottajan huomioiva, informatiivinen sekä visuaalinen, uutta tietoa ja vastaanottajalle arvoa tuottava viestintä.

Brändin arvojen sisäistäminen ja asiakaskeksinen toimintatapa korostuvat alasta riippumatta erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä (Vahtola 2020). Asiakaslähtöisessä organisaatiossa investoidaan yhä enemmän asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä kyetään havaitsemaan herkemmin kuin tuotelähtöisessä organisaatiossa, jossa tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita olemassa oleville tuotteille. Saarijärvi & Puustinen (2020) toteavat kansainvälisen markkinoinnin asiantuntijan Seht Godin sanoin ”Älä etsi asiakkaita tuotteillesi vaan tuotteita asiakkaillesi”. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Internet on merkittävä kaikessa organisaation toiminnassa ja verkkosivuja voidaan pitää sen päävaramerkkinä (Vahtola 2020.) Ensimmäiset kohtaamiset tapahtuvat palvelun tai tuotteen tarjoajan sekä asiakkaan välillä pääsääntöisesti digitaalisessa ympäristössä asiakkaan hakiessa tietoa ja vertaillessa eri vaihtoehtoja. Jos halutaan vaikuttaa varsinaiseen ostoprosessiin, yrityksen tulee olla läsnä jo asiakkaan tiedonhakuvaiheessa. (Ahvenainen ym. 2020.) Digitaalisen ympäristön kasvusta

huolimatta Vahtola (2020) näkee henkilökohtaisen asiakaskokemuksen, asiakkaan syvällisen tuntemisen sekä aloitteellisen ja aktiivisen lähestymisen asiakkaiden suuntaan liiketoiminnan tärkeimpinä menestystekijöinä.

Tulevaisuuden kehittämistyö perustuu tekoälyn ja uusien teknologisten ratkaisujen tuottamiin mahdollisuuksiin, kuten automatisointiin ja personointiin, joista esimerkkeinä voidaan mainita erilaiset asiakaspalveluportaalit, chatbot -sovellukset sekä markkinoinnin automaation ja sosiaalisen kuuntelun ohjelmistot. Asiakastiedon kerääminen ja tiedon analysointi tuottavat entistä henkilökohtaisempaa palvelua. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Verkko-palvelut eivät ole aina ongelmattomia, esim. verkko-kaupassa lähes kolmasosa poistuu palvelusta kohdatessaan ongelmia. Yhä enemmän käytetty chat-palvelu tukee käyttäjäkokemusta. Jos saatavilla on chat-palvelua, yhä harvempi poistuu palvelusta, todetaan Finnchatin (2015) laatiman raportin mukaan.

Alla olevassa kuvassa Korkiakoski & Gerdt (2016, luku 2) viittaavat Forresterin TRUE Brand Compass (2014) tutkimuksen, joka konkretisoi asiakaskokemuksen ja brändin välisen yhteyden. Brändin ja asiakaskokemuksen synkronoinnin takana on luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava sekä korvaamaton brändi. Korvaamattomuudella tarkoitetaan asiakkaan haluttomuutta vaihtaa tuotetta tai palvelua kilpailijan vastaavaan tuotteeseen ja ainutlaatuisuudella tarkoitetaan erottautumista kilpailijasta. Korkiakosken (2016) mukaan brändikokemus syntyy asiakaspolun eri vaiheissa useiden eri kohtaamisten ja kosketuspisteiden kautta. Asiakaskokemus ja brändi liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niitä tulee tarkastella aina yhdessä.



KUVA 3. Asiakaskokemuksen ja brändin synkronointi. (Gerdtin & Korkiakosken 2016 mukaan Forrester 2014.)

#### 4.4 Sisäinen brändäys

Sisäinen brändäys on keino yhdenmukaistaa työntekijöiden toimintaa ja käyttäytymistä organisaation arvojen mukaisiksi. Vahvan brändin ja palvelun laadun perustana on työntekijöiden kyky vastata asiakkaiden odotuksiin ja välittää myönteistä brändikokemusta työyhteisössä. (Riyad, Amena, Rashed, & Yasmeen 2019.) Etenkin asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilökunta vaikuttaa keskeisesti asiakkaiden brändikokemukseen (King & Grace 2008). Sisäisen brändäyksen juuret ovat sisäisessä markkinoinnissa, ja markkinointiviestintä on kriittinen osa organisaation brändistrategiaa. Strategia nojaa ajatukseen, että työntekijä on yrityksen tai organisaation asiakas. (Clark, Chapleo & Suomi 2019.) Kuten Coleman (2019, 47) toteaa, työntekijät ovat yrityksen merkittävin voimavara viestin välittäjänä ja brändin edustajana, aina kun he ovat läheisessä kontaktissa asiakkaisiin.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa haasteita työntekijöiden osaamiselle, uuden oppimiselle sekä kyvyille uudistua. Sisäinen brändäys on keino saada työntekijät toimimaan organisaation brändiä tukevalla tavalla. (Tuominen, Hirvonen, Reijonen & Laukkanen 2016.) Tarkoitus on ymmärtää brändille asetetut tavoitteet, brändin merkitys sekä arvot ja hallita brändin ja kuluttajien välisten suhteiden muutoksia (Malmelin & Hakala 2007, 33). Brändin arvojen omaksuminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, brändin suorituskykyyn sekä brändilupauksen lunastamiseen. Myös työtyytyväisyydellä ja asiakasuskollisuudella on todettu olevan vahva yhteys. (King & Grace, 2008.)

Työtyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden lisääminen sisäisen brändäyksen keinoilla edellyttää organisaatiolta strategisten tavoitteiden määrittämistä, selkeitä johtamisprosesseja sekä vastuunjakoja, jotka tukevat yrityksen arvojen toteutumista. Ylimmän johdon tulee olla tietoinen sisäisestä brändäysprosessista, välittää tietoa aktiivisesti, korostaa yhteistyötä sekä avointa asennetta. (Riyad ym. 2019.) Työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset tuottavat organisaatiolle taloudellista arvoa ja lisäävät tuottavuutta eli pääomaa, jota organisaation ei tule menettää (King & Grace 2008). Johdon tehtäväksi jää varmistaa olosuhteet henkisen pääoman säilyttämiseksi ja lisäämiseksi (Keller 2014).

Sisäinen brändäys vaatii eri toimijoiden, kuten henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja viestinnän välistä laajaa yhteistyötä, sekä työntekijöiden koulutusta ja johdon aktiivista otetta (Tuominen ym. 2016). Tiivis eri osapuolten välinen yhteistyö varmistaa yhdenmukaisen viestin välittymisen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille (Malmelin & Hakala 2007, 167). Johdonmukainen viestintä vahvistaa työntekijän positiivista mielikuvaa riippumatta siitä, mikä suhde hänellä on organisaatioon: työntekijänä, tuotteiden ja palveluiden käyttäjänä tai esim. sijoittajana (Cornelissen 2017, 87). Yhteisen käsityksen muodostuminen edellyttää työntekijöiden osallistamista sekä sitouttamista yrityksen arvomaailmaan (Malmelin 2007) sekä usein muutosta että yksilön sitoutumista muutokseen (Helsilä 2008, 178–181). Tiedon jakaminen ja laajan dialogin ylläpitäminen eri ryhmien sekä niiden jäsenten välillä tukevat muutosprosessia. Organisaation jäsenet haluavat tietää miksi olemme täällä ja mihin pyrimme. (Helsilä 2008, 178–181.)

Henkilökunnan sitoutumista brändiin voi haitata johdon liiallinen panostaminen ulkoisiin kohderyhmiin sisäinen brändäyksen kustannuksella (Suomi, Saraniemi, Vähätalo Kallio & Tevameri 2021). Sisäisen ja ulkoisen brändäyksen yhdistäminen oikeassa suhteessa taas tukee organisaation brändin-



hallintaa (De Chernatony, Drury & Segal-Horn 2003). Malmelin & Hakala (2007, 167) yhdistäisi brändäyksen, viestinnän sekä markkinoinnin eri keinot yhteisten visioiden ympärille laajentamaan koko organisaation viestinnällistä ajattelua.

Työntekijöiden näkemys brändistä syntyy usein intranetin ja muiden sisäisten viestintäkanavien kautta välittyvän virallisen kuvan sekä toisaalta arjen työn kautta. Mielikuvaa vahvistavat yhtäläiset arvot sekä yhtenäiset organisaatiokäytännöt. (Leijerholt ym. 2020.) Yhtenäisen kuvan muodostuminen voi olla myös haastavaa, sillä työntekijöillä on todennäköisesti hyvin erilaisia käsityksiä organisaatiostaan (Mampaey, Schtemberg, Schijns, Huisman & Wæraas 2020, 232). Onkin epärealistista olettaa kaikkien sitoutuvan yhteisiin tavoitteisiin (Clark ym.2019). Suomen ym. (2019) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat yleisesti organisaatiokulttuuri, palkitseminen, fyysinen työympäristö, koulutus, henkilöstökäytännöt, maine ja arvot.

Sisäisen brändäyksen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja sen puuttumisella on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä (Suomi ym. 2019). Sisäinen brändäys näkyy myös epäsuorasti taloudellisena hyötynä (Tuominen ym. 2016, 320). Sisäinen brändinhallinta sekä yrityskulttuuri, joka mahdollistaa henkilökunnan kyvykkyyden osoittamisen ovat merkittäviä strategisia linjauksia organisaatiossa. Työntekijät eivät kuitenkaan saa aina tarvitsemaansa johdon tukea tai mahdollisuutta kehittää taitoja, joita tarvitaan vastaamaan tämän päivän yrityselämän vaatimuksiin. Työtovereiden tukea pidettiin usein työnantajan tukea tärkeämpänä. (King & Grace 2008.)

Julkisella sektorilla sisäistä brändäystä tutkittaessa korostuivat työntekijöiden ammatilliset sekä eettiset arvot. Käytäntöjen tulee olla eettisesti hyväksyttäviä ja voiton tavoittelua ei pidetä täysin hyväksyttävänä. (Suomi ym. 2021.) On myös tavallista, että julkisella sektorilla johtajat eivät tunnista markkinoinnin hyötyjä ja etuja toteaa Whelan ym. (2010) Kotler & Lee (2007) mukaan. Kilpailun kiristyminen on lisännyt brändin merkitystä myös akateemisessa maailmassa, ja bränditietoisuus on yleisesti lisääntynyt korkeakouluopetuksessa. Sisäisen brändäyksen merkitys on kuitenkin ollut vähäistä. (Clark ym. 2019).

Leijerholt ym. (2020) korostaa julkisen sektorin brändäyksessä alan roolia ja sen integroimista organisaation brändin hallintaan liittyviin tavoitteisiin (Leijerholt ym. 2020). Ajatusta on toteutettu yliopistoissa, joissa on ollut tarkoituksenmukaista rakentaa kohderyhmien tarpeisiin suunnattua ainutlaatuista, selkeää ja johdonmukaista brändiä. Korkeakouluissa opiskelijat nähdään yleisesti markkinoinnillisesti merkittävämpinä kohderyhminä, huolimatta lukuisista muista sidosryhmistä. (Mampaey ym. 2020, 231.) Clark ym. (2019) toteaa Woodall ym. (2014) mukaan sisäisen brändäyksen olevan yliopistoissa merkityksellistä, sillä henkilökunta on avainasemassa välittäessään positiivista mielikuvaa opiskelijoille henkilökohtaisten ja pitkäaikaisten kontaktiensa vuoksi. Korkeakouluissa onnistunut brändäys edellyttää johdon ja hallintohenkilöstön ymmärrystä brändin eduista ja hyödyistä (Clark ym. 2019).

Julkisella sektorilla on myös tyypillistä, että johtaminen perustuu vahvaan substanssiosaamiseen ja tiedon ja taitojen välittäminen nähdään asiakkaiden tarpeisiin vastaamista tärkeämpänä. Kaupallisella sektorilla määritelty asiakaslähtöisyys ei sovi kaikilta osin julkiselle sektorille tai sitä tulee tarkastella uudella tavalla (Whelan 2010). Tutkimuksen mukaan todettiin, että korkeakouluissa esiintyi

yleistä epäilyä ja akateemista kynnisyttä markkinointitoimenpiteitä kohtaan sekä yleistä luottamuspulaa. Lisäksi havaittiin tarve jakaa päätöksen tekoon liittyvää alkuperäistä tietoa laajalti. (Clark ym. 2019.)

Asiakaslähtöisyyden merkitys ulottuu julkisella sektorilla pidemmälle kuin vain käyttäjien tarpeisiin ja näkemyksiin vastaaminen tai että veromaksajat saavat vastinetta rahalleen (Whelan ym. 2010, 1169). Tietoisuuden lisääminen vähentää kynnisyttä ja kritiikkiä brändin hallintaan liittyviä toimenpiteitä ja resursointia kohtaan. On myös todettu, että brändin lanseeraustapahtumat ovat tärkeitä, mutta eivät vielä riittäviä. Brändin jatkuva vahvistaminen ja henkilöstön kouluttaminen on välttämätöntä. (Clark ym. 2019.) Tietoisuuden lisääminen organisaation kulttuurista yleisesti, yhteinen kieli, keskustelu sekä kuunteleminen ovat avaintekijöitä (De Chernatony ym. 2003). Leijerholt ym. (2020, 15) korostaa brändin tunnistamista ja brändiylpeyttä henkilöstön sitouttamiseksi brändin tavoitteisiin sekä erityisesti bränditietoisuuden lisäämistä. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että julkisella sektorilla henkilökuntaa tukeva sisäinen toimintaympäristö, työyhteisön tuottamat positiiviset kokemukset ja onnistunut sisäinen viestintä edistivät menestyvää brändinhallintaa.

#### 4.5 Jatkuvan oppimisen brändi Itä-Suomen yliopistossa

Itä-Suomen yliopisto profiloituu edelläkävijänä jatkuvan oppimisen palvelujen tuottajana. Jatkuvan oppimisen kehittämiskohteita on kirjattu UEF-strategiaan ”Jatkuva oppiminen – yhteiskunnan tarpeita ennakoivaa koulutusta” osioon. UEF-strategian mukaan työelämäyhteistyötä, ennakointia sekä digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään osana jatkuvan oppimisen toimintamallia. Vahvuuksia ovat laaja koulutustarjonta sekä monimuotoinen ja joustava opetus. Tavoite on toteuttaa ajasta ja paikasta riippumatonta opetusta perusopetuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen vahvalla integraatiolla. Integraatio on toteutunut avoimen yliopiston ja perustutkintokoulutuksen yhteisinä opetussuunnitelmina, tarkoitus on, vahvistaa jatkuvaa oppimista osana yliopiston ydintoimintoja. Itä-Suomen yliopisto myöntää lisäksi valmistuville opiskelijoille jatkuvan oppijan statuksen, jonka turvin opiskelija voi jatkaa opintojaan kolmen lukuvuoden ajan. (UEF-strategia 2020.)

Brändin tavoitteena on hakea erottuvuutta. UEF tarjoaa mm. vapaan sivuaineoikeuden ja jatkuvan oppijan opinto-oikeuden. Covid-19 kriisiin liittyen yliopisto avasi avoimen yliopiston koulutustarjontaa maksutta työttömille ja lomautetuille vuoden 2020 loppuun saakka. Jatkuvan oppimisen palveluiden näkyväksi tekeminen sekä ilmeen rakentaminen ovat osa jatkuvan oppimisen brändin rakentamista, näkyvyys tuo myös kilpailullista etua. Brändin rakentamisella tavoitellaan yhtenäistä käsitystä jatkuvan oppimisen tavoitteista, mitä ja miksi tehdään. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu, sillä ”jatkuva oppiminen edellyttää yliopistoilta merkittävää systeemistä ja kulttuurista muutosta”, toteaa akateeminen rehtori Tapio Määttä (Itä-Suomen yliopisto 2020).

Jatkuvan oppimisen keskus koordinoi Itä-Suomen yliopiston jatkuvan oppimisen koulutustarjontaa. Jatkuvan oppimisen keskuksen rooli vaihtelee toiminnan luonteen mukaan. JOK toimii palvelun tuottajana täydennys- ja tilauskoulutuksissa sekä palvelulaitoksena tarjoamalla avoimen yliopiston palveluita ja lisäksi hanketoimijana. Valtakunnallisesti verrattuna eroja löytyy mm. yrityksille ja organisaatioille tarjottavissa koulutuspalveluissa, osassa yliopistoja palvelut on yhtiötetty, Itä-Suomen yliopistossa palveluista vastaa Jatkuvan oppimisen keskus.

Itä-Suomen yliopiston julkaisema brändikäsikirja ohjaa UEF-viestintää, graafista ilmettä sekä kuva maailmaa. Brändikäsikirjaa on päivitetty vastaamaan Itä-Suomen yliopiston uutta strategiaa ”Strategia 2030, ”Tiedosta kestävä tulevaisuus”, joka hyväksyttiin yliopiston hallituksessa 11.12.2019. Vuoden 2020 aikana toteutettiin laaja verkkosivu-uudistus ja verkkosivu-uudistuksen myötä jatkuvan oppimisen tarjonta koottiin yhtenäiseksi ja näkyväksi kokonaisuudeksi. Verkkosivujen yleisilme vastaa UEF-brändin ilmettä. Jatkuvan oppimisen brändäyksestä on vastannut yliopiston viestintä, ja osana prosessia on hyödynnetty mainostoimisto Avidlyn asiantuntemusta. UEF brändikäsikirjan mukaan brändipersona kuvataan rennosti akateemisena sekä eloisana ja ihmisläheisenä, brändin viestit välittyvät kohderyhmälähtöisesti.

UEF linjaa jatkuvan oppimisen pääviestin sekä tukiviestit tuottamassaan viestinnän materiaalissa, viestiä hyödynnetään eri kohderyhmille brändin tavoitteiden mukaan. Brändin pääviesti on ”Ennakoi tulevaisuus – opi huomisen osaaminen jo tänään”, ja tukiviestit: ”Ennakoi. Syvennä. Täydennä. Sijoita huomisen kestävään osaamiseen ja Oppimiselle ei ole päätepistettä”. ”Itä-Suomen yliopiston jatkuvan oppimisen koulutustarjonta on helppo väylä itsensä kehittämiseen, ammattiosaamisen täydentämiseen ja yrityksen osaamispääoman laajentamiseen. Jatkuvan oppimisen kokonaisuus vastaa yksilöiden, työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin. Se on uusimpaan tutkittuun tietoon perustuvaa koulutusta, joka tarjoaa kaikille avoimet ovet tarvittavan tiedon ja taidon luo – helposti ja nopeasti, missä vain, milloin vain”. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Viestinnässä käytetään useita eli isku- ja mainoslauseita, jotka pohjautuvat brändiytimeen ja ne valitaan kohderyhmän ja käyttötarkoituksen mukaan. Brändin arvomaailma on osa brändin identiteettiä. UEF viestinnässä käytettävät arvot, jotka ohjaavat sekä henkilökunnan työtä että välittyvät ulospäin, ovat seuraavat: ”Rohkeus ottaa vastuu, mukana ihmisen elämässä, näkemys antaa suunnan ja uuden tiedon äärellä”. (Brändikäsikirja, Itä-Suomen yliopisto 2021.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ja tutkimuskysymykset

Hirsjärven (2007, 133) mukaan tutkimuksella on aina tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja. Tutkimusstrategiaa valittaessa tulee pohtia mikä metodi parhaiten palvelee tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimusongelman muodon lisäksi, tutkija pohtii tutkimuksen piirteitä; onko tarkoitus kartoittaa, selittää, kuvailla tai ennustaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimukseen voi sisältyä useampia tarkoituksia ja ne voivat myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi 2007, 135–135.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisin keinoin selvittää jatkuvan oppimisen brändin näkyvyyttä ja tunnettuutta sekä verkkosivujen välittämää brändikokemusta Itä-Suomen yliopistoyhteisön sisällä. Opinnäytetyössä pyritään kuvailemaan brändikokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Laadullisella tutkimuksella voi olla erilaisia tavoitteita tutkimusotteesta riippuen. Tavoitteena voi olla ilmiön kuvaaminen tai uuden tiedon tuottaminen, tutkija voi tehdä uusia tulkintoja tai kyseenalaistaa niitä. (Puusa & Juuti 2020, 77.) Tutkimuksen tavoitteena voi myös olla oman ymmärryksen syventäminen tai tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen kuvaamalla ja tulkitsemalla sitä. (Puusa & Juuti 2020, 77; Kananen 2017,35.) Opinnäytetyössäni pyrin ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen kartoittamalla keinoja jatkuvan oppimisen brändin tunnettuuden lisäämiseksi ja myönteisyyden vahvistamiseksi yliopiston sisäisessä toimintaympäristössä sekä tunnistamalla jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksia. Tavoitteena on, että jatkossa yhtenäinen näkemys ja myönteisyys brändiä kohtaan edistävät yliopiston strategiaan kirjattujen jatkuvan oppimisen tavoitteiden omaksumista ja toteuttamista arkipäivän työssä osana yliopiston kulttuuria.

Jatkuvan oppimisen brändityö käynnistyi Itä-Suomen yliopistossa keväällä 2020 ja uudet verkkosivut julkaistiin toukokuussa 2020. Opinnäytetyössä tutkitaan jatkuvan oppimisen brändin sisäistä näkyvyyttä ja työ on rajattu koskemaan jatkuvan oppimisen verkkosivuja. Aiheen rajaaminen tarkoittaa valintojen tekemistä ja asioiden poissulkemista sekä oleellisen tiedon käsittelyä ongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2017, 58). Jatkuva oppiminen liittyy laajasti koko yliopiston toimintaan ja sen vuoksi aiheen rajaamisella verkkosivuihin on pyritty ilmiön mahdollisimman yksityiskohtaiseen tarkasteluun. On myös pohdittava mitä tutkittavasta aiheesta halutaan tietää ja mitä kerätyllä aineistolla halutaan osoittaa (Hirsjärvi 2007, 81).

Kananen (2014, 33) määrittelee tutkimusongelman tutkimuksen lähtökohdaksi, joka ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimusongelmien tulisi olla riittävän mielenkiintoisia myös teoreettisesta lähtökohdasta (Puusa & Juuti 2020, 90). Tutkimusongelmaa tulee harkita tarkoin ja muotoilla se mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti jo tutkimuksen alkuvaiheessa, ennen aineistokeruun aloittamista. Toisaalta tutkimusongelman tulee olla riittävän yleinen joustavan otteen säilyttämiseksi. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaihetta ja tutkimuskysymyksiä voidaan joutua tarkastelemaan tutkimuksen kulun myötä (Kananen 2014, 30–34; Hirsjärvi 2007), kuten olen myös opinnäytetyössäni työn kulun myötä joutunut tekemään.

Pääongelman analysoinnin jälkeen voidaan määritellä osaongelmat. Pääongelmat voivat olla myös samantasoisia tai voidaan päätyä vain yhteen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 12, 81–82.)

Tutkimuksen kulun myötä tutkija joutuu punnitsemaan valintojaan tutkimusongelman ja ratkaisumenetelmien välillä ja perustelemaan niitä sekä puolesta että vastaan. Tutkimusongelma on järkevää muuttaa tutkimuskysymyksi, koska kysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa siihen, mitä vastauksia haastateltavilta haetaan. Tutkimusongelma voidaan myös ratkaista tutkimuskysymyksiin vastamalla. (Kananen 2014, 26–37.) Olen katsonut tarpeelliseksi täsmentää tutkimusongelmaa erillisillä tutkimuskysymyksillä. Opinnäytetyössäni tutkimusongelma liittyy Itä-Suomen yliopiston jatkuvan oppimisen verkkosivujen välittämään brändikokemukseen, brändin tunnettuuteen sekä viestinnän onnistumiseen yliopistoyhteisössä. Tutkimusongelma: ”Kuinka hyvin jatkuvan oppimisen brändi tunnetaan yliopistoyhteisössä ja millä tavalla tunnettuutta, yhteistä käsitystä sekä myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä”, on muutettu tutkimuskysymykseksi seuraavasti:

- Mikä on jatkuvan oppimisen brändin merkitys yliopistoyhteisön jäsenille?
- Kuinka hyvin sisäisen viestinnän avulla on onnistuttu vahvistamaan yhtenäistä käsitystä jatkuvan oppimisen brändistä?
- Millä keinoin tunnettuutta sekä yhteistä käsitystä ja myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä yliopiston strategian mukaisesti?

## 5.2 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyössäni olen päätenyt kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista kohteen tai ilmiön tutkimista, jossa ihminen on tiedon keräämisen kohteena (Hirsjärvi 2007). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä ilman tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksen kohteena ovat yleensä prosessit, sekä merkitykset eli millä tavalla ihmiset kokevat ja näkevät eri ilmiöitä ja todellisuutta, jossa he elävät. Tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman syvällisen käsitys. Määrällisin keinoin ilmiöihin olisi lähes mahdotonta pureutua samalla tavalla, koska tarkoitus ei ole pyrkiä määrällisen tutkimuksen kaltaisiin yleistyksiin. (Kananen 2014, 17, 35.)

Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita useista erilaisista filosofisista suuntauksista ja menetelmille on tyypillistä, että ne ovat induktiivisia aineiston ollessa johtopäätösten lähtökohtana (Puusa & Juuti 2020, 10–11). Induktiivinen tutkimusote tarkoittaa tutkimuksen etenemistä yksityisistä havainnoista yleisempiin merkityksiin. Tavoitteena ei ole ennalta määriteltujen hypoteesien testaaminen, vaan mahdollisimman monipuolinen ja yksityiskohtainen aineiston käsittely. (Hirsjärvi 2008, 160, 260.) Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan lähestymistavat vaihtelevat, Metsämuurosen (2008, 18) mukaan tapaustutkimus on yksi keskeisimmistä tiedonhankinnan lähestymistavoista. Puusan & Juutin (2020, 10) mukaan taas useimmat menetelmät nojaavat fenomenologiaan, joka on ihmisten kokemuksiin perustuvien ilmiöiden kuvaamista.

Olen pohtinut laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa monesta eri näkökulmasta ja päätenyt tapaustutkimukseen. Piekkari & Welch (2020, 209) toteaa Robert Yin sanoin tapaustutkimuksen tarkoittavan ajankohtaisen ilmiön syvällistä tarkastelua ilmiön todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä joustavuus ja kyky muokkautua ja sopeutua erilaisiin tutkimusympäristöihin (Piekkari & Welch, 2020, 209). Vaihtoehtona olisi voinut olla myös fenomenografinen tutkimusote, jolloin olisin tutkinut haastateltavien käsityksiä jatkuvan oppimisen brändistä aineistolähtöisesti. Fenomenografia

tutkii maailman rakentumista ihmisten tietoisuudessa sekä ihmisten käsityksiä, jotka eroavat toisistaan ja voivat vaihdella sukupuolen, koulutustausta ja henkilökohtaisten kokemusten mukaan. (Metsämuuronen 2008, 34.)

Pitäydyin kuitenkin alkuperäisessä suunnitelmassani tutkia jatkuvan oppimisen brändiä ilmiönä yliopistoyhteisössä ja tarkastella jatkuvan oppimisen kontekstissa laajemmin yhteisöviestintää, joka pitää sisällään sekä sisäisen viestinnän että brändin tarkastelun. Tapaustutkimukselle on tyypillistä teorian vahva osuus ja tutkijan osallisuus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180). Myös Puusa & Juuti (2020, 82) toteavat teorian merkityksen olevan keskeinen laadullisessa tutkimuksessa ja kirjallisuuden tukevan tutkijan käsitystä ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teorialla on ollut keskeinen rooli myös omassa tutkimuksessani. On ollut erityisen tärkeää ymmärtää jatkuvalla oppimiselle asetettujen tavoitteiden merkitystä sekä yliopiston sisällä, valtakunnallisesti että globaalisti kuin myös kokonaisvaltaisen viestinnän merkitystä työyhteisön toimintaan.

Tapaustutkimuksessa voidaan käsitellä yhtä tai useampaa tapausta. Tutkimuksen kohde voi olla esim. prosessi, yhteisö, organisaatio tai tapahtuma. Ilmiön tarkan kuvaamisen lisäksi oleellista on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen yleistämisen sijaan. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2015, 183–185.) Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen tutkimus ja se mahdollistaa sekä uuden teorian luomisen aineistolähtöisesti että teoreettisten mallien testaamisen teorialähtöisesti (Piekkari & Welch 2020, 209–2011). Vaikka käsitteenä tapaus ei ole täysin yksiselitteinen, tunnistan opinnäytetyössäni tapaukseksi jatkuvan oppimisen brändin ja brändin tarkastelun sen aidossa ympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii tutkittavan tapauksen kokonaisvaltaiseen selittämiseen, mitä myös opinnäytetyössäni tavoittelen.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri aineiston keruumenetelmiä. Yleisimpänä menetelmänä voidaan pitää haastattelua (Eskola & Suoranta 2008, 84). Haastattelun toteuttamiselle on useita eri tapoja, kuten lomake-, teema tai syvähaastattelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelun tavoitteena on kuvata ilmiötä ja tuottaa yksityiskohtaista sekä intensiivistä tietoa. Vaikka tapaustutkimus on saanut kritiikkiä osakseen kurinalaisuuden puutteesta aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyen, voidaan vahvuutena pitää sen kokonaisvaltaisuutta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180).

Tiedonkeruumenetelmänä päädyin teemahaastatteluun, jota voidaan pitää tutkijan johdattelemana vuorovaikutteisena keskusteluna. Tavoitteena on ollut paneutua mahdollisimman syvällisesti tutkittavaan ilmiöön. Haastattelutilanteessa tutkija ja tutkittavat ovat läheisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Hirsjärvi ym.2007, 198; Puusa & Juuti 2020, 103.) Opinnäytetyössäni teemahaastattelu vastaa tähän tarpeeseen parhaimmalla tavalla antaen tilaa vapaalle keskustelulle teema-alueiden ympärillä. Kuten Hirsjärvi (2007, 160) toteaa, tarkoitus on tutkia kohdetta tai ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, niin että tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista tuottaa yksityiskohtaista ja mahdollisimman rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksen perustuessa tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin (Puusa & Juuti 2020, 10, 59).

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teema-alueet määritellään etukäteen eikä kysymyksissä tarvitse noudattaa tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelussa ei voida kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan tarkoitus on löytää merkityksellisiä vastauksia vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusongelmaa. Tuloksia analysoitaessa, on myös hyvä huomioida mahdollinen ryhmän jäsenten vaikutus toistensa vastauksiin (Hirsjärvi 2007, 199–201; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88).

Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on tutkijan ohjailemaa keskustelua ja se tulee erottaa ryhmäkeskustelusta. Haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua esittämällä kysymyksiä kullekin ryhmän jäsenelle samalla tavoin kuin hän toimisi yksilöhaastatteluja tehdessään (Puusa & Juuti 2020, 115; Hirsjärvi 2007, 201, 205). Päädyin opin- näytetyössäni ryhmähaastatteluun ja kolmeen eri haastateltavaan ryhmään. Yksilöhaastattelun sijaan uskon ryhmän tuottavan tietoa tutkittavasta aiheesta laajemmin. Ryhmässä haastateltavat voivat tukea toisiaan ja esille voi nousta asioita, joita ei välttämättä yksilöhaastattelussa nousisi. Jäsenet voivat myös innostaa toisiaan kuten Eskola & Suoranta (2008, 95) toteavat. Ryhmähaastattelua pidetään myös tehokkaana tapana, koska samalla kertaa saadaan tietoa usealta henkilöltä (Puusa & Juuti 2020, 115).

Eskola & Suoranta (2008, 96–97) toteavat ihanteellisen ryhmäkoon olevan neljästä kahdeksaan henkilöä. Suhteellisen homogeeninen ryhmä toimii haastattelutilanteessa parhaiten, joka myös tuli selkeästi esille haastattelutilanteissa. Haastateltavat ryhmät muodostuivat opettajista, opintopalvelut (OPI) yksikön työntekijöistä sekä opiskelijoista. Kuhunkin haastateltavaan ryhmään valittiin harkinnanvaraisesti neljä osallistujaa. Haastateltavien määrä voi olla pieni, mutta haastateltaviksi on hyvä valita henkilöitä, joilta oletetaan saatavan riittävästi ja mahdollisimman relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Olen päätenyt samaan ratkaisuun työssäni. Opetuksen- ja tutkimuksen tukihenkilöstö ja opetus- ja tutkimushenkilöstö valittiin neljästä eri tiedekunnasta, yksi haastateltava kustakin tiedekunnasta sekä lisäksi opiskelijoita jatkuvan oppimisen palveluiden käyttäjinä.

Harkinnanvaraisuuteen päädyttiin, koska tutkimukseen haluttiin mukaan henkilöitä, jotka eivät ole olleet aktiivisesti kehittämässä jatkuvan oppimisen palveluita, mutta joilla on kontaktipintaa jatkuvan oppimisen palveluihin ja prosesseihin omien työtehtävien tai opiskelun kautta. Puusan & Juutin (2020, 106) mukaan voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä silloin kun haastatteluun valitaan mukaan henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Neljään eri tiedekuntaan päädyttiin siitä syystä, että tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, nouseeko vastauksissa esille tiedekuntien välisiä eroja.

Haastattelut toteutuivat etäyhteyttä hyödyntäen Teamsin välityksellä keväällä 2021. Sähköiseen vaihtoehtoon päädyttiin koronarajoitusten vuoksi. Haastateltavat tulivat myös kahdelta eri kampukselta ja opiskelijoista osa toiselta paikkakunnalta, joten Teamsin käyttö oli siltäkin osin perusteltua. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostin välityksellä ja kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti. Teema-alueet lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi ja haastateltavia pyydettiin tutustumaan ennen haastattelupäivää UEF jatkuvan oppimisen verkkosivuihin, heille myös kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelutilanteessa

haastateltavat ja haastattelija näkivät tietokoneiden näytöiltä toisensa, ja haastattelu eteni luonnollisesti keskustellen haastattelijan johdolla. Tietyissä kohdin haastattelua, haastattelija avasi verkkosivut ja näytti verkkosivuja kaikille haastateltaville ryhmille.

Haastateltavien osallistuminen oli vapaaehtoisesta ja heillä on ollut oikeus kieltäytyä osallistumasta sekä oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Haastattelutilanteen alussa haastateltaville esiteltiin tutkimuksen aihe, tarkoitus, tavoite ja toimeksiantaja. Todettiin, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti eivätkä haastateltavat ole tunnistettavissa. Haastattelija kertoi lisäksi, että ryhmähaastattelu toteutuu Teamsin välityksellä ja haastattelut tallennetaan, kuten kutsussa oli esitetty. Puusan & Juutin (2020,103) mukaan haastattelut tulee nauhoittaa, jotta uskottavia päätelmiä voidaan tehdä. Haastattelu on myös aina haastateltavien subjektiivinen tulkinta asioista, joita tutkija pyrkii tulkitsemaan. Tallenneteet ovat haastattelijan henkilökohtaisessa käytössä mp4 muodossa, jotka poistetaan litteroinnin jälkeen. Haastateluaineisto säilytetään tulosten julkaisemiseen saakka, syksyyn 2021.

Etukäteen suunniteltu haastattelurunko varmistaa sen, että tutkija saa haluamaansa tietoa, mutta se ei tarkoita valmiiden, määrämuotoisten kysymysten esittämistä etukäteen mietityssä järjestyksessä. (Puusa 2020, 113). Haastattelutilanteessa haastattelijan ratkaistavaksi jää esittääkö hän haastateltaville kaikki kysymykset vai nouseeko esille aiheita, joita ei haastattelurungossa ollut huomioitu. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kolmen eri ryhmän haastattelut etenivät pääosin etukäteen suunniteltujen teema-alueiden ja tarkentavien kysymysten mukaan, teemojen järjestystä haastattelija muutti haastattelun edetessä sekä yhdisteli tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelussa käytetyt teema-alueet, jotka nousevat esille tutkimuksen viitekehystä ovat seuraavat (tarkentavat kysymykset, liite 1):

1. Mitä jatkuva oppiminen tai elinikäinen oppiminen sinulle tarkoittaa?
2. Jatkuvan oppimisen brändin näkyvyys, tiedonvälitys ja sisäinen viestintä Itä-Suomen yliopistossa.
3. Verkkosivujen sisältö ja toiminnallisuus sekä visuaalinen ilme.
4. Jatkuvan oppimisen brändin kehittäminen ja jatkuvuus

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoimalla pyritään tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tiivistämään ja selkeyttämään kerättyä aineistoa (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Tarkoitus on etsiä aineistosta tutkimuskysymyksen ja teorian kannalta merkitykselliset asiat (Puusa 2020, 163.) Laadullisen tutkimuksen perusanalyysina käytetään yleisesti sisällön analyysia, joka etenee aineistoa läpikäymällä sekä merkitsemällä tutkijaa kiinnostavaa asiaa. Eskola & Suoranta (2008, 139) huomauttavat, että kyse ei saa olla valikoivasta lukutavasta, jossa tutkija poimii vain omasta mielestään mielenkiintoisimmat asiat. Merkityt asiat kerätään yhteen, luokitellaan, teemoitetaan ja tyypitellään, jonka jälkeen kirjoitetaan yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103).

Eskolan & Suorannan (2008, 152) mukaan teemahaastattelurunkoa voidaan hyödyntää aineiston koodauksessa, sillä teemoissa on jo valmiiksi hyödynnetty tutkimuksen teoreettista pohjaa, aineistoa seloitetaan ja etsitään kohtia, jotka kuvaavat parhaiten kyseisiin teemoihin liittyviä asioita. Puusa (2020,



152) taas toteaa teemoittelun tarkoittavan yhteisten piirteiden hakemista, jotka esiintyvät useassa haastattelussa eli eri luokkien väliltä haetaan samankaltaisuutta. Tyypittelyä tehtäessä voidaan myös hakea poikkeavia ilmiöitä. Aineistoa analysoitaessa voidaan löytää kokonaan uusia teemakokonaisuuksia, joiden perusteella tulkintaa tehdään.

Aineiston analysointi ja tulkinta etenevät vaiheittain, jonka jälkeen luokitellusta aineistosta voidaan tehdä tulkintoja. Analyysivaihe voidaan tosin sanoen pitää erillisenä varsinaisesta tulkintavaiheesta. Aineiston syvälinen tulkinta pelkän kuvailemisen sijaan on oleellista. (Eskola & Suoranta 2008, 149–152.) Puusan (2020, 155) mukaan aineiston tulkinnasta esiintyy erilaisia käsityksiä. Aineiston tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan eikä aineiston analyysia ja tulkintaa voida suoraan erottaa toisistaan. Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti tai hyödyntää olemassa olevaa teoriaa tai teoreettisesti perusteltua näkökulmaa (Eskola & Suoranta 2008, 149–152). Lähestymistavan valinnalla otetaan kantaa teorian rooliin (Puusa 2020, 151). Puhtaasti aineistolähtöisen analyysin ongelmana on teorian suhde tutkittavaan ilmiöön sekä tutkijan puhtaasti objektiivinen suhtautuminen ilman ennakkoluuloja tai ennakoasetelmaa aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Aineistolähtöisen analyysin ongelmakohtia voidaan välttää käyttämällä teoriaohjaavaa tai teoriasidonnaista analyysia, johon myös itse olen päätenyt opinnäytetyössäni. Aineisto ja teoreettinen ajattelu kulkevat jatkuvassa vuoropuhelussa. Vaikka varsinaisen aineiston analysointi lähtee liikkeelle aineistolähtöisesti, ohjaava ajatus nousee teoreettisesta viitekehystä. (Puusa 2020, 151, 165.) Analyysiyksiköt olen valinnut aineistosta, joiden varsinaiseen käsittelyyn liittyy olennaisesti opinnäytetyön teoreettinen tausta. Analyysin loppuvaiheessa ohjaava ajatus nousee teoriasta. Tuomen & Sarajärven (2018, 108) mukaan puhutaan abduktiivisesta päättelystä, jossa valmiit mallit ja aineistolähtöisyys vuorottelevat, induktiivisen ja deduktiivisen jaottelun sijaan.

Aineiston käsittely alkoi heinäkuussa 2021 haastattelujen litteroinnilla eli purkamalla aineisto, MP4 tallenteet tekstimuotoon. Aineistoa läpikäymällä sekä tutkimusongelmaa että tutkimuskysymyksiä tarkastelemalla, olen päätenyt tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin ja ilmiöihin. Kutakin tapausta olen käsitellyt kokonaisuutena sekä tarkastellut aineistosta yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, jonka jälkeen vertaillut tapauksia keskenään. Alkuperäisiä lauseita ja asiakokonaisuuksia tiivistämällä ja koodaamalla olen edennyt aineiston luokitteluun. Pelkistettyjä ilmaisuja olen luokitellut omaksi ryhmäksi samansisältöisiin kategorioihin, jonka jälkeen olen nimennyt kategoriat eli luokat. Aineiston tulkinnan edetessä samansisältöisiä alaluokkia on yhdistetty ylempiin kategorioihin, joista olen muodostanut pääluokat eli pääkategoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–116; Kananen 2017, 132–133; Puusa 2020 145–147.)

Analyysin edetessä olen tehnyt ryhmien sisäistä sekä ryhmien välistä vertailua ja olen päätenyt hakemaan aineistosta samanlaisuutta poikkeavien ilmiöiden sijaan. Olen havainnut myös eroja haastateltavien ryhmien välillä, joita haluan tuoda esille. Erilaisten käsitysten tunnistaminen on tärkeää, jotta jatkuvan oppimisen brändiä sekä yhtenäistä käsitystä voidaan vahvistaa tutkimustehtävän mukaisesti. Kappaleessa kuusi, tutkimuksen tulokset osiossa, käsittelem tarkemmin pääkategorioita. Taustalla olen huomioinut etukäteen valmistellun teemarungon, jonka mukaan haastattelut ovat edenneet. Teema-

alueista nousee asioita pääkategorioihin, mutta varsinaiset teemat nousevat esille aineistosta. Kategorioita yhdistelemällä on päädytty lopulta vastaamaan tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113–116; Kananen 2017, 132–133; Puusa 2020 145–147.)

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun keskeisiä kysymyksiä ovat totuus ja objektiivisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Tutkimuksen laadun arviointi perustuu koko tutkimusprosessin kulun arviointiin. Prosessiin liittyvät sekä tutkija, tutkittavat että tutkimusaineisto ja niiden välinen vuorovaikutus. (Puusa & Julkunen 2020, 189–193.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun keskiössä on tutkija itse ja hänen asemansa oman tutkimuksen tutkimusvälineenä. Tutkijan tulee tarkastella asemaansa suhteessa tutkittaviin ja millä tavoin hän tutkittavia kuuntelee. Objektiivisuutta tarkasteltaessa tulee erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–159; Eskola & Suoranta 2008, 210–212). Objektiivisuutta voidaan pitää tieteen ihanteena, mutta objektiivista luotettavuutta on vaikea saavuttaa. Tutkimuksen kulun myötä tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin ja luotettavuus lopulta tutkijan tuottamaan näyttöön ja arviointiin. (Kananen 2017, 175; Puusa & Julkunen 2020, 189.)

Puolueettomuutta tarkasteltaessa, voidaan pohtia tutkijan omien asenteiden tai aseman merkitystä tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Olen pohtinut asemaani yliopiston työntekijänä, ja pyrkinyt minimoimaan henkilökohtaisia oletuksia tai ennakoasenteita haastattelutilanteessa. Olen kokenut olevani riittävän lähellä tutkittavaa aihetta ymmärtääkseni tutkittavien käsityksiä, mutta myös riittävän etäällä, että olen voinut tarkastella tuloksia neutraalisti ulkopuolisen tarkkailijan roolissa. Eskola & Suoranta (2008, 212) puhuvat varmuuden lisäämisestä, jolla tarkoitetaan tutkijan ennako-oletusten huomioimista.

Uskottavuus liittyy tutkijan kykyyn käsitteellistää ja tulkita asiat tutkittavien käsitysten mukaan, mikä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita tulkintojen viemistä tutkittavien arvioitavaksi (Eskola & Suoranta 2008, 212). Kananen (2017, 177) taas tuo esille informantin vahvistuksen, joka tarkoittaa, että tulkinat ja tutkimustulokset annetaan luettavaksi ja hyväksyttäväksi tutkittaville. Olen litteroinut huolellisesti aineiston sana sanalta ja perehtynyt syvällisesti aineistoon. Aineiston analysointia ja tulkintaa olen tehnyt vaiheittain, ja aineistoa luokittelemalla olen päätenyt tehtyihin tulkintoihin. En ole vienyt tekemiäni tulkintoja tutkittavien arvioitavaksi, sillä on epävarmaa, että sillä voitaisiin lisätä tutkimuksen uskottavuutta, kuten Eskola & Suoranta (2008, 211) toteavat. Sitaatteja käyttämällä olen halunnut tuoda tutkittavien äänen kuuluviin ja varmistaa lukijalle päättelyketjun etenemistä. Olen merkinnyt sitaattien jälkeen ryhmän nimen, jonka sanomaa olen siteerannut.

Luotettavuustarkastelussa voidaan huomioida vahvistettavuus tai vahvistuvuus, joka tarkoittaa eri tietolähteiden ja tiedon vertaamista oman tutkimuksen tuloksiin, niin, että tulkinat saavat vahvistusta toisista vastaavaan ilmiöön liittyvistä tutkimuksista. Olen peilannut tutkimuksen tuloksia aihetta käsitteleviin aiempiin tutkimuksiin, teorialähtöisen sisällönanalyysin myötä aineisto ja teoria ovat kulkeneet jatkuvassa vuoropuhelussa. Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävää dokumentaatioita tutki-

muksen eri vaiheista. Tutkimuksen kulkua avataan tarkemmin luvussa viisi, jossa perustelen tutkimuksen eri vaiheita sekä ratkaisuja. Säilytän alkuperäisen aineiston tulosten julkaisemiseen saakka, voidakseni vahvistaa aineiston aitoutta ja luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212; Kananen 2017, 177–178.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin kautta eli tutkitaan asioita mitä on luvattu tutkia sekä reliabiliteetin, joka tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Toistamisen sijaan voidaan puhua pysyvyydestä eli voidaanko tutkimustuloksia vahvistaa uusintamittauksella, tai tulosten tulisi päteä muussakin kuin tutkitussa tapauksessa (Kananen 2017, 175). Reliabiliteetti ja validiteetti toteutuvat tutkimuksessa, sillä olen tutkinut tutkimustehtävissä määriteltyjä asioita, joita tutkimuskysymykset ovat tukeneet. Tutkimustehtävä ja tarkoitus on määritelty huolella. Tutkimuksen merkitys on vahvistunut koko prosessin ajan ja olen noudattanut tutkimussuunnitelman mukaista aikataulua. On perusteltua todeta, että uudelleen toteutettu tutkimus vastaavissa olosuhteissa tuottaisi tämän tutkimuksen kaltaisia tuloksia.

Mittareita on myös kritisoitu ja niiden katsotaan vastaavan enemmän määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161; Kananen 2017, 175.) Mittareita voidaan pitää myös tarkistuspisteinä, joita tarkastellaan säännöllisesti tutkimuksen kulun myötä ja pyritään välttämään vääriä ratkaisuja tai varmistetaan, että tutkimuksen tulokset on johdettu oikein ja toteutetaan valittuja ratkaisuja oikealla tavalla (Kananen 2017, 174). Reliabeliksi voidaan kutsua aineistoa, joka ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2008, 213). Kananen (2017, 179) mukaan sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ristiriidattomuutta. Tulkintaa tehdään useiden eri lähteiden synteessä ja tutkijan subjektiivinen näkemys korostuu. On mahdollista, että tarkastelukulmaa vaihtamalla aineistoa olisi toinen henkilö teemoittanut eri tavalla. Olen tarkastellut myös tutkimuksen siirrettävyyttä, siitä näkökulmasta kuinka tulokset soveltuisivat toiseen toimintaympäristöön. Ilmiötä tarkasteltaessa voidaan havaita tekijöitä, jotka mahdollisesti toistuvat yleisemmällä tasolla.

Tuomi & Sarajärven (2018, 147) mukaan tieteen etiikka tarkoittaa tutkimuksen ja etiikan yhteyttä. Eettistä kestävyyttä voidaan pitää luotettavuuden toisena puolena ja hyvän tutkimuksen kriteerinä sisäistä johdonmukaisuutta. Kaikki laadullinen tutkimus ei välttämättä ole laadukasta ja on tärkeää pohtia mikä on hyvää tutkimusta ja mitä keinoja tutkija voi käyttää tutkimuksensa toteuttamiseksi. Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat tiedettä kutsumuksena ilman henkilökohtaisia intressejä sekä tiedon julkisuutta sekä veloitetta käyttää tieteellisiä menetelmiä ja tieteellisen päättelyn sääntöjen mukaista argumentointia. Olen pohtinut tekemääni tulkintaa ja käsitteellistämistä suhteessa tutkittavien käsityksiin. Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu asetettujen vaatimusten mukaan. Olen toiminnut vastuullisesti, rehellisesti sekä huolellisesti, huomioinut hyvän viittauskäytännön, kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä ja pyrkinyt raportoimaan tuloksista avoimesti. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 147) toteavat tutkimuksen uskottavuus perustuu eettisiin ratkaisuihin, joita tutkimuksessa on tehty sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen.

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa ihmisoikeudet muodostavat tutkimuksen eettisen perustan ja tutkijalta edellytetään kaikessa toiminnassa rehellisyyttä ja rehtyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155).

Opinnäytetyön kulun myötä eettisyyteen liittyviä tekijöitä on pohdittu ja huomioitu mahdollisimman hyvin. Tutkimusaihetta ja tutkimuksen tarvetta on pohdittu yhdessä toimeksiantajan kanssa eri näkökulmista. Tavoitteena on ollut tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kaikessa tekemisessä on huomioitu luottamuksellisuus ja varmistettu tutkimukseen osallistuneiden anonymitteetti. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista, kerätty aineisto on säilytetty huolellisesti ja poistetaan tutkimuksen tulosten julkaisemisen jälkeen sovitusti. Tutkimukseen osallistuneilla on ollut oikeus kieltäytyä tutkimuksesta koko prosessin ajan. He ovat tienneet tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet eikä heitä ole tietoisesti johdettu harhaan. Käytännön toteutuksesta haastateltavia on informoitu etukäteen ja haastattelutilanne on toteutunut kaikissa ryhmissä samalla tavoin.

Haastattelujen toteuttamiseksi pohdin eri vaihtoehtoja ja päädyin yksilöhaastattelujen sijaan ryhmähaastatteluun. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla on ollut mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan vapaasti, eikä ole ilmennyt viitteitä, että kysymyksiä olisi tulkittu toisistaan poikkeavalla tavalla. Ryhmässä on todennäköisesti nousut esille asioita, joita ei välttämättä yksilöhaastattelussa olisi ilmennyt. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, sillä Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan haastateltaviksi on hyvä valita henkilöitä, joilta oletetaan saatavan mahdollisimman relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston kylläntymisen eli saturaation kannalta aineistoa tulee olla riittävästi, niin, että tutkimusongelman kannalta ei uutta tietoa enää ilmene (Eskola & Suoranta 2008, 62). Olen hakenut aineistosta samanlaisuutta, mutta tuonut esille myös poikkeavia ilmiöitä. Yksittäisten, tärkeäksi katsomieni tietojen tueksi aineistoa olisi voitu kerätä enemmän eikä saturaatiopiste siksi kaikilta osin täyttynyt. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan tutkimuksen tuloksissa esille yksittäisiä ja mahdollisesti eriytyviä kommentteja selkeästi. Saturaatiopistettä voi olla vaikea määrittää etukäteen ja tutkijan tehtäväksi jää päätellä aineiston riittävyys, kuten Eskola & Suoranta (2008, 62) toteavat.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Jatkuva oppiminen osana yliopiston perustehtävää

Jatkuvan oppimisen merkitys yksilölle ja yhteiskunnalle ymmärretään samalla tavalla kaikissa haastatteluun osallistuneissa ryhmissä. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, muuttuva työ ja työn vaatimukset edellyttävät kaikkien haastateltavien mukaan jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä ja ylläpitämistä. Uuden oppiminen sekä uuden tiedon tuottaminen koetaan itsestään selvyynä yliopistossa. Jatkuva oppiminen jakautuu omaehtoiseen kouluttautumisen, omien tietojen päivittämiseen ja tutkinto- sekä tavoitehakuisempaan koulutukseen. Osaamista tapahtuu oman työn ohessa työnantajan mahdollistamana ja yliopistolla on oma rooli koulutuksen järjestäjänä ja palvelun tuottajana jatkuvan oppimisen koulutuksen valtakunnallisesti laajassa kentässä. Todettiin, että opiskelu ja oppiminen eivät pääty valmistumiseen tai tutkintoon.

Vaikka kaikissa ryhmissä oli yhtenäinen käsitys jatkuvan oppimisen merkityksestä valtakunnallisella tasolla, oli käsityksissä eroja, kun tarkasteltiin jatkuvan oppimisen merkitystä yliopistossa. Käsitykset vaihtelivat haastateltavan asemaan ja työtehtäviin liittyen. Eroja syntyi myös roolien mukaan eli ovatko henkilöt palveluiden käyttäjiä vai tuottajia. Jatkuvan oppimisen ei todettu olevan varsinaisesti uusi asia, vaan jatkuvaa oppimista on ollut yliopistossa aina eri muodoissa; täydennyskoulutuksina, avoimen yliopiston ja kesäyliopiston toimintana. Keskustelua herättikin mitä jatkuva oppiminen oikeasti tarkoittaa, mitä oppimista tarkoitamme puhuessamme elinikäisestä oppimisesta ja millä tavoin jatkuva oppiminen sijoittuu yliopiston perustehtäviin. Eroja syntyi erityisesti opetushenkilöstön ja opiskelijoiden välille. Tieteenharjoittajina jatkuvan oppiminen nähdään luonnollisena osana omaa työtehtävää ja uuden oppiminen itsestänselvyynä. Palveluiden käyttäjät taas hakevat koulutuksen osia täydentämään omaa osaamistaan. Opiskelusta voi syntyä pirstaleinen kuva, sillä omaa opintopolkua kootaan pienistä paloista ja osista.

*”Kun puhutaan elinikäisestä oppimisesta, niin minkälaista oppimista me tarkoitetaan, eihän kukaan jaksa oppia hirvittävää määrää uutta koko elinikänsä.” (opettajat)*

Opiskelijoiden käsitys jatkuvasta oppimisesta osana yliopiston perustehtävää on itsestään selvä. Opiskelu koetaan elämäntapana, mahdollisuutena, mutta myös jatkumona joko aikaisempaan tutkintoon tai väylänä toiseen tutkintoon. Muuttuva työympäristö ja sen asettamat vaatimukset tunnustetaan omissa työyhteisöissä ja yliopiston rooli jatkuvan oppimisen palvelujen tarjoajana vastaa haastateltavien tarpeeseen. Tutkintokeskeisyydestä huolimatta, avoimessa yliopistossa todetaan olevan runsaasti mahdollisuuksia opiskella ilman tutkintotavoitetta. Erityisesti avoimen yliopiston tarjonta sekä täydennyskoulutus koetaan vahvasti osaksi yliopiston perustehtävää ja avoimen väylä varsin hyvänä vaihtoehtona siirtyä tutkinto-opiskelijaksi.

*”Se on vähän elämäntapa näköjään, aina kun ajattelee, että tää on valmis, niin huomaakin ettei ole ikinä valmis...” (opiskelijat)*

Yliopiston henkilökunta tarkasteli jatkuvan oppimisen merkitystä pääosin omien työtehtäviensä kautta, opintopalvelujen henkilökunta myös mahdollisuutena täydentää omaa osaamistaan sekä

edetä uralla. Tiedekuntien väliset erot ovat suhteellisen vähäiset, mutta eroja kuitenkin ilmenee jossain määrin. Jatkuvan oppimisen palvelut koetaan luonnollisena osana yliopiston toimintaa, silloin kun integrointi yksikön tai laitoksen toimintaan on syvempää perusopetuksessa, lukioyhteistyössä tai täydennyskoulutuksessa ja vähäisempänä, jos tiivistä yhteistyötä ei ole.

*”Se oli aiemmin erillään ja jotenkin nyt on lähentynyt kokoa ajan, huomaan, että omat asenteet ovat muuttuneet.” (opintopalvelut)*

Opintopalveluiden ryhmän mukaan avoimen yliopiston opetuksen integrointi perusopetukseen ja yhteiset opetussuunnitelmat ovat toimiva ja onnistunut ratkaisu. Opetuksen integrointi, yhteiset säännöt ja avoimet toimintatavat ovat tiivistäneet yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ja vahvistaneet käsitystä jatkuvasta oppimisesta osana yliopiston perustehtävää. Integrointi on myös vähentänyt ristiriitaisia toimintatapoja. Opetuksen integroinnissa korostuvat tiedekuntien väliset erot. Jatkuvan oppimisen keskuksen (JOK) ja tiedekuntien välinen yhteistyö on tiiviimpää yhteisen opetuksen kautta, mutta JOK on toimijoille etäisempi, kun yhteisen opetuksen määrä on vähäisempi. Henkilökohtaisilla kontakteilla on myös merkitystä näkyvyyteen ja tunnettuuteen. Osassa tiedekuntia yhteistyö on ollut aina tiivistä ja merkittävää eroa jatkuvan oppimisen integroinnin osalta ei havaittu. Integrointi on myös herättänyt vastustusta yksiköissä ja laitoksilla. Huolta herättävät avoimen opiskelijoiden määrän kasvu sekä opetushenkilöstön riittävyys ja jaksaminen. Opetuksen todellisen integroinnin koetaan vaativan aikaa ja muutosta asenteissa, jotta kaikille yhteiset toimintatavat voidaan saavuttaa.

*”Sinne suunnittelijoihin on se yhteys opseissa ja ollaan yhteyksissä ja tukea saa, jos tarvii, mutta se vähän niin kun hajaantuu... Ja mielenkiinnon mukaan ja mitä kukakin tekee” (opintopalvelut)*

Opetushenkilöstön näkemyksen mukaan yliopiston ensisijaisia tehtäviä ovat opetus sekä tutkimukseen perustuvan tiedon tuottaminen ja sen jakaminen. Jatkuva oppiminen kiinnittyy yliopiston perustehtävään yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen ja palvelutehtävän kautta. Yliopistolla todetaan olevan oma tehtävänsä tiedon jakajana rajatulle yleisölle. Jatkuva oppiminen kiinnittyy opetukseen tutkimusperustaisen koulutuksen myötä, mutta ensisijaisia tehtäviä ovat opetus ja tutkimus. Näkemykset ovat samankaltaisia opintopalveluiden henkilökunnalla, mutta jatkuvaa oppimista tarkasteltiin laajemmin osana yliopiston tehtävää jo ennen tutkintoa sekä tutkinnon jälkeen erilaisina vaihtoehtoina suorittaa opintoja.

*”Yliopiston ytimessä on tieteellinen tutkimus ja uuden tiedon tuottaminen. Se, yliopiston perustehtävä ei ole pelkästään työvoiman kouluttaminen...” (opettajat)*

Resurssikysymystä pohdittiin sekä opetuksen toteuttamisen että yliopiston rahoitusmallin kautta. Rahoitusta on haettu jatkuvan oppimisen opetuksen toteuttamiseen, mutta sitä ei välttämättä ole saatu. Rahoitusmallin vaikutus jatkuvan oppimisen palvelujen tuottamiseen tunnustetaan koko yliopiston tasolla, mutta myös oman laitoksen tai yksikön toiminnassa.

*”Kun sitä rahoitusmallia miettii, niin kyllähän tää on tärkeä ja on tärkeä myös meille, että kyllähän meidän on tähän haasteeseen vastattava.” (opettajat)*

Koulutukseen ja opetukseen käytettävistä resursseista ja rahoituksesta keskusteltiin kaikissa ryhmissä, kuitenkin hieman eri näkökulmista. Opiskelijat korostivat yhteiskunnallista näkökulmaa, eli verovaroilla kustannettavaa koulutusta, josta olemme kaikki valmiita maksamaan sekä henkilökohtaisen mahdollisuuden opiskella lähes veloitusetta. Vastaavaa asiaa käsitteli opintopalvelujen ryhmä, mutta laajemmin tasa-arvon toteutumisen kannalta. Työntekijät osallistuvat usein työnantajan kustantamaan ja toteuttamaan koulutukseen ja työelämässä mukana olevilla on kohtuullisen hyvät mahdollisuudet selviytyä opiskelusta aiheutuvista kuluista. Pienituloisilla, työmarkkinatuella tai muulla vastaavalla tuella toimeentulevilla henkilöillä opiskelun esteeksi voi muodostua opiskelun aiheuttamat kustannukset. Avoimen väylän kautta opiskelupaikkaa tavoittelevien todettiin myös olevan eriarvoisessa asemassa verrattuna opintuen piirissä oleviin opiskelijoihin.

*”Se tietysti riippuu taloudellisista mahdollisuuksista, sehän ei ole ilmaista se opiskelu” (opintopalvelut)*

Jatkuvan oppimisen tarjoamien mahdollisuuksien todettiin kuitenkin tasa-arvoistavan yhteiskuntaa. Ajasta ja paikasta riippumaton etäopiskelu on mahdollistanut opiskelun yhä useammalle. Keskustelua herättivät myös opiskelun vaatavuus sekä työn ohessa opiskelevien elämäntilanne. Taloudellisten resurssien lisäksi vaaditaan hyvää motivaatiota, aikaa sekä usein joustoa työhön. Työn ohessa opiskelu ei ole kaikille edes mahdollista, eikä opiskelu ole aina helppoa ja mukavaa, kuten haastateltavat totesivat. Keskusteltiin myös yhteiskunnallisesta trendistä, joka liittyy koulutuksen periytyvyyteen. Erään haastateltavan sanoin voidaan todeta, että koulutettujen ja hyvätuloisten lapset päätyvät koulutetuiksi ja hyvätuloisiksi. Kuten julkisuudessa on ollut esillä vanhempien korkeakoulutus vaikuttaa lasten koulutustasoon ja usein lapset kouluttautuvat samaan ammattiin kuin heidän vanhempansa (Myrskylä 2009).

## 6.2 Jatkuvan oppimisen brändi

Jatkuvan oppimisen brändiin liittyviä tekijöitä, kuten verkkosivuja, JOK-jatkuvan oppimisen keskusta, jatkuvan oppimisen tuotteita ja palveluita sekä koulutukseen liittyviä mielikuvia, kokemuksia ja käsitteitä pohdittiin haastatteluissa lähes kaikissa teema-alueissa ja on siksi perusteltua käsitellä asiaa kokonaisuutena jatkuvan oppimisen brändin alla. Jatkuvan oppimisen katsotaan liittyvän ensisijaisesti avoimeen yliopistoon ja jossain määrin täydennys- ja erikoistumiskoulutuksiin. Jatkuvan oppimisen brändiä ei varsinaisesti tunnusteta, vaikka jatkuvaan oppimiseen liittyviä mielikuvia sekä käsitteitä tuotteista ja palveluista ilmeneekin. Tunnistettavia asioita ovat mm. vapaa sivuaineoikeus, jatkuvan oppijan oikeus sekä avoimen väylä, joiden kautta UEF on myös profiloitunut valtakunnallisesti. UEF brändinä korostuu erityisesti opiskelijaryhmässä. Jatkuvan oppimisen verkkosivut koetaan osaksi ulkoista brändäämistä ei niinkään sisäistä. UEF nähdään yleisesti kokonaisvaltaisena palveluiden tarjoajana, jonka yhtenä osa-alueena ovat jatkuvan oppimisen tuotteet ja palvelut. Ajatukset ovat samansuuntaisia, mihin UEF brändiajattelu nojaa eli jatkuva oppiminen on osa UEF-brändiä.

*”Jos brändistä lähtisin puhumaan, niin puhuisin siitä, UEF-brändistä, on ehkä itselle tutuin” (opiskelijat)*

Brändiin liittyviä ajatuksia ja mielikuvia nousi esille eri teema-alueiden ympärillä. Opintopalvelujen ryhmä tunnisti UEF jatkuvan oppimisen vahvuuksia sekä mahdollisuuksia monipuolisesti, vaikka niitä

ei suoraan noussut esille brändikeskustelun yhteydessä. Verrattaessa kokemuksia muihin yliopistoihin vahvuuksina nähdään vain UEF:ssa tarjottava opetus, tiivis avoimen yliopiston ja laitosten välinen yhteistyö sekä joustavuus ja ketteruus. Vahvuuksia ovat myös työelämää palvelevat erilliset osaamiskokonaisuudet, jotka eivät muodosta tutkintoon liitettävää sivuainekokonaisuutta sekä mahdollisuus suorittaa yksittäisiä opintojaksoja ja liittää ne myöhemmin tutkintoon. UEF-valtteina pidetään sekä opintopalvelujen henkilöstön että opiskelijoiden ryhmässä monialaisuutta, joustavuutta, avoimen yliopiston laajaa tarjontaa sekä avoimen väyliä. Opiskelijaryhmässä kiitosta saavat erityisesti avoimen väylät, joissa ei ole erillistä keskiarvorajaa. Opintopalvelujen henkilöstön mukaan opetuksen integrointi koetaan myös yliopiston vahvuutena, josta todetaan seuraavasti:

*"Tähän on se meidän tuhannen taalan paikka markkinoida sitä meidän omaa opetusta ja yliopisto-opetusta, sillä, että kaikki tekee sitä samaa ja pääsevät katsomaan, että hei tällaista on yliopiston kursseilla ja tällaista vois olla jatkossakin" (opintopalvelut)*

Opettajaryhmässä nousivat esille muiden keskusteltavien aiheiden yhteydessä luotettavuus, opetuksen tutkimusperustaisuus, tieteellinen tutkimus ja uuden tiedon tuottaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja vaikuttajan rooli sekä työntekijöiden laaja-alainen osaaminen. Samansuuntaisia ajatuksia heräsi myös opiskelijoiden ryhmässä. Yliopiston vahvuutena nähdään korkealaatuinen opetus, luotettavuus sekä tutkitun tiedon merkitys. Myös kynnys opiskelun aloittamiseen on matala avoimen yliopiston opintojen kautta, ja avoimen väylä tarjoaa mahdollisuuden tutkintokeskeiseen opetukseen. Yliopiston koetaan olevan ajan hermoilla ja erityisesti työelämän tarpeisiin vastaavan opetuksen merkitys korostuu. Opetuksen joustavuus sekä etänä tarjottavat opinnot ovat vahvuuksia, jotka mahdollistavat työelämän ja opiskelun yhteensovittamisen. Erottautumista tukevat yrityksille ja organisaatioille tarjottavat koulutuspaketit, joita ei muualta ole saatavilla. Positiivisia kokemuksia on syntynyt täydennyskoulutukseen liittyvästä EMBA:sta. Korkeasta hinnasta huolimatta sen todettiin olevan UEF:n vahvuuksia, jonka laadun ja arvon yritykset ymmärtävät osana henkilöstön koulutusta.

*"Kun on yliopisto taustalla, niin se tuo sellasen luotettavuuden ja laadun takeen." (opiskelijat)*

Vaikka keskusteluissa on tunnistettu jatkuvan oppimisen brändiä tukevia positiivisia mielikuvia sekä käsityksiä, kyseenalaistetaan tuotteiden ja palveluiden brändääminen. Yliopiston henkilöstössä brändi sanana herättää negatiivisia tunteita tai yleistä epävarmuutta brändiajattelua kohtaan. Brändin rakentamiseen ja brändiajatteluun liitetään kaupallisia intressejä sekä markkinointihenkisyyttä eikä niiden katsota liittyvän yliopiston perustehtävään; tutkimukseen ja opetukseen. Brändäämisen koetaan olevan jossain määrin ristiriidassa myös oman arvomaailman kanssa. Brändikokemukseen vaikuttavat oman henkilökohtaisen kokemuksen sekä asenteiden lisäksi myös työtehtävät. Ryhmien jäsenten välillä on havaittavissa eroja, ja niihin vaikuttavat missä määrin omat työtehtävät liittyvät jatkuvan oppimisen palveluiden tuottamiseen, hallinnointiin, perusopetukseen ja tutkimukseen. Brändityön todetaan toisaalta edistävän yliopiston tunnettuutta ja sitä kautta tuottavan hyötyä yliopistolle. Yliopiston on myös tarpeellista näyttäytyä houkuttelevana uusille opiskelijoille, ja markkinointitoimenpiteet ovat siltä osin tarpeellisia. Erään haastateltavan sanoin yliopistoa kuvataan "valintatalona", josta vain haetaan yksittäisiä koulutusten osia sekä pohdittiin UEF Brändin pääviestin:



”Ennakoi tulevaisuus – opi huomisen osaaminen jo tänään” totuudenmukaisuutta. Brändin pääviestin sanomaan liittyy seuraava kommentti.

*”Eihän se ole mitenkään mahdollista, kun se huomenna tehtävä tutkimustyö vasta tuo sen huomisen tiedon”. (Opettajat)*

Opiskelijaryhmässä jatkuvan oppimisen brändin kehittäminen ja terävöittäminen nähdään mahdollisuutena. Tuotteiden ja palveluiden tunnistaminen ja mieltäminen jatkuvan oppimisen tuotteiksi edellyttää tiiviimpää brändityötä, erityisesti yritysten ja organisaatioiden suuntaan. Jatkuvan oppimisen näkyvyyteen ja erottuvuuteen toivotaan enemmän panostusta. Keskeisiä brändin vahvistamiseen liittyviä ajatuksia olivat UEF jatkuvan oppimisen polku, sekä kaikille mahdollinen ”matalan kynnyksen opiskelu”. Vaihtoehtoiset ratkaisut opiskelun mahdollistamiseksi sekä opiskelijoiden elämäntilanteen huomioiminen on hyvä muistaa. Vastaavaa jatkuvan oppimisen polkua tai opiskelun jatkumoa eli väylää opintojen pariin ennen tutkintokeskeistä opiskelua ja väylää opintojen jälkeen jatkuvan oppijan oikeudella tai avoimen opiskelijana työelämässä pohdittiin myös opintopalveluiden ryhmässä brändin näkökulmasta. Vahva jatkuvan oppimisen brändi koetaan ennen kaikkea opiskelijaryhmässä kilpailukeinona.

*”Nostetta tuo kaipaisi siellä yritysmaailmassa ja organisaatioissa, että nousisi nimenomaan esille jatkuvana oppimisena tää UEF-tarjonta.” (opiskelijat)*

Keskusteltaessa jatkuvan oppimisen brändistä, esille nousi Aducate ja nimenmuutos Jatkuvan oppimisen keskuksiksi. Kaikissa haastateltavissa ryhmissä nimenmuutosta pidetään onnistuneena. Jatkuvan oppimisen keskuksen roolia tarkastellaan eri näkökulmasta ja sen merkitys työelämän asiantuntijana korostuu. JOK:sta puhuttiin usein ”he” muodossa ”me” muodon sijaan, käsitys korostaa JOK:n erillistä asemaa yliopiston organisaatioissa. Käsitukset hajaantuivat jonkin verran ryhmien sisällä. Opintopalvelujen henkilökunnan osalta JOK koetaan yhteistyökumppanina, jatkuvan oppimisen koordinoijana, mutta myös erillisenä toimijana muusta yliopiston toiminnasta, ”yliopiston sivuvanuna”, kuten eräs haastateltava totesi. JOK liitetään ensisijaisesti avoimeen yliopistoon, mutta myös tilaus- ja täydennyskoulutukseen. JOK:n rooli nähdään kokoavana voimana ja ”sateenvarjona” eri yliopiston toimijoille. Keskeinen merkitys ja tehtävä JOK:lla on haasteltavien mukaan markkinoinnissa, koordinoinnissa, yhteydenpidossa yksiköihin ja laitoksiin sekä palvelujen ja tuotteiden ideojana.

*”He vois olla sellanen sateenvarjo, jonka alle me muut tullaan”. (Opintopalvelut)*

Opetushenkilöstön näkemyksen mukaan JOK:n rooli painottuu kokonaisuuksien koordinointiin sekä hallinointiin. Yksiköillä tai laitoksilla ei koettu olevan resursseja hoitaa hallinnollisia tehtäviä, ja niiden katsotaan kuuluvan jatkuvan oppimisen keskukseseen. JOK nähdään yhdistävänä tekijänä laitosten ja yksiköiden sekä avoimen yliopiston opetuksen välillä. Opiskelijaryhmässä JOK liitetään koulutusten ja palveluiden tuottamiseen ja ryhmässä pohdittiin Aducaten ja JOK:n välisiä eroja vai onko kyse vain nimenmuutoksesta. Verkkosivujen tuottaman tiedon perusteella JOK:n sijoittumista jatkuvan oppimisen kokonaisuuteen ei pidetty selkeänä, vastaava käsitys ilmeni myös opettajaryhmässä.

Jatkuvan oppimisen palvelut, kuten avoimen yliopiston tarjonta ja täydennyskoulutus sekä koulutuspalvelut ovat selkeästi navigoitavissa verkkosivuilla ja ennestään tuttuja Aducatesta, mutta JOK:n rooli jää sivuilla irralliseksi. Opiskelijoiden ryhmässä todettiin seuraavasti:

*”Se jatkuvan oppimisen keskus jää vähän niin kun, että mihinkäs tää oikein liittyy”. (Opiskelijat)*

Haastateltavia oli pyydetty tutustumaan jatkuvan oppimisen verkkosivuihin etukäteen ja haastattelija avasi verkkosivut kaikille nähtäväksi haastattelujen yhteydessä. Opiskelijaryhmässä mielikuva jatkuvan oppimisen brändistä ja verkkosivujen yleisilme vastaavat toisiaan. Koulutustarjonta on kattava ja tiedon haku helppoa ja nopeaa. Hakuominaisuudet ja tiedon rajaaminen toimivat hyvin. Sivujen suunnittelusta on onnistuttu kokonaisuudessaan ja sivuja silmäilemällä on helppoa hakea itseään kiinnostavaa tietoa, eikä sitä ole liikaa. Sivut ovat raikkaat ja houkuttelevat etenemään sivurakenteessa eteenpäin. Henkilöhaku on melko toimiva, ja vielä toimivampi, jos pikalinkki UEF-Connect henkilöhakuun löytyisi sivuilta. Verkkosivujen hakuominaisuuksien ohessa käytettiin myös suoraan Googlen hakupalvelua, joka koettiin helpommaksi ja nopeammaksi, pääosin käytetään kuitenkin UEF verkkosivujen hakuominaisuuksia.

*”Pystyy myös rajaamaan, jos haluais tiettyltä alalta, niin näkis heti mitä on tarjolla. Musta se oli helppoa ja nopeaa.” (Opiskelijat)*

Myös opettajaryhmässä todettiin, että tietoa löytyy hyvin, kun tietää mitä etsii ja osaa edetä riittävän pitkälle sivujen hakutoimintoja käyttämällä. Houkuttelevuutta vähentävät kurssiluettelot, jota ei pidetä käyttäjän kannalta parhaimpana tapana hahmottaa opiskeltavaa alaa. Todettiin myös, että pidemmälle edetessä herää enemmän kysymyksiä kuin saa vastauksia, jos ei tiedä, minkä tyyppisestä koulutuksesta on kiinnostunut tai mitä haluaa opiskella. Jos hakija tietää mitä hän haluaa, on haastateltavien mukaan sivuilla helppo edetä. Tiedon esittämiseen toivottiin enemmän vuovaikutteellisuutta, vaihtoehtoina pohdittiin podcasteja sekä case- ja erilaisia uratarinoita. Ura- ja opiskelutarinat herättävät mielenkiintoa opiskelua kohtaan ja niiden avulla voidaan tavoittaa henkilöitä, kenelle omat tavoitteet, opiskelun vaatimukset tai opiskeltava ala eivät vielä ole selvillä. Käyttäjärhmittäin tehtyä tyypittelyä ehdotettiin, esimerkkinä lukiolaisille suunnatut opintojaksot ja kokonaisuudet. Todettiin myös, että päätämmekö itse mitä me haluamme kertoa vai kuuntelemmeko yleisöä mitä he haluavat tietää.

Opintopalvelujen henkilöstön kokemukset verkkosivuista ovat vastaavanlaisia. Sivut ovat selkeät ja käytettävät, tietoa on helposti ja nopeasti saatavilla ja tarkentavan tietoon on helppo siirtyä. Etuna pidetään laajaa opintotarjontaa, joka sivulta välittyy. Käyttäjäkokemukseen voi vaikuttaa tuttuus yliopiston työntekijöinä ja epäiltiin, olisiko kokemus vastaava ensikertaa sivuille tulevalle. Verkkosivujen kuvamaailma ja visuaalinen ilme herättivät sen sijaan vilkasta keskustelua sekä opettajien että opintopalvelujen henkilökunnan ryhmässä. Opiskelijaryhmässä keskustelua oli vähemmän ja verkkosivujen visuaalisen ilmeen todettiin olevan raikas ja houkutteleva. Yksi haastateltavista toivoi kuvien vastaavan paremmin opiskeltavaa alaa. Vastaavia kommentteja nousi esille myös opintopalvelujen ryhmässä, kuvissa olevat henkilöt ovat selkeästi kampusalueella, eivätkä aidossa opiskeltavaan alaan

liittyvässä ympäristössä. Opiskelun joustavuus ei myöskään tule esille kuvamaailmassa, jota pidetään jatkuvan oppimisen brändin vahvuutena. Kuvissa olevat nuoret henkilöt herättivät keskustelua. Jatkuva oppiminen tai elinikäinen oppiminen tarkoittaa läpi ihmisen elämänkaaren tapahtuvaa oppimista, jonka toivottaan näkyvän myös käytetyissä kuvissa, moninaisuuden todettiin puuttuvan sivuilta.

*"Kyllähän ne kovin nuoria ovat, jos mietitään että menisi koko sen työuran läpi ja sen ylikin se opiskelu". (Opintopalvelut)*

Verkkosivujen kuvamaailma sai osakseen kritiikkiä myös opettajaryhmässä. Yhteisöllisen oppimisen todetaan puuttuvan ja eri oppialat eivät ole riittävästi näkyvillä. Vaikka sivujen yleisilmeen todetaan olevan raikas, olisi eri oppialoja ja opiskelutapoja voitu tuoda esille houkuttelevammin, kuten näyttämällä luonnontieteilijät omassa tutkimusympäristössään tai maantieteilijät kartan äärellä kirjojen ja tietokoneiden sijaan. Sivujen kautta välittyvä kuva on haastateltavien näkemyksen mukaan yksipuolinen, moninaisuus ja ikäänntyneet henkilöt sekä monikulttuurisuus puuttuvat. Monikulttuurisuuden luontevaa näkyvyyttä kaivataan yleisestikin UEF-verkkosivuille ja sen vähäisyys koetaan puutteena.

*"Kuva, joka välittyy yliopiston sivujen kautta, on sillä lailla aika yksipuolinen ja varmasti sitä moninaisuutta siihen tarvitaan. Kyllähän näillä jatkuvan oppimisen sivuilla erilaisia käyttäjiä on siinä mielessä kuin yliopistolla ylipäätään." (Opettajat)*

Jatkuvan oppimisen brändikeskustelun yhteydessä esille nousi hyvä asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen kuvaaminen oli mukana myös teema-alueiden tarkentavissa kysymyksissä. Opiskelijaryhmässä hyvä asiakaskokemus liittyy toimiviin verkkosivuihin, ajasta ja paikasta riippumattomaan sähköiseen asiointiin, henkilökohtaiseen asiakaspalveluun sekä kattavaan opinto-ohjaukseen. Hyvä asiakaskokemus on lähellä palvelumuotoilun ydintä, johon oleellisesti liittyy asiakkaan tarpeen mukaan räätälöidyt opintokokonaisuudet. Hyvään asiakaskokemuksen vaikuttaa tunne siitä, että opiskelu on itselle hyödyllistä, saatu tieto ajantasaista sekä opetus laadukasta. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan avoimen yliopiston opiskelu on jopa asiakaskeskeisempää ja henkilökunta palvelualttiimpaa kuin tutkintokeskeisessä opiskelussa.

*"Täytyisi lähteä sieltä, ettei oo vain palveluita, vaan osataan räätälöidä sille asiakkaalle sopivaksi" (Opiskelijat)*

Opettajaryhmässä hyvän asiakaskokemuksen todetaan perustuvan annettujen lupauksen lunastamiseen. Asiakkaan näkökulmasta koulutukselle asetettujen tavoitteiden tulee toteutua ja asiakkaan tulee tietää mitä hän koulutuksesta saa siitä tuotetun tiedon pohjalta. Koulutukselle asetetut tavoitteet voivat myös ylittyä, jonka todetaan lisäävän hyvää asiakaskokemusta. Henkilökohtainen palvelu on keskeinen osa hyvää asiakaskokemusta ja lupaus opintojen aikana saatavasta tuesta herättää luottamusta. Yksittäisenä kommenttina esille nousi opettajatuutorointi, jonka yhteydessä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista voidaan luontevasti kertoa eteenpäin yliopisto-opiskelijoille. Brändäämisen ongelmana koetaan liian "löysästi" ilmaistavat argumentit koulutuksen helppoudesta ja joustavuudesta ja esitettiin toive totuudenmukaisesta viestinnästä.

*”Sellanen kritiikin poikanen, että se oppiminen on niin helppoa ja joustavaa ja ikään kuin ihan vaivatonta, lupaukset mitä sanotaan, pitäis oikeesti olla niin ja se oppiminen ei aina ole yhtä juhlaa.” (Opettajat)*

Myös opintopalvelujen ryhmässä henkilökohtainen asiakaspalvelu ja toimivat verkkosivut koettiin tärkeimpinä hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Henkilökohtaiset kokemukset vahvistavat käsityksiä. Henkilökunnan toivotaan olevan helposti tavoitettavissa, yhteystietojen selkeästi esillä ja kysymyksiin tulee saada vastaus ilman viiveitä. Sujuvan opintojen ohjauksen lisäksi joustavuus ja joustavat suoritusmahdollisuudet koetaan keskeisinä hyvään asiakaskokemukseen liittyvinä tekijöinä ja huolta herättää opetuksen integroinnin vaikutus opetuksen joustavuuteen jatkossa. Avoin yliopiston tarjoama mahdollisuus tutustua oman alan opintoihin tai kokeilla yliopisto-opiskelua ennen mahdollista tutkintokeskeistä opiskelua koetaan tärkeäksi. Chatin käyttö verkkosivuilla herätti keskustelua ja sen arveltiin tuovan apua helppoihin ja yksinkertaisiin kysymyksiin. Chat ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen kontaktin merkitystä.

*”Kyllä se oma kokemus työssä on, että inhimillistä kosketusta kaivataan, että se on ihminen, joka neuvoo ja vastaa.” (Opintopalvelut)*

### 6.3 Viestintä

Viestintään liittyviä asioita nousi esille lähes kaikissa haastatteluissa useiden eri teemojen alla. Viestintää ja brändin näkyvyyttä käsiteltiin myös omana teema-alueena. Opiskelijaryhmässä todetaan viestinnän toimivan pääosin hyvin. Viestinnän näkökulma oli sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoisessa. Asiointi on toiminut pääosin sähköisesti yliopiston opintohallinnon järjestelmissä, myös opintoihin liittyvää Yammer ryhmää seurataan. Sosiaalinen media koettiin tärkeimmäksi viestinnän välineeksi henkilökohtaiseen opiskeluun liittyen ja UEF Facebook ryhmää seurataan aktiivisesti sekä LinkedIn viestintää.

Koulutuksista saadaan tietoa myös oman organisaation sisällä HR yhteyshenkilöiltä sekä kollegoiden kautta. Viestintää toivotaan jopa enemmän oman organisaation sisältä tai erillisissä koulutus- ja rekrytointitapahtumissa sekä opiskelijatapahtumissa. Koulutuksiin liittyvien yleisten viestien ja tiedotteiden seuraamista sähköpostin ja sosiaalisen median välityksellä ei pidetty parhaana mahdollisena tapana suuren ”ärsyketulvan” vuoksi. Harkittua ja kohdennettua viestintää organisaatioiden yhteyshenkilöiden kautta sekä henkilökohtaista kanssakäymistä pidetään tärkeämpänä yrityksissä ja organisaatioissa. Verkostoitumista sekä yhteisiä valtakunnallisia alustoja tiedon hankintaan toivotaan.

*”Somemarkkinointia tulee kaikista kanavista niin paljon, että osa menee ohi, vois keskittyä koulutus- ja rekrytapahtumiin, missä ihmiset on ottavaisia jo valmiiksi sille infolle” (Opiskelijat)*

Viestinnän haasteet korostuivat opintopalveluiden henkilökunnan haastattelussa. Viestintä hajaantuu useisiin eri kanaviin, joiden seuraaminen koetaan aikaa vieväksi ja työlääksi. Todettiin, että asioista tulee olla perillä ja tietoa hakea itsenäisesti riippumatta mitä viestinnän kanavia on tarjolla. Keskustelussa nousi esille ”infotulva” ja toisaalta koetaan, etteivät tärkeät viestit joko tavoita tai eivät erotu viestien massasta. Yammeria pidetään yliopiston pääviestintäkanavana ja sen eri kanavia seurataan omien työtehtävien mukaan suhteellisen aktiivisesti. Useiden kanavien ja suuren viestimäärän vuoksi

osa viesteistä jää kuitenkin huomioimatta. Jatkuvan oppimisen Yammer ryhmää seurataan tiiviimmin, jos työtehtävät liittyvät jatkuvaan oppimiseen ja vähemmän, jos yhteyttä ei ole. Teamsin käyttö Yammerin rinnalla hämmentää ja selkeä roolitus eri kanaville nähdään tarpeellisena.

Tiedekuntatasolla viestintä on suhteellisen vähäistä eikä tiedekunnan roolia pidetä erityisen merkittävänä. Sen sijaan laitoksen tai yksikön rooli korostuu tiedon välittäjänä. Kiitosta saavat osakseen laitos- ja yksikkökokoukset. Tiedon ei koeta aina siirtyvän hallinnon rakenteissa ylhäältä alaspäin, kuuminen laitoksen ja yksiköiden työryhmiin kuitenkin parantaa tiedonkulkua. Jatkuvan oppimisen toimijoiden vierailuja laitoskokouksissa tai muissa työryhmissä pidetään parhaana tapana saada ajankohtaista tietoa. Opetuksen integroinnin todetaan lisänneen henkilökohtaista kanssakäymistä jatkuvan oppimisen toimijoiden kesken ja parantaneen tiedonkulkua. Opintopalvelut yksikön, OPI:n roolin vahvistamista toivotaan ja jatkuvan oppimisen tietoiskut soveltuvat hyvin OPI:n yksikkökokouksiin. Vaihtoehtona esitettiin tietotorin kaltaisia infoja tai johdon tietotorin osana katsausta jatkuvan oppimisen ajankohtaisiin asioihin. Sosiaalisen median kanavien ovat merkittäviä ulkoisessa viestinnässä, mutta niiden ei koeta koskettavan omaa työtä, sosiaalisen media koetaan myös varsin hajanaisena ja alati muuttavana. Kanavista seurataan lähinnä akateemisen rehtorin Twitter tiliä omaan työhön liittyen.

*"Kyllä se on vähän sellasta pirstaleista, sitä joutuu olemaan itse aika lailla perillä asioista tai sitten selvittämään." (Opintopalvelut)*

Opettajien ryhmässä korostuivat tiedekuntien ja niiden sisällä toimivien laitosten ja yksiköiden väliset erot. Jossain määrin todettiin oman tiedon olevan hyvin ohutta jatkuvasta oppimisesta ja toisaalta todettiin tietoa olleen riittävästi. Yleisesti viestinnän todetaan olevan toimivaa laitostasolla ja laitosjohdon onnistuneen melko hyvin, tosin eroja on havaittavissa myös laitosten välillä. Jatkuvan oppimisen tuotteita ja koulutusta on pohdittu pienryhmissä laitoskokousten lisäksi ja esille nostettiin keskinäisen yhteistyön merkitys. Sisäisen viestinnän onnistumista sekä kaikille jaettavan tiedon tarvetta tai tietoa, joka liittyy omaan työtehtävään vain pieneltä osin, kyseenalaistetaan. Jatkuvan oppimisen todetaan kuitenkin näkyvän paremmin ja organisoidummin kuin aiemmin ja sitä kautta kohtaamiset ovat lisääntyneet. Ulkoisen viestinnän todettiin myös onnistuneen jossain määrin sisäistä viestintää paremmin.

Infotulva koettiin samalla tavoin opettajien ryhmässä kuin opintopalvelujen työntekijöiden. Suurta tietomäärää hallitaan valitsemalla vain itseä ja omaa työtä koskettavia viestejä ja tietoa. Tiedon monikanavaisuus koetaan häiritseväksi sekä saman tiedon käsittely useilla eri foorumeilla. Kuulijoiden tavoittamiseksi toivotaan virallisempaa viestintää Jatkuvan oppimisen toimijoiden vierailut laitosten ja yksiköitten kokouksissa edistävät tiedon kulkua ja tiedon sisäistämistä. Jalkautumista opetushenkilöstön pariin toivotaan.

*"Jalkautumiset laitokset olisivat hyviä ja voihan ne olla Teams jalkautumisiakin, niin että siitä tulisi luontevaa ja tulisi tutuiksi ne henkilöt keiden kanssa voi olla yhteyksissä." (Opettajat).*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Jatkuvan oppimisen brändin merkitys yliopistoyhteisön jäsenille

Jatkuvan oppimisen merkitys yksilöille ja koko yhteiskunnalle tulee esille tutkimuksen tuloksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan (2020) jatkuvan oppimisen uudistus on yksi merkittävimmistä uudistuksista 2020-luvulla. Korkeakoulut ovat aktiivisesti lisänneet ja tehneet näkyväksi jatkuvan oppimisen tarjontaa ja myös yliopistolaki (24.7.2009/558, 2 §) ja ammattikorkeakoululaki (24.7.2009/558, 4 §) edellyttävät korkeakouluilta jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien tarjoamista. Itä-Suomen yliopistossa jatkuva oppiminen on ollut yhä enemmän esillä ja lisännyt eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Verkkosivu-uudistuksen myötä jatkuvan oppimisen verkkosivut ovat saaneet uuden ilmeen ja JOK Jatkuvan oppimisen keskus on lanseerattu. Perustutkinto-opetuksen ja avoimen yliopisto-opintojen synkronointi on edennyt strategian mukaisesti ja jatkuvan oppijan opinto-oikeus ja vapaa sivuaineoikeus ovat toteutuneet. Tarjolla on yhä enemmän joustavaa ja monimuotoista opetusta. Kuten tutkimuksen tuloksissa todetaan, jatkuva oppiminen ja elinikäinen oppiminen eivät ole uusia asioita, mutta niiden näkyväksi saattaminen sekä erilaisten vaihtoehtojen mahdollistaminen ovat olleet ensisijaisia tavoitteita valtakunnallisestikin.

Tutkimuksen tulosten valossa jatkuvan oppimisen merkitystä yliopistoyhteisön jäsenille voidaan tarkastella erikseen brändin ja jatkuvan oppimisen merkityksen näkökulmasta. Kaikissa haastateltavissa ryhmissä oli yhtenäinen käsitys uudistaa osaamista ja tietotaitoa muuttuvan työelämän ja työn murroksen mukanaan tuomien vaatimusten mukaan. Oppimista todettiin tapahtuvan oppilaitosten lisäksi työpaikalla sekä muissa yhteyksissä, kuten myös Laal ym. (2013, 4053) teoriaosuudessa toteaa.

Eryteisesti Opiskelijaryhmässä korostui työn ohessa opiskelun positiivinen merkitys joko omaehtoisesti tai työnantajan tarjoamana. Avoimen yliopiston opiskelu koetaan elämäntavaksi. Aiemman tutkinnon lisäksi opintoja hyödynnetään sekä osaamisen täydentämiseen että tutkintoon tähtäävään koulutukseen. Osaamisen kasaantumisen on todettu olevan tyypillistä sillä koulutuksiin osallistuvat jo koulutetut henkilöt ja ulkopuolelle jäävät vähemmän koulutettu väestön osa (Desjardins 2019, 4–7). Koulutetut henkilöt ovat myös yleensä motivoituneempia hakeutumaan koulutuksiin ja resursseja suunnataan yleisesti enemmän korkeammassa asemassa oleville (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018).

Jatkuvan oppimisen merkitystä tarkasteltiin suhteessa yliopiston rooliin ja perustehtävään. Yliopiston henkilökunnan näkemyksen mukaan opetus sekä tutkimukseen perustuvan tiedon tuottaminen ja sen jakaminen ovat yliopiston ensisijaisia tehtäviä ja jatkuva oppiminen kiinnittyy opetukseen tutkimusperustaisen koulutuksen myötä. Opiskelijat näkevät jatkuvan oppimisen luonnollisena osana yliopiston tehtävää. Vaikka käsitykset poikkeavat jossain määrin toisistaan, ne eivät kuitenkaan ole keskenään ristiriitaisia, sillä jatkuvan oppimisen palveluja käyttävät opiskelijat pitivät yliopiston vahvuuksina korkealaatuista opetusta, luotettavuutta sekä tutkitun tiedon merkitystä. Yritysmainetta tutkittaessa on havaittu, että vahvaan yrityskuvaan ja brändiin liittyy luotettavuus, toiminnan läpinäkyvyys, johdonmukaisuus sekä kyky erottautua (Cornelissen 2019, 93). Erottautumista tukevat vaihtoehdot, joita vain UEF tarjoaa tai jotka vahvasti mielletään UEF jatkuvan oppimisen tuotteiksi.

Koulutus ja osaamisen kehittäminen tuottavat kustannuksia sekä yksilölle että yhteiskunnalle. Jatkuvan oppimisen vahvuutena pidetään kuitenkin yhteiskunnan verovaroin tukemaa kaikille avointa koulutusta sekä työntajien kustantamaa ja työn ohessa suoritettavaa muuta koulutusta. Aikuisten osaamisen on todettu olevan Suomessa OECD maiden kärkeä ja Suomen harvoja maita, jossa merkittävästi tuetaan aikuiskoulutusta julkisin varoin (Desjardins 2019, 4–7). Erityisesti opintopalvelujen ryhmässä todettiin, ettei koulutuksen tasa-arvo toteudu kaikilta osin ja heikommassa asemassa olevien mahdollisuutta selviytyä opiskelun aiheuttamista kustannuksista pidetään epätodennäköisenä. Näkemystä tukee EU:n koulutusstrategia, jossa kiinnitetään erityistä huomiota aikuiskoulutuksessa toteutuvaan tasa-arvoon sekä yhtäläiseen oikeuteen täydentää osaamista läpi elämän, taloudellisista, sosiaalisista tai henkilökohtaisista ominaisuuksista tai olosuhteista riippumatta (Cedefop 2015, 6).

Tehtävää vielä on, kuten tutkimuksesta käy ilmi, sillä OECD:n (2013, 6) tuottaman maakohtaisen raportin mukaan osaamisessa ja taidoissa on Suomessa eroja sukupuolen, koulutustason, iän ja sosiaalisen taustan perusteella. Koulutuksen tasa-arvo keskusteluun liittyy myös korkeakoulutuksen periytyvyys vanhemmilta lapsille sekä yhä enemmän lisääntyvät avoimen väylät kohti tutkintokeskeistä opiskelua. Avoimen väylät jakoivat mielipiteitä. Väyliä koetaan eriarvoistavan nuoria opiskelusta aiheutuvien kustannusten ja puuttuvan opintotuen vuoksi ja toisaalta taas avointa väylää pidetään hyvänä vaihtoehtona tutkintokeskeiseen opiskeluun todistusvalinnan ja valintakokeiden lisäksi.

Jatkuvan oppimisen brändin vaikutus näkyy yksiköiden ja laitosten rahoituksessa suorana tukena koulutusten järjestämiseen ja toisaalta henkilöstöresursseihin liittyen. Kasvatavat avoimen yliopiston opiskelijamäärät edellyttävät henkilökunnalta aiempaa suurempaa työpanosta. Jatkuvan oppimisen koulutusten toteuttamiseen on voitu hakea yliopiston tarjoamaa rahoitusta, mutta kaikki halukkaat eivät sitä ole saaneet. Korkeakoulujen rahoitusmalli kannustaa tiedekuntia tuottamaan entistä enemmän jatkuvan oppimisen tuotteita ja palveluja. Yliopistoja koskevassa rahoitusmallissa jatkuvan oppimisen osuutta kasvatetaan sopimuskaudelle 2021–2024 kahdesta viiteen prosenttiin. (OKM, Korkeakouluille uusi rahoitusmalli 2019). Resurssikeskustelua käydään myös valtakunnallisesti. Must Read lehden (2020) julkaisemassa artikkelissa todetaan jatkuvan oppimisen olevan lukuisten juhlapuheiden vakioaihe. Tilalle kaivataan lisää konkretiaa sekä resursseja korkeakouluille palveluiden toteuttamiseksi.

Käsitykset brändistä vaihtelivat haastateltavien ryhmien mukaan. Yliopiston sisällä tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen vahva rooli sekä tutkintokeskeinen ajattelutapa korostuivat. Tutkittaessa Julkisella sektorilla sisäistä brändäystä on todettu, että työntekijöiden ammatilliset sekä eettiset arvot korostuvat (Suomi ym. 2021.) Yliopistoa ei haluta nähdä ”valintatalona” eikä opetusta ole tarkoituksenmukaistakaan suunnata laajoille joukoille. Ulospäin eli opiskelijoiden silmin yliopisto taas näyttäytyy monipuolisena, runsaasti vaihtoehtoja tarjoavana ja houkuttelevana jatkuvan oppimisen toimijana. Kuten Campbell (2002, 208–210) toteaa, brändin tulee olla muistettava ja säilyä ihmisten mielessä. Brändit myös vetoavat toiminnallisuuden lisäksi tunteisiin ja positiiviset tunnekokemukset taas vahvistavat ostopäätöstä.

Tutkimuksen tuloksissa henkilökunnan esille nostamat yliopiston vahvuudet kuten korkealaatuinen opetus, tutkimukseen perustuva tieto, monialaisuus sekä luotettavuus ovat jatkuvan oppimisen

brändin perusta, vaikka brändi ja brändääminen herättävätkin negatiivisia ajatuksia ja tunteita yliopiston henkilökunnassa. Brändi liitetään kaupalliseen toimintaan eikä brändäämisen koeta soveltuvan yliopiston perustehtävään. Tulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan korkeakouluissa esiintyy yleistä epäilyä, akateemista kyynisyyttä sekä yleistä luottamuspulaa markkinointitoimenpiteitä kohtaan (Clark ym. 2019). Toisaalta brändityön todettiin lisäävän yliopiston tunnettuutta ja brändityötä tarvitaan uusien opiskelijoiden rekrytointiin. Mampaey ym. (2020, 231) mukaan korkeakouluissa opiskelijat nähdään yleisesti markkinoinnillisesti merkittävämpinä kohderyhminä huolimatta lukuisista muista sidosryhmistä. Julkisella sektorilla on myös tyypillistä, että johtaminen perustuu vahvaan substanssiosaamiseen ja tiedon ja taitojen välittäminen nähdään asiakkaiden tarpeisiin vastaamista tärkeämpänä (Whelan 2010).

Jatkuvan oppimisen brändin sisäiseen näkyvyyteen on panostettu yliopistossa kuten tutkimuksen tuloksissa todettiin. Clark ym. (2019) toteaa, että korkeakouluissa onnistunut brändäys edellyttää johdon ja hallintohenkilöstön ymmärrystä brändin eduista ja hyödyistä. Avoimen yliopiston ja perustutkintokoulutuksen integrointi ja yhteiset opetussuunnitelmat ovat lisänneet yleistä tietoisuutta sekä vahvistaneet toimijoiden keskinäistä yhteistyötä tiedekuntien välisistä eroista huolimatta. Todellisen integroinnin todettiin kuitenkin vaativaan aikaa sekä muutosta asenteissa. Yhteistyön vahvistamista tarvitaan edelleen, sillä tiedon jakaminen ja laajan dialogin ylläpitäminen eri ryhmien sekä niiden jäsenten välillä tukevat muutosprosessia, kuten Helsilä (2008, 178–181) toteaa. Organisaation jäsenet haluavat tietää miksi olemme täällä ja mihin pyrimme (Helsilä 2008).

Jatkuvan oppimisen näkyvyys on lisääntynyt verkkosivu-uudistuksen ja Jatkuvan oppimisen keskuksen lanseerauksen myötä. Nimenmuutos Aducastesta Jatkuvan oppimisen keskukseksi todettiin onnistuneeksi. JOK:n sijoittumista yliopiston hierarkiassa ei pidetty täysin selvänä ja verkkosivuilta välittyi tulkinnanvarainen mielikuva. Ensimmäiset kohtaamiset palvelun tai tuotteen tarjoajan sekä asiakkaan välillä tapahtuvat pääsääntöisesti digitaalisessa ympäristössä (Ahvenainen ym. 2020) ja verkkosivuja voidaan pitää organisaation päätävaramerkkinä, toteaa Vahtola (2020). Verkkosivujen visuaalista ilmettä sekä toiminnallisuutta pidettiin yleisesti onnistuneena. Verkkosivujen raikkaasta ilmeestä huolimatta, peräänkuulutettiin moninaisempaa ja monikulttuurisempaa ilmettä sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vahvistamista.

Brändin luomia mielikuvia ja viestintää kritisoitiin enemmän yliopiston sisällä ja vähemmän opiskelijaryhmässä. Viestinnältä edellytettiin totuudenmukaista kuvaa. UEF Brändin pääviesti ”Ennakoi tulevaisuus – opi huomisen osaaminen jo tänään” sekä liian positiivisen kuvan luominen opiskelun helpoudesta ja joustavuudesta saivat osakseen kritiikkiä. Visuaaliseen ilmeeseen liittyvien henkilökuvien toivottiin sijoittuvan aitoon ympäristöön. Vaikka positiivisten mielikuvien ja mielleyhtymien luominen tuottaa arvoa brändin omistajalle (Vahtola 2020), on toisaalta kritisoitu ajattelua, jossa brändimielikuvat ovat irrallaan todellisuudesta (Pohjola 2019, 33). Viestinnän lähtökohtana on kuitenkin määritellä kriittiset menestystekijät brändiviestille (De Chernatony ym. 2003).

Brändin näkyvyyden vahvistamista peräänkuuluttivat erityisesti opiskelijat, vahvan brändin katsotaan paremmin vastaavan kilpailun mukanaan tuomiin haasteisiin. Kuten teoriaosuudessa todetaan, brändin vahvuutena pidetään erottautumista, erojen luomista tuotteiden ja palvelujen tarjonnan välille (Kotler ym. 2019, 377). Opiskelijat näkevät brändäämisen kohteena UEF jatkuvan oppimisen polun



sekä mahdollisuuden matalan kynnyksen opiskeluun, esille nousivat myös avoimen väylät ja UEF EMBA koulutus. Väylä opintojen pariin ennen tutkintokeskeistä opiskelua ja väylä opintojen jälkeen tuli esille myös opintopalvelujen ryhmässä. Opettajaryhmässä pidetään tuutorointia yksinkertaisena keinona välittää viestiä eteenpäin yliopiston sisällä. Sisäinen brändäyksen on todettu olevan tärkeää, sillä henkilökunta on avainasemassa välittäessään positiivista mielikuvaa opiskelijoille henkilökohtaisen ja pitkäaikaisten kontaktiansa vuoksi (Clark ym. 2019; Woodall ym. 2014). Tarve yksilöllisten tarpeiden kartoittamiseen ja palveluiden räätälöintiin koetaan tärkeänä yrityksissä ja organisaatioissa opiskelijoiden mukaan. Yksilölliset järjestelyt vahvistavat myös hyvää asiakaskokemusta.

## 7.2 Sisäinen viestinnän merkitys

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sisäisen viestinnän merkitystä ja pyritään vastamaan tutkimuskysymykseen kuinka hyvin sisäisen viestinnän avulla, on onnistuttu vahvistamaan yhtenäistä käsitystä jatkuvan oppimisen brändistä. Onnistunut sisäinen viestintä näkyy henkilökunnan työtyytyväisyydessä sekä sitoutumisessa organisaation tavoitteisiin ja sitä kautta myös palvelujen tai tuotteiden käyttäjälle parempana asiakaskokemuksena (Kekäläinen 2016). Vastaavia kokemuksia on havaittavissa tutkimuksen tuloksissa.

Tietoa jatkuvasta oppimisesta on ollut hyvin saatavilla useiden eri yliopiston viestintäkanavien kautta sekä laitosten ja yksiköiden kokouksissa ja eri työryhmissä. Tiedekunnan rooli jäi vähäisemmäksi, sillä laitos- ja yksikkötaso koetaan todennäköisesti läheisempänä. Sisäinen viestintä on jatkuvaa organisaatioiden sisällä käytävää keskustelua, henkilöstön välistä epävirallista ”käytäväkeskustelua” sekä hallittua organisaation rakenteisiin sisältyvää virallista viestintää toteaa Welsh & Jackson (2007, 178). Vaikka tietoa jatkuvasta oppimisesta on ollut hyvin saatavilla, työntekijän rooli ja työtehtävät sekä oma mielenkiinto vaikuttavat missä määrin asioista tiedetään ja tietoa hyödynnetään. Brändin tunnistamista ja brändiylpeyttä tulee korostaa henkilöstön sitouttamiseksi brändin tavoitteisiin sekä lisäämään bränditietoisuutta kuten Leijerholt ym. (2020, 15) toteaa.

Tiedon määrä yliopistossa koetaan suurena ja puhutaan ”infotulvasta”. Oleellinen tieto voi jäädä varjoon, jos tietoa jaetaan liian paljon, toteaa Luoma-aho (2015, 12). Opintopalvelujen ryhmän mukaan asioista tulee olla perillä ja tietoa hakea itsenäisesti riippumatta mitä viestinnän kanavia on tarjolla. Viestinnän monikanavaisuuden seurauksena työntekijän vastuulle jää, mitä kanavia hän seuraa ja mitä omaan työhönsä liittyvää tietoa hän hyödyntää arjessa. Sisäisen viestinnän ei koettu olevan kaikilta osin tarkoituksenmukaista, ja koettiin, että ei ole edes välttämätöntä tietää asioista, jotka eivät suoraan liity omaan työhön. Näkemys korostaa yliopiston monimuotoisuutta sekä työyhteisön jäsenten erilaisia rooleja. On todennäköistä, että jatkuvan oppimisen viestintä ei tavoita kohderyhmiä riittävän hyvin viestinnän monikanavaisuuden ja suuren viestimäärän vuoksi. Kotler ym. (2019, 293) toteaa, että viestinnän hajaantuminen edellyttää eri asiakasryhmien segmentointia organisaation tarpeiden mukaan. Vaikka Kotler ym. (2019) puhuukin ulkoisista kohderyhmistä, sopii ajattelu yhtä hyvin sisäiseen viestintään ja brändäykseen.

On myös todettu, että viestintäongelmat vaikuttavat jossain määrin heikentävästi työmotivaatioon (Kempainen 2016, 83). Joensuu (2006, 30) taas toteaa Gorisin ym. mukaan viestinnän eri keinojen olevan haitallista työntekijän työsuoritukselle tilanteissa, joissa henkilöstö ei koe tarvitsevansa tietoa.

Toisaalta aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että julkisella sektorilla henkilökuntaa tukeva sisäinen toimintaympäristö, työyhteisön tuottamat positiiviset kokemukset ja onnistunut sisäinen viestintä edistivät menestyvää brändinhallintaa (Leijerholt ym. 2020, 15).

Viestintä on erottamaton osa organisaation johtamista ja viestinnän merkitys korostuu erityisesti asi-  
antuntijatyössä, toteaa Juholin (2017, 47). Viestintätavoissa on havaittavissa eroja yksiköiden ja lai-  
tosten välillä. Henkilökunta on sitä tietoisempi jatkuvasta oppimisesta mitä aktiivisemmin yksiköiden  
ja laitosten johto vastaa kokonaisvaltaisesta viestinnästä ja mitä vuorovaikutuksellisempaa viestintä  
on. Vuorovaikutuksellisuutta lisäsivät jatkuvan oppimisen toimijoiden vierailut laitoksille ja yksiköihin  
sekä henkilökunnan osallistuminen työryhmätyöskentelyyn. Myös opetuksen integrointi on lisännyt  
henkilökohtaisia kohtaamisia, ja sitä kautta vahvistanut yhtenäisempää käsitystä. Kokonaisvaltaisen  
viestinnän edistämisen tarkoittaa organisaation sisälle syntyneiden raja-aitojen madaltamista ja liian  
vahvojen ammatti- ja asiantuntijaidentiteettien purkamista sekä johdon kykyä aktivoida yksilöiden  
välistä avointa viestintää (Kempainen 2016, 86).

Tutkimuksen tuloksissa löydettiin eri viestinnän keinoja, joilla yhteistä käsitystä voidaan vahvistaa.  
Opintopalvelun henkilöstön yhteisissä kokouksissa ja tapaamisissa todettiin yhdenmukaisen tiedon  
välittyvän suurelle kuulijajoukolle samanaikaisesti. Viestinnällä on merkitystä, sillä suuri osa työteh-  
tävistä sijoittuu asiakasrajapintaan, henkilökunta kohtaa sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita, ja he  
toimivat samalla yliopiston ”brändilähettiläinä”. King & Grace (2008) toteavat asiakasrajapinnassa  
työskentelevän henkilökunnan vaikuttavan keskeisesti asiakkaiden brändikokemukseen. Tulosten  
perusteella voidaan myös todeta, että asiakasrajapinnassa työskentelevät olivat tietoisempia jatku-  
van oppimisen tavoitteista ja he myös seurasivat aktiivisemmin eri viestintäkanavia.

Viestintää voi olla tarkoituksenmukaista suunnata kohderyhmittäin, mutta myös kaikille tarkoitettuja  
Teams tietori-infoja. Ehdotettiin myös lyhyitä tietoisuuksia johdon tietotorilla. Henkilökohtaisen viestin-  
nän todettiin yleisesti olevan sähköistä viestintää tehokkaampaa. Yliopiston johdon viestintä koettiin  
”viralliseksi viestinnäksi”, jota kuunnellaan ja johon myös reagoidaan, kuten myös laitosten ja yksi-  
köiden kokouksissa todettiin tapahtuvan. Åberg (1997, 112) on havainnut, että operatiivisessa eli  
työviestinnässä asiantuntijan välittämät tietoisuudet työyhteisön yhteisissä kokouksissa ovat tehokas  
tapa välittää ydintietoa kirjallisesti jaettavan tiedon sijaan.

Tutkimusten mukaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän johdon ja alaisten välillä on todettu lisäävän  
henkilökunnan työtyytyväisyyttä (Men 2014, 278). Jatkuvan oppimisen toimijoiden vierailut yksiköi-  
hin ja laitoksille sekä henkilökohtaiset tapaamiset koetaan merkityksellisinä. Jalkautumista toivotaan  
opettajien pariin useammin. Henkilökohtaiset kontaktit opetuksen integroinnin yhteydessä ovat vah-  
vistaneet yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteistä käsitystä jatkuvasta oppimisesta. Henkilökohtai-  
set kohtaamiset koetaan sähköistä viestintää tehokkaammaksi.

Sosiaalisen median kanavien merkitys sisäisen viestinnän keinona ei tämän tutkimuksen mukaan  
ollut merkityksellinen henkilökunnalle, mutta opiskelijoille sitäkin tärkeämpi. Viestintävälineiden ja -  
kanavien valinnalla on merkitystä viestintätavoitteiden saavuttamisessa, toteaa Juholin (2008, 270).  
Jatkuvan oppimisen brändin vahvistamisen kannalta tärkeämpää on yhdenmukaisen viestin välittä-

minen riippumatta viestintävälineistä. Kuten Cornelissen (2017, 87) toteaa, johdonmukainen viestintä vahvistaa työntekijän positiivista mielikuvaa riippumatta siitä, mikä suhde hänellä on organisaatioon.

Sisäisen viestinnän vaikutus brändimielikuvaan on useiden eri tekijöiden summa, johon pääosin vaikuttavat henkilön asema ja työtehtävät, yksikön tai laitoksen aktiivinen viestinnällinen ote sekä oma mielenkiinto seurata eri viestintäkanavia. Tulosten mukaan yliopiston viestintä koetaan pirstaleisena sekä hajanaisena. Viestinnän pirstaleisuus todennäköisesti korostaa henkilökohtaisen viestinnän merkitystä. Teoriaosuudessa todetaan, että työntekijän näkemys brändistä syntyy usein intranetin ja muiden sisäisten viestintäkanavien kautta välittyvän virallisen kuvan sekä toisaalta arjen työn kautta. Mielikuvaa voidaan vahvistaa yhteisillä arvoilla sekä yhtenäisillä organisaatiokäytännöillä. (Leijerholt ym. 2020.) Tutkimusten mukaan on todettu, että menestyvät organisaatiot ymmärtävät onnistuneen viestinnän merkityksen ja löytävät oikeat ja toimivat viestinnän ratkaisut. Vertailtaessa yrityksiä keskenään todettiin menestyvien ja hyvämaineisten yritysten panostavaan viestintään kolme kertaa enemmän kuin vähemmän menestyvät yritykset. (Cornelissen 2017, 174–175.)

### 7.3 Jatkuvan oppimisen tunnettuus, yhteinen käsitys sekä myönteinen brändikokemus

Tutkimuskysymykseen, millä keinoin tunnettuutta sekä yhteistä käsitystä ja myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä yliopiston strategian mukaisesti, on jo saatu vastauksia sisäisen viestinnän osalta. Kansallisen vuoteen 2030 ulottuvaan kansallinen jatkuvan oppimisen strategiaan on kirjattu tavoitteiksi jatkuvan oppimisen hyötyjen ja mahdollisuuksien sekä työelämässä tai muutoin hankitun osaamisen näkyväksi tekeminen. Tavoitteena on myös parantaa työn ja opiskelun yhteensovittamista, lisätä suunnitelmallisuutta osaamisen kehittämiseen ja ennakoida akutteja koulutustarpeita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Raportissa mainitut asiat löytyvät myös UEF-strategiasta, joita tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

UEF strategiaan kirjatusta koulutuksen saavutettavuudesta, laajasta koulutustarjonnasta sekä monimuotoisesta ja joustavasta opetuksesta oli yhtenäinen käsitys kaikissa ryhmissä. Strategiaan on myös kirjattu Jatkuvan oppimisen keskuksen rooli koordinoijana sekä perustutkinto-opetuksen ja avoimen yliopisto-opintojen synkronisointi. Kuten tuloksissa todettiin, käsitykset jatkuvan oppimisen keskuksen roolista vaihtelivat, mutta koordinoituvastuun todettiin sisältyvän JOK:n tehtävään. Niimenmuutos todettiin myös onnistuneeksi. Perustutkinto-opetuksen ja avoimen yliopisto-opintojen synkronisointi on edennyt ja henkilökunnan kokemukset ovat olleet positiivisia. Eroja oli havaittavissa tiedekuntien välillä, jotka selittyivät henkilökunnan työtehtävien ja roolien kautta. Ajasta ja paikasta riippumatonta opetusta on toteutettu perusopetuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen vahvalla integraatiolla, kuten strategiassa todetaan. Etäopetusta tarjotaan yhä enemmän ja henkilökunta on joutunut omaksuma uusia digitaalisia ratkaisuja opetuksen toteuttamiseksi. Lukioyhteistyön ja MOOC-kurssien järjestäminen vaihtelee laitoksittain sekä tiedekunnittain, kuten myös tietoisuus niistä osana jatkuvan oppimisen brändiä. (Itä-Suomen yliopisto strategia: Ajantasaista ja uusiutuvaa oppimista 2020.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, jatkuvan oppimisen merkitys ymmärretään samalla tavoin yliopistoyhteisössä, mutta brändäämisen ei katsottu soveltuvan yliopiston tehtävään. Malmelin & Hakala

(2007) toteavat yhteisen käsityksen muodostumisen edellyttävän työntekijöiden osallistamista sekä sitouttamista yrityksen arvomaailmaan. Opiskelijoilla oli selvä käsitys jatkuvan oppimisen brändistä osana UEF brändiä, mutta näkyvyyttä brändille toivottiin ulkoisesti enemmän. Brändin merkitys näkyi selvemmin sosiaalisen median kanavilla kuin yliopiston muissa viestintäkanavissa. Jatkuvan oppimisen brändi osana UEF-brändiä on vahva ja tunnetaan, kuten opiskelijat totesivat. Brändiarkkitehtuuri kertoo, onko alabrändeillä itsenäinen asema, vai onko niiden identiteetti varsinaisen brändin mukainen. Keller (2014) toteaa brändiarkkitehtuurin olevan kiinteä osa yrityksen markkinointistrategiaa sekä yrityksen tapa kertoa asiakkailleen eri tuotteiden ja palveluiden merkityksestä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaskokemuksen merkitystä brändiin liittyvän teema-alueen alla. Jatkuvan oppimisen tunnettuus, yhteinen käsitys sekä myönteinen asenneilmapiiri heijastuvat positiivisen asiakaskokemuksen syntyymiseen. Erottautumista haettaessa asiakaskokemus voi nousta keskeiseksi tekijäksi tilanteissa, joissa tuotetta, laatua tai hintaa ei voida pitää kilpailukeinona (Ahvenainen ym. 2017, 23). Avoimen yliopiston tarjontaa, täydennys- ja erikoistumiskoulutusta, MOOC – ja lukiokursseja tarjoavat kaikki yliopistot ja erottautuminen on keskeinen tekijä kilpailijoihin nähden. UEF:n vahvuuksia löydettiin kaikissa ryhmissä, vaikka hieman eri näkökulmista. Vahvuuksien tunnistaminen ja niiden korostaminen vahvistavat brändistä syntyviä mielikuvia. Kuten Saarijärvi ym. (2020) toteaa kansainvälisen markkinoinnin asiantuntijan Seht Godin sanoin ”Älä etsi asiakkaita tuotteillesi vaan tuotteita asiakkaillesi.” Vastaava ajatus nousi esille opiskelijaryhmässä, jossa toivottiin enemmän suoria kontakteja yrityksiin ja organisaatioihin ja todettiin tarve räätälöidä koulutuksia asiakkaiden tarpeen mukaan.

Henkilökohtaisen kanssakäyminen todettiin vaikuttavan hyvään asiakaskokemukseen, ja se todettiin digitaalista viestintää tehokkaammaksi. Tarve on yhtä lailla mahdollisimman hyvin toimiville verkkosivuille, josta tietoa saadaan nopeasti ja vaivattomasti ajasta ja paikasta riippumatta. Henkilökohtainen kohtaaminen asiakaspolun eri vaiheissa vahvistaa asiakkaan sitoutumista. Hyvä asiakaskokemus on syntynyt opiskelijanäkemyksen mukaan hyvin toimivien verkkosivujen jälkeen yhteydenottona avoimen yliopiston toimijoihin sekä onnistuneena HOPS-ohjauksena, kysymyksiin on saatu vastaus viiveettä ja lopputulemana on syntynyt kokemus opintojen sujuvuudesta. Asiakaskokemusta pidetään jopa parempana kuin kokemusta yliopiston perusopiskelijana. Käsitystä vahvistaa Vahtolan (2020) näkemys, jonka mukaan digitaalisen ympäristön kasvusta huolimatta henkilökohtainen asiakaskokemus, asiakkaan syvällinen tunteminen sekä aloitteellinen ja aktiivinen lähestyminen asiakkaiden suuntaan ovat liiketoiminnan tärkeimpiä menestystekijöitä.

Henkilökunnan sitoutumista brändiin voi haitata johdon liiallinen panostaminen ulkoisiin kohderyhmiin sisäisen brändäyksen kustannuksella (Suomi ym. 2021). Tutkimuksessa todettiin yksittäisinä kommentteina ulkoisen markkinoinnin olevan sisäistä vaikuttavampaa, myös verkkosivut koetaan ulkoisen markkinoinnin välineenä. Toisaalta henkilökunta hakee tietoa verkkosivujen kautta ja työntekijöillä voi olla useita rooleja sekä sisäisenä että ulkoisena asiakkaana. Juholinin (2017, 20) mukaan viestintä on jaettu perinteisesti sekä ulkoiseen että sisäiseen, mutta niiden väliset erot ovat hämärtyneet. Opiskelijaryhmä asettui sisäisen ja ulkoisen viestinnän välimaastoon, viestintä on toimivaa ja näkyvää sekä sosiaalisessa mediassa että yliopiston järjestelmissä. Koulutuksiin liittyvää

markkinointiviestintää saadaan sosiaalisen median kanavissa. Vaikka opiskelijat ovat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä, henkilökunta ei kokenut sitä oman työn kannalta merkityksellisenä vaihtoehtona.

Myönteisyyden kokemusta voidaan vahvistaa yhteisen tekemisen kautta, kuten opetussuunnitelmatyön yhteydessä on tapahtunut. Opetuksen toteuttaminen tarkoittaa yleensä usean eri tahon välistä yhteistyötä ja kokemusten jakamista. Sisäisen viestinnän keinona tietoa on hyvä jakaa mahdollisimman paljon yli laitos- ja tiedekuntarajojen vertaisoppimalla toisiltamme. Coleman (2019) toteaa, työntekijöiden olevan yrityksen merkittävin voimavara viestin välittäjänä ja brändin edustajana. On myös hyvä pohtia missä määrin tarvitaan perinteisempää kasvotusten ja missä määrin sähköisten alustojen kautta tapahtuvaa viestintää ja millä tavalla viestintää voidaan kohdentaa tehokkaammin eri sähköisissä viestinnän kanavissa.

Kekäläinen (2016) toteaa viestinnän olevan vuorovaikutuksellista, motivoivaa ja työyhteisöä sitouttavaa toimintaa ei ainoastaan asioista tiedottamista. Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, viestintävälineiden ja -kanavien valinnalla on merkitystä viestintätavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen viestinnän onnistumista tukevat työntekijöiden mahdollisuudet valita heille sopivat ja käyttökelpoiset tavat. (Welsh 2012, 251.) Åberg (1997, 108) puhuu vapaan keskustelun ja yhteisen tekemisen paikkoina tietotoreista ja ahaa-aukioista, joissa on tilaa ideointiin ja satunnaisviestinnän ylläpitämiseen. Foorumit eli yhteiset tilat voivat olla virtuaalisia ja puolivirallisia organisaation keskustelukanavia tai yhteisiä työskentelyalustoja, toteaa Juholin (2008, 270).

#### 7.4 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tehtävä on vastata sille asetettuun tutkimusongelmaan: ”Kuinka hyvin jatkuvan oppimisen brändi tunnetaan yliopistoyhteisössä ja millä tavalla tunnettuutta, yhteistä käsitystä sekä myönteistä brändikokemusta voidaan lisätä”.

Tutkimuksen tulosten mukaan jatkuvan oppimisen valtakunnallinen merkitys ymmärretään samalla tavoin kaikissa haastatteluun osallistuneissa ryhmissä, mutta käsitykset eroavat, kun jatkuvaa oppimista tarkastellaan osana yliopiston perustehtävää. Henkilökunta näkee yliopiston ensisijaisina tehtävinä opetuksen, tutkimuksen ja tutkimuksen perustuvan tiedon tuottamisen ja sen jakamisen. Jatkuva oppiminen nähdään osana yhteiskunnallista vuorovaikuttamista. Opiskelijoiden mukaan jatkuva oppiminen on luonnollinen osa yliopiston perustehtävää. Jatkuva oppiminen liitetään ensisijaisesti avoimen yliopiston toimintaan, jossain määrin täydennyskoulutuksiin.

Jatkuvan oppimisen palvelut tasa-arvoistavat yhteiskuntaa ja palveluita on hyvä tuottaa yhteiskunnan tukemana. Koulutuksiin liittyvien kustannusten todetaan eriarvoistavan käyttäjiä, etenkin työttömiä tai pienituloisia henkilöitä, joille koulutuksesta todennäköisesti koituisi suurtakin hyötyä. Myös avoimen väylien koettiin eriarvoistavan nuoria. Käsitykset jakaantuivat ja opiskelijaryhmässä avoimen väyliin suhtauduttiin varsin myönteisesti.

Korkeakoulujen rahoitusmalli kannustaa tiedekuntia panostamaan jatkuvan oppimisen kokonaisuuteen. Avoimen yliopiston ja perusopetuksen integraatio näkyy yhteisinä opetussuunnitelmina. Henkilökunta on suhtautunut opetuksen integrointiin positiivisesti. Jatkuvan oppimisen keskuksen ja tiede-

kuntien välinen yhteistyö on osaltaan auttanut vahvistamaan yhteistä käsitystä ja lisännyt myönteisyyttä jatkuvaa oppimista kohtaan. Eroja todettiin kuitenkin olevan jossain määrin tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden välillä. Jatkuvan oppimisen keskuksen (JOK) ja tiedekuntien välinen yhteistyö on tiiviimpää yhteisen opetuksen kautta, mutta JOK jää etäisemmäksi, jos yhteisen opetuksen määrä on vähäisempi. Henkilökohtaisilla kontakteilla todettiin olevan myös merkitystä. Todellisen integroinnin todettiin vaativan aikaa sekä muutosta asenteissa.

Käsitykset brändistä vaihtelivat haastateltavien ryhmien mukaan. Yliopiston sisällä tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen vahva rooli sekä tutkintokeskeinen ajattelutapa korostuvat. Yliopiston henkilökunta kokee brändin liittyvän kaupalliseen toimintaan, eikä brändäämisen koeta kuuluvan yliopiston tehtävään. Brändi sanana herätti yleisesti negatiivisia tunteita, käsityksiin vaikuttivat kaupallisuuden lisäksi oma arvomaailma. Toisaalta brändäämisen todettiin lisäävän yliopiston tunnettuutta ja brändityötä tarvitaan uusien opiskelijoiden rekrytointiin.

Opiskelijoiden mukaan yliopisto näyttäytyy monipuolisena, runsaasti vaihtoehtoja tarjoavana, luotettavana ja houkuttelevana jatkuvan oppimisen toimijana. UEF-brändi tunnetaan ja sen osana jatkuva oppiminen, mutta ei erillistä ”jatkuvan oppimisen brändiä”. Jatkuvan oppimisen brändin näkyvyyden vahvistamista kaivataan. Opiskelijat näkevät brändäämisen kohteina UEF jatkuvan oppimisen polun sekä mahdollisuuden matalan kynnyksen opiskeluun. Yksittäisinä asioina esillä olivat avoimen väylät sekä UEF EMBA -tilauskoulutus.

Huolimatta haastateltavien ryhmien erilaisesta suhtautumisesta brändiin ja brändäämiseen yleisellä tasolla, kaikilla on yhteinen käsitys yliopiston ja jatkuvan oppimisen vahvuuksista. Vahvuuksina mainitaan mm. korkealaatuinen opetus, luotettavuus, tutkitun tiedon merkitys, joustavuus, monialaisuus ja avoimen väylät. Vaikka henkilökunta ei yhdistä vahvuuksia suoraan brändiin ja brändäämiseen, ne tulivat esille muiden teemojen yhteydessä. Opiskelijat taas liittävät vahvuudet UEF-brändiin. Esille nousseita asioita voidaan pitää UEF jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksina.

Verkkosivujen visuaalista ilmettä sekä toiminnallisuutta pidetään yleisesti onnistuneena. Verkkosivujen raikkaasta ilmeestä huolimatta, peräänkuulutettiin moninaisempaa ja monikulttuurisempaa ilmettä sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vahvistamista. Jatkuvan oppimisen keskuksen nimemuutos on onnistunut, mutta käsitykset Jatkuvan oppimisen keskuksen roolista vaihtelevat haastateltavien mukaan. JOK:n sijoittumista jatkuvan oppimisen kokonaisuuteen ei pidetä selkeänä ja sen rooli jää verkkosivuilla irralliseksi. Henkilökunta kritisoi brändin luomia mielikuvia ja viestintää, sillä heidän mukaansa viestinnän tulee antaa totuudenmukainen kuva. Brändin pääviesti sekä liian positiivisen kuvan luominen opiskelun helppoudesta ja joustavuudesta saa osakseen kritiikkiä.

Tietoa jatkuvasta oppimisesta on ollut hyvin saatavilla useiden eri yliopiston viestintäkanavien kautta sekä laitosten ja yksiköiden kokouksissa ja eri työryhmissä. Tiedekunnan rooli on vähäisempi verrattuna laitoksiin ja yksiköihin. Tulosten mukaan yliopiston viestintä koetaan yleisesti pirstaleisena sekä hajanaisena. Tiedon määrä koetaan myös suurena ja puhutaan ”infotulvasta”. On todennäköistä, että jatkuvan oppimisen viestinnän teho laskee edellä mainituista syistä ja siksi henkilökohtaisen viestinnän merkitys korostuu. Jatkuvan oppimisen toimijoiden vierailut laitoksille ja yksiköihin koe-

taan merkityksellisinä ja jalkautumista opettajien pariin toivotaan jatkossa. Yksikkö- ja laitoskokoukset saivat myös osakseen kiitosta, johdon viestintää arvostetaan ja kuunnellaan. Opetuksen integroinnin todetaan lisänneen henkilökohtaisia kohtaamisia ja vahvistavan yhteistä näkemystä. Henkilökohtaisen viestinnän todetaan yleisesti olevan sähköistä viestintää tehokkaampaa.

Yliopiston johdon viestintä koetaan "virallisena viestintänä", jota kuunnellaan ja johon myös reagoidaan. Tulokset vahvistavat organisaation johdon vastuusta yhtenäisestä ja aktiivisesta sisäisestä viestinnästä. Viestintävälineiden ja -kanavien valinnalla on myös merkitystä viestintätavoitteiden saavuttamisessa, kuten jo aikaisemmin todettiin. Sosiaalisen median kanavien merkitys sisäisen viestinnän keinona ei tämän tutkimuksen mukaan ollut merkityksellinen henkilökunnalle. Opiskelijoille sosiaalisen median kanavat taas olivat tärkeitä ja kanavilla seurattiin opiskeluun liittyvää viestintää Yammerin ja opintohallinnon järjestelmien ohessa ja lisäksi.

Viestintätavoissa on havaittavissa eroja yksiköiden ja laitosten välillä. Henkilökunta on sitä tietoisempi jatkuvasta oppimisesta mitä aktiivisemmin yksiköiden ja laitosten johto asioista viestii. Sisäisen viestinnän vaikutus brändimielikuvaan on useiden eri tekijöiden summa, johon pääosin vaikuttavat henkilön asema ja työtehtävät, yksikön tai laitoksen aktiivinen viestinnällinen ote sekä oma mielenkiinto seurata eri viestintäkanavia. Yhteisen käsityksen vahvistamiseksi esitettiin tiedotusta opintopalvelujen henkilöstökokouksiin, viestinnän suuntaamista kohderyhmittäin, koko henkilökunnalle yhteisiä Teams tietori-infoja sekä lyhyitä tietoiskuja johdon tietotorilla. Sisäisen viestinnän keinona on myös tiedon jakaminen yli laitos- ja tiedekuntarajojen vertaisoppimalla toisiltamme.

Sisäisen ja ulkoisen brändäämiseen välillä on havaittavissa eroja, vaikka tässä tutkimuksessa ei ulkoista brändäämistä ja viestintää tutkittu. Viestinnän kohdentaminen ja sisäisen brändäämisen vahvistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleville on tärkeää, sillä henkilökunta toimii omassa tehtävässään organisaation "brändilähettiläänä". Hyvään asiakaskokemukseen viitattiin tuloksissa ja aihetta sivuttiin myös teema-alueissa. Tutkimusten mukaan asiakaskokemus on erottamaton osa brändiä. Hyvään asiakaskokemukseen ovat vaikuttaneet toiminnalliset ja onnistuneet verkkosivut, ajasta ja paikasta riippumaton sähköinen asiointi, henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä kattava opinto-ohjaus. Opiskelijat kokevat lisäksi opiskelun tuottaman hyödyn sekä ajantasaisen ja laadukkaan opetuksen tärkeinä hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Avoimen yliopiston opiskelun on koettu olevan jopa asiakaskeskeisempää kuin tutkintoon johtavassa koulutuksessa.

### **Tutkimuksessa tunnistettuja brändin vahvuuksia:**

- 1) Yhtenäinen käsitys jatkuvan oppimisen valtakunnallisesta merkityksestä.
- 2) Yhtenäinen käsitys UEF vahvuuksista. Sitoutuminen organisaation arvoihin.
- 3) Yhteiset opetussuunnitelmat, onnistunut opetuksen integrointi.
- 4) Laitosten ja yksiköiden vahva rooli ja onnistuminen tiedon välityksessä.
- 5) Yksikkökokousten ja laitoskokousten tärkeys.
- 6) Henkilökunnan osallistuminen ja osallistaminen työryhmätyöskentelyyn.
- 7) JOK toimijoiden vierailut laitoksille ja yksiköihin.
- 8) Henkilökohtaisten kontaktien merkitys: JOK yhteyshenkilöt, OPI ja opettajat.
- 9) Houkuttelevat, toiminnalliset verkkosivut ja onnistunut visuaalinen ilme.

10) Vahva UEF brändi. Tunnettuus ja luotettavuus.

**Tutkimuksessa esille nousseita asioita, joita kehittämällä voidaan jatkuvan oppimisen brändiä vahvistaa:**

- 1) Yliopiston viestinnän monikanavaisuus ja pirstaleisuus.
- 2) JOK roolin "kirkastaminen".
- 3) UEF jatkuvan oppimisen merkityksen täsmentäminen yliopistoyhteisössä.
- 4) Jatkuvan oppimisen brändin "oman" aseman korostaminen.
- 5) Verkkosivujen moninaisuuden ja monikulttuurisuuden huomioiminen.
- 6) Monikulttuurisuus näkyväksi luonnollisena osana yliopistoyhteisöä.
- 7) Sitoutunut henkilökunta: "brändiylpeyden" vahvistaminen.
- 8) Viestinnän vahvistaminen asiakasrajapinnassa.
- 9) Opetuksen integraation vahvistaminen: palvelupolun kuvaaminen JOK – tiedekuntien välillä.



## 8 POHDINTA

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat tyypillisesti työyhteisöjen toimintaa tukevia kehittämishankkeita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole ollut kehittää jatkuvan oppimisen hanketta, vaan teemahaastattelun keinoin selvittää ja tunnistaa jatkuvan oppimisen brändin vahvuuksia ja sisäistä näkyvyyttä sekä löytää keinoja vahvistamaan tunnettuutta sekä myönteisyyttä brändiä kohtaan. Olen seurannut jatkuvan oppimisen kokonaisuuden etenemistä yliopiston työntekijänä aitiopaikalla, mutta toisaalta ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, sillä työhöni ei ole sisältynyt opintopalveluissa jatkuvaan oppimiseen liittyviä tehtäviä. Olen kuitenkin voinut havaita, että tietoisuus on lisääntynyt opinnäytetyöprosessin aikana ja asenteet ovat muuttuneet myönteisemmiksi.

Opinnäytetyöni ”punainen lanka” löytyi ProCom -viestinnän ammattilaiset (2019) julkaisemasta Viestintä 2030 -kuvasta. Kuvan kautta avautuu tulevan vuosikymmenen aikana viestintään sekä koko yhteiskuntaan kohdistuvia haasteita, kuten globalisaatio, uudet tavat toimia, teknologiset ratkaisut, vaikuttamisen muodot sekä tieteen ja koulutuksen tuottamat ratkaisut. Viestintä 2030 -kuvan kautta hahmottui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Näkökulma tarkentui yhteisviestintään ja tarkemmin sisäiseen brändäämiseen, jota on tutkittu suhteellisen vähän julkisella sektorilla. Sisäinen viestintä ja brändääminen ovat lähellä toisiaan, ja brändin rakentaminen osa organisaation kokonaisvaltaista viestintäjärjestelmää.

On ollut hienoa tehdä opinnäytetyötä mielenkiintoisen ja merkityksellisen aiheen parissa. Olen saanut olla ajan hermoilla kuluneen vuoden ajan jatkuvan oppimisen asioiden parissa. En ole vain kasvattanut omaa teoreettista tai tutkimuksellista osaamispääomaa vaan kokonaisvaltaisesti oppinut ymmärtämään osaamisen kehittämisen ja viestinnän merkitystä. Olen samalla toteuttanut jatkuvaa oppimista oman opiskeluni myötä ja kokenut henkilökohtaisesti työn ja opiskelun yhteensovittamisen haasteet. Olen myös usein todennut olevani askeleen jäljessä opinnäytetyöni tulosten raportoinnissa asioiden nopean etenemisen myötä. Haastatteluissa ilmeni toiveita verkkosivujen vuorovaikutuksellisuudesta, case-tarinoista ja podcasteista. Tänäpäin verkkosivuilta on luettavissa täydennyskoulutuksen opiskelijatarinoita ja JOK jatkuvan oppimisen keskus tarjoaa kaikille maksuttomia ja avoimia virtuaalisia aamukahvit -tapahtumia. Mielikuvien vahvistaminen tapahtuu usein huomaamatta, pienten tekojen kautta kuten henkilöstökoulutuksen Yammer- ryhmän nimeäminen ”Osaamisen kehittäminen ja henkilöstökoulutus”.

Asioiden nopeasta etenemisestä huolimatta, tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda uutta näkökulmaa jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittämiseen Itä-Suomen yliopistossa. Tuloksissa korostuu yhteistyön sekä vuorovaikutuksen merkitys tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden sekä Jatkuvan oppimisen keskuksen välillä. Digitaalisista ratkaisuista huolimatta kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys ei ole vähentynyt. Mitä läheisemmin koemme jatkuvan oppimisen merkityksen omassa työssä ja ymmärrämme, miksi jatkuva oppiminen on tärkeää ei vain yliopistolle vaan koko yhteiskunnalle, sitä varmemmin toimimme asian hyväksi. Vastuu yhdenmukaisesta viestinnästä on organisaation johdolla. Kuten tuloksissa todettiin, johdon viestintää myös kuunnellaan. Yhtenäisestä viestintäkulttuurista on hyvä jatkaa keskustelua ja pohtia millä keinoin ja minkä kanavan kautta viestiä

välitämme, jotta vastuu ei jäisi kuulijalle, vanhan ja tutun sanonnan mukaan. Viestinnän hajanaisuuteen liittyvät tulokset kuvaavat yliopiston viestintäkulttuuria laajemmin ei ainoastaan jatkuvaan oppimiseen liittyen. Asia on hyvä huomioida kaikessa toiminnassa mitä yliopistossa yhteisönä teemme. Kenties yliopistossa vakiintunut UEF-lähettiläs toiminta voisi hyvin jatkuvan oppimisen koulutustenkin parissa. Jatkuvan oppimisen ”lähettiläs tai lähettiläät” välittäisivät viestiä sekä yliopiston sisällä, että ulospäin.

Opinnäytetyön teorialaisuudessa kuvasin asiakaskokemuksen merkitystä, jonka epätyypillisesti toin esille brändin alla. Yhdyn Gerdtin & Korkiakosken (2016) näkemykseen, jonka mukaan asiakaskokemus ja brändi liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niitä tulee tarkastella aina yhdessä. Asiakaskokemus syntyy kaikista kohtaamisista tiedon hausta, verkkosivujen kautta asiakaspalveluun, koulutuksen ilmoittautumisen kautta osallistumiseen, opinto-ohjaukseen, opintojen toteuttamiseen sekä valmistumiseen. Jatkuvan oppimisen brändiä ei ole ilman asiakaskohtauksia. Tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, hankkimiseen ja käyttämiseen liittyviä mielikuvia vahvistavat kokemukset syntyvät koko asiakaspolun ajalta. Kaikki liittyvät lopulta toisiinsa.

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on ollut tämän tutkimuksen vahvuus. Ilmiötä on pyritty tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tuloksena yliopistoyhteisön ajatuksia ja näkemyksiä on saatettu näkyviksi, niin että tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Työssä on pyritty myös mahdollisimman syvällisesti ymmärtämään tutkittua ilmiötä. Vaihtoehtoinen tapa tämän tutkimuksen toteuttamiselle olisi voinut olla kyselylomakkeen käyttäminen, kohderyhminä opintopalveluiden henkilökunta tai opettajat tai molemmat ryhmät yhdessä. Tarkempaa erittelyä olisi voitu toteuttaa tiedekuntien ja laitosten sekä yksiköiden välillä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut tavoitella määrällisen tutkimuksen kaltaisia yleistyksiä vaan on haettu syvällisempää ymmärrystä aiheeseen.

Opinnäytetyö on tuottanut lisätietoa vähemmän tutkitusta aihealueesta, sisäisestä brändäämisestä koulutusorganisaatiossa. On todennäköistä, että julkisten organisaatioiden sisäistä viestintää tutkitaan yhä enemmän sisäisen brändäämisen näkökulmasta ja brändi käsitteenä vakiintuu entistä selvemmin myös julkiselle sektorille. Tutkimuksen tulosten tarkoitus on hyödyttää käytännön työtä kuten verkkosivujen ja uusien tuotteiden tai ideoiden jatkokehittämistä. Tuloksissa korostuu viestinnän merkitys ja jatkuvan oppimisen brändin vahvistaminen. Opetuksen integraation eteneminen vahvistaa yliopiston sisäistä yhteistyötä, joka näkyy ulospäin entistä parempana asiakaskokemuksena. Onnistunut sisäinen viestintä motivoi meitä muutokseen ja sitä myöten vakiinnuttaa uusia toimintatapoja.

Asiakaskokemus ja sen mittaaminen liitetään tyypillisesti liiketoimintaan, mutta soveltuu hyvin jatkotutkimuksen aiheeksi jatkuvan oppimisen palveluihin, kuten myös sisäisen brändäämisen eri näkökulmat. Asiakaskokemusta sivuttiin myös tässä tutkimuksessa ja aiheen alueelta löytyy useita eri tutkimuskohteita, joissa voi hyödyntää esimerkiksi ajankohtaisen ja paljon esillä olevan palvelumuotoilun keinoja. Näkökulma voi olla myös yliopiston sisäisissä prosesseissa sekä palvelupolun eri vaiheissa koulutusten ideoinnista toteuttamiseen sekä käyttäjäkokemukseen ja sen mittaamiseen.

Asiat etenevät myös valtakunnallisella tasolla. Opetus- ja kulttuuriministeriön edistää omalta osaltaan jatkuvan oppimisen edellytyksiä kehittämällä ohjauspalveluita, digitaalisia alustoja sekä osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. On tärkeää, että korkeakoulujen ja oppilaitosten välinen yhteistyö tiivistyy. Yhteiskehittämistä ja yhteisiä alustaratkaisuja tarvitaan nopeaan ja helppoon tiedon hakemiseen sen sijaan että koulutuksista tietoa hakevat seikkailevat eri oppilaitosten ja korkeakoulujen verkkosivuilla. Näkökulmaa olisi hyvä laajentaa myös perusopetukseen liittyvien kurssien ja opetuksen avoimempaan saatavuuteen. Tarvetta voi olla yhtä hyvin yksittäisille lukion matematiikan, fysiikan tai minkä tahansa muun oppiaineen opetukselle.

Työelämän haasteisiin voidaan vastata tutkintojen suorittamista kevyemmällä ratkaisulla, kuten yksilöllisesti räätälöidyillä koulutuspoluilla, yksittäisillä opintojaksoilla, tai -kokonaisuuksilla, eri teemojen ympärille rakennetuilla moduuleilla tai edellisten yhdistelmillä. Tarvitsemme kuitenkin rinnalle yhteisempää sertifiointijärjestelmää, millä osaamista voidaan tunnistaa ja osoittaa. Tutkintokeskeinen tapa ajatella elää vielä vahvasti yhteiskunnassa, ja asenteiden muutosta tarvitaan muiden tekojen lisäksi. Kuten teoriaosuudessa todetaan, työntekijän ja työnantajan kannalta pääasia on osaaminen, huolimatta mitä menetelmiä tai tapoja osaamisen kehittämiseen käytetään.

Lopuksi haluan mainita osaamiseen kehittämiseen liittyvän Ruohiston (2021) kommentin: "Olisi virheellistä ajatella työhön liittyvän osaamisen kehittämisen liittyvän vain yksilöiden osaamiseen tai vahvuuksiin, menestys syntyy lopulta siitä, miten yksilöt hyödyntävät toistensa vahvuuksia ja tekevät yhteistyötä".

## LÄHTEET

- Aaker, David A 1996. Building strong brands. First published 2002 by Simon & Schuster. London: Pocket Books 2010.
- Aho, Marita & Ranki, Sinimaaria 2018. Sitran selvityksiä 134. Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin. Helsinki: Erweko. <https://media.sitra.fi/2018/10/10132635/milla-rahalla.pdf>. Viitattu 13.10.2021.
- Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaitasi faneja. 3.painos. Helsingin seudun kauppakamari: Meedia Zone.
- Aleandri, G. & Refriger, L 2013. Lifelong learning, training, and education in globalized economic systems: Analysis and Perspectives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 93, 1242 – 1248. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership – WCLTA 2012. Science Direct. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Viitattu 13.10.2020.
- Ammattikorkealaki 14.11.2014/932. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>. Viitattu 1.11.2020.
- Aula, Pekka 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta?. Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell, 39–49.
- Bernbach, Bill 2016. Principles. Teoksessa Nicholas, Ind & Oriol, Iglesias (toim.) Brand desire: how to create consumer involvement and inspiration. London: Bloomsbury Business an imprint of Bloomsbury Publishing P.lc. 23.1.2021.
- Campbell, Margaret C. 2002. Building brand equity. *International Journal of Medical Marketing*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.945.460&rep=rep1&type=pdf>, 208–218. Viitattu 23.1.2021.
- Cedefop. The European Centre for the Development of Vocational Training, 2015. Unequal access to job-related learning: evidence from the adult education survey. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 52. <http://dx.doi.org/10.2801/219228>. Viitattu 17.10.2020.
- Clark, Paul, & Chapleo, Chris & Suomi, Kati 2019. Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. 132-149. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11233-019-09054-9.pdf>. Viitattu 18.4.2021.
- Coleman Darren 2018. Building Brand Experiences. A practical guide to retaining brand relevance. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Cornelissen, Joep 2017. Corporate communication. A Guide to Theory & Practice. 5<sup>th</sup> edition. London: SAGE Publications Ltd.
- De Chernatony, Leslie, Drury, Susan & Segal-Horn Susan 2003. Building a Services Brand: Stages, People and Orientations, *The Service Industries Journal*, 23:3, 1-21, DOI: 10.1080/714005116. Viitattu 23.4.2021.
- Desjardins, Richard 2019. Labour market benefits of adult education from a global perspective, *International Review of Education*, 65(6), 955973. DOI: 10.1007/s11159-019-09813-1. [https://www.researchgate.net/publication/332767806\\_Labour\\_market\\_benefits\\_of\\_adult\\_education\\_from\\_a\\_global\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/332767806_Labour_market_benefits_of_adult_education_from_a_global_perspective). 1–26. Viitattu 13.10.2020.
- Dufva, Mikko 2019. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Julkaistu 31.12.2019. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Viitattu 30.12.2020

Finnchat 2015. Verkkokaupan myyntityötä asiakkaan ehdoilla. Tutkimus chat-palvelunvaikutuksesta verkkokaupanmyyntiin ja asiakaskokemukseen. <https://finnchat.com/wp-content/uploads/2015/03/Tutkimus-chat-palvelun-vaikutuksesta-verkkokaupan-myyntiin-ja-asiakaskokemukseen.pdf>. Viitattu 4.4.2021.

Gerd, Belinda & Korhonen, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pohjalainen, Juha 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Helsilä, Martti 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell, 171–190.

Helsingin yliopisto Jatkuva oppimista maailman parhaaksi. Visio Helsingin yliopiston roolista jatkuvan oppimisen edistäjänä yhteiskunnassa. Pdf-tiedosto. [https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/hy\\_jatkuva\\_oppiminen\\_visio\\_final\\_0.pdf](https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/hy_jatkuva_oppiminen_visio_final_0.pdf)

Hertzen, Pirjo von, Melgin, Elina & Åberg, Leif 2012. Vuosisata suhdetoimintaa: yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava. Viitattu 20.2.2021.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hyde, Martin, Phillipson, Chris 2014. How can lifelong learning, including continuous training within the labour market, be enabled and who will pay for this? Looking forward to 2025 and 2040 how might this evolve? Foresight, Government Office for Science. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/463059/gs-15-9-future-ageing-lifelong-learning-er02.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/463059/gs-15-9-future-ageing-lifelong-learning-er02.pdf). Viitattu 20.1.2021.

Itä-Suomen yliopisto 30.11.2020. Jatkuvan oppimisen keskus Itä-Suomen yliopistoon – johtajaksi Tero Karjalainen. [www.uef.fi/fi/artikkeli/jatkuvan-oppimisen-keskus-ita-suomen-yliopistoon-johtajaksi-tero-karjalainen](http://www.uef.fi/fi/artikkeli/jatkuvan-oppimisen-keskus-ita-suomen-yliopistoon-johtajaksi-tero-karjalainen). Viitattu 1.2.2021

Itä-Suomen yliopisto. <https://www.uef.fi/fi>. Viitattu 1.2.2021.

Itä-Suomen yliopisto. UEF Strategia. Ajantasaista ja uusiutuvaa oppimista 2020. <https://www.uef.fi/fi/strategia-2030>. Viitattu 20.1.2021.

Jantunen, Saara & Rantapelkonen, Jari. Viestinnän paradigman muutos. Teoksessa Rantapelkonen Jari (toim.) Strategisen viestinnän salat. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 14 (2014). Tampere: Juvenes Print. <https://www.doria.fi/handle/10024/100109>. Viitattu 9.1.2021.

Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Työryhmän väliraportti Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161576/OKM\\_2019\\_19\\_Jatkuvan\\_oppimisen\\_kehittaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161576/OKM_2019_19_Jatkuvan_oppimisen_kehittaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 24.2.2021.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin, Elisa & Rydenfelt, Henrik 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? Media & Viestintä, 43(1). <https://doi.org/10.23983/mv.91081>. Viitattu 1.1.2021.

Joensuu, Sanna 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 16.12.2020.

Jyväskylän yliopisto 2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/yha-laajempi-avoin-yliopisto-kaksi-vahvaavointa-yliopistoa-yhteen?publisherId=69817172&releaseId=69910842>. Viitattu 5.8.2021.

- Järvillehto, Lauri 2019. Suomesta jatkuvan oppimisen suunnannäyttäjä. Työelämäprofessori Lauri Järvillehdon selvitys jatkuvan oppimisen haasteista ja ratkaisuksista teknologiateollisuuden näkökulmasta. [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/2019-09/Suomesta\\_jatkuvan\\_oppimisen\\_suunnann%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4\\_2019\\_esitysversio.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/2019-09/Suomesta_jatkuvan_oppimisen_suunnann%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4_2019_esitysversio.pdf). Viitattu 8.9.2020.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja (toim. Makkonen Teemu). Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kekäläinen, Eeva 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended blogi. 27.6.2016. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>. Viitattu 06.12.2020.
- Keller, K. Lane 2014. Designing and implementing brand architecture strategies. *J Brand Manag* 21, 702–715 (2014). <https://doi.org/10.1057/bm.2014.38>. 23.1.2021.
- Kempainen, Birgitta 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää - viestintätoimijuuden edellytykset. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48376>. Viitattu 14.1.2021.
- King, Ceridwyn & Grace, Debra 2008. Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management* 15(5):358-372. [https://www.researchgate.net/publication/247478547\\_Internal\\_branding\\_Exploring\\_the\\_employee%27s\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/247478547_Internal_branding_Exploring_the_employee%27s_perspective). Viitattu 7.2.2021.
- Kinnari, Heikki 2013. Miten elinikäisestä oppimisesta puhutaan? *Aikuiskasvatus*, 33 (2), 107–117. <https://doi.org/10.33336/aik.94032>. Viitattu 13.10.2020.
- Kornberger, Martin 2010. *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/>. Viitattu 25.2.2021.
- Kosonen, Jonna & Miettinen, Tarmo 2019. Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edistäjinä. Sitra muistio. Sitra 2019. <https://media.sitra.fi/2019/02/28154613/korkeakoulut-tyouran-aikaisen-oppimisen-edistajina.pdf>. Viitattu 6.11.2020.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Mairead, Goodman, Malcolm & Torben, Hansen 2019. *Marketing management*. Harlow, England: Pearson.
- Kotler, Philip & Lee, Nancy R. 2007. Marketing in the Public Sector: The Final Frontier. *Public Manager; Alexandria* Vol. 36, Iss. 1, (Spring 2007): 12-17. <https://www.proquest.com/docview/236316379/fulltextPDF/9116A8605FA04D29PQ/1?accountid=11739>
- Laajalahti, Anne & Pennanen, Eveliina 2019. Teoksessa Luoma-aho Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.) *Osallistava viestintä*. ProComma Academic 2019. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/275003>. Viitattu 6.1.2021.
- Laal, Marjan, Laal, Ashkan & Aliramaei Arsalan 2014. Continuing education; lifelong learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 116, 4052-4056. Science Direct. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Viitattu 13.10.2020.
- Lappalainen, Pia 2016. Teoksessa Juholin Elisa (toim.) *Eettinen viestintä*. ProComma Academic 2016. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/275003>. Viitattu 6.1.2021.

Leijerholt, Ulrika, Biedenbach, Galina & Hultén, Peter 2020. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2020.1834607.

Leppisaari, Irja 2020. Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus*, 40 (1), 22–35. <https://doi.org/10.33336/aik.91045>. Viitattu 6.11.2020.

Liikenne- ja viestintäministeriö. Viestintä muutoksessa. Niukuudesta yltäkylläisyyteen 2011. *Julkaisuja* 33/2011. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-270-4>. Viitattu 20.12.2020.

Luoma-aho, Vilma 2015. Läpinäkyvä viestintä. *Procomma Academic* 2015. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286180/procomma\\_2015\\_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286180/procomma_2015_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 1.1.2021.

Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.) 2019. *Procomma Academic*. Osallistava viestintä. Helsinki: Libris. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom\\_procomma-academic\\_2019\\_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 13.12.2020.

Mainardes, Emerson Wagner, Rodrigues, Lázaro Silva & Teixeira, Aridemo 2019. Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>. Viitattu 16.1.2021.

Malmelin, Karoliina 2011. Arvojen markkinat. Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27402/arvojenm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.12.2020.

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2007. *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum.

Mampaey, Jelle, Schtemberg, Vanja, Schijns, Jos, Huisman Jeroen & Wæraas Arild 2020. Internal branding in higher education: dialectical tensions underlying the discursive legitimation of a new brand of student diversity, *Higher Education Research & Development*, 39:2, 230-243, DOI: 10.1080/07294360.2019.1674252. <https://core.ac.uk/download/pdf/333623629.pdf>. Viitattu 11.4.2021.

Mantere, Saku 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä ja strategian jalkoihin. Teoksessa Pekka Aula (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell, 39–49. Viitattu 1.1.2021.

Men, Linjuan Rita 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 2014;28(2):264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>. Viitattu 16.1.2020.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia sarja* 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Must Read 2020. Korkeakouluja ei pyöritetä pyhällä hengellä” – jatkuva oppiminen tarvitsee riittävät resurssit ja henkilökohtaista räätälöintiä. [https://www.mustread.fi/artikkelit/korkeakouluja-ei-pyoriteta-pyhalla-hengella-jatkuva-oppiminen-tarvitsee-riittavat-resurssit-ja-henkilokohtaista-raatalointia/?utm\\_medium=internal&utm\\_source=bt](https://www.mustread.fi/artikkelit/korkeakouluja-ei-pyoriteta-pyhalla-hengella-jatkuva-oppiminen-tarvitsee-riittavat-resurssit-ja-henkilokohtaista-raatalointia/?utm_medium=internal&utm_source=bt). Viitattu 6.11.2020.

Myrskylä Pekka 2019. Tilastokeskus. Hyvinvointikatsaus 1/2009. [https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-03-16\\_002.html](https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-03-16_002.html). Viitattu 16.10.2021.

Nuorteva, Jussi 2010. Tieto, totuus ja viisus tietotulva, oikea ja väärä tietoa. *Studia Generalia* 2010. Tieto muuttuvassa maailmassa. Helsingin yliopiston Avoin yliopisto. 7.10.2010. [https://www.avoin.helsinki.fi/studiageneralia/arkisto/2010/Jussi\\_Nuorteva\\_07102010.pdf](https://www.avoin.helsinki.fi/studiageneralia/arkisto/2010/Jussi_Nuorteva_07102010.pdf). Viitattu 30.12.2020.

OECD 2013. Survey of adult skills first result. Country note. Finland. <http://www.oecd.org/skills/piaac/Country%20note%20-%20Finland.pdf>. Viitattu 17.10.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>. Viitattu 15.10.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Jatkuvan oppimisen uudistus. Miten työikäisten osaaminen varmistetaan. Taustaa ja tilastoja jatkuvan oppimisen uudistukselle. Pdf-tiedosto. Julkaistu <https://minedu.fi/documents/1410845/17000212/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta/1961cb5a-bb41-866d-b90b-81554826ed43/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta.pdf>. Viitattu 27.10.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle. Pdf-tiedosto. Julkaistu 24.10.2017. <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-taustamuistio.pdf/b370e5ec-66d3-44cb-acb9-7ac4318c49c7/visio2030-taustamuistio.pdf>. Viitattu 2.11.2020

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:8. Pdf-tiedosto. Julkaistu 8.2.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-552-5>. Viitattu 20.10.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:19. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2.5.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-641-6>. Viitattu 27.10.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Tiedote. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. <https://minedu.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>. Viitattu 1.11.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus: Jatkuvan oppimisen palvelujärjestelmän uudistus – osaamisella työllisyyttä Kehittämisen suuntaviivat. Pdf-tiedosto. Julkaistu 14.5.2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/17000212/Jatkuvan+oppimisen+palveluj%C3%A4rjestelm%C3%A4n+uudistus+-+Kehitt%C3%A4misen+suuntaviivat+14.5.2020/aef2d53f-a7ad-b9c4-4cbd-0cee00c1c169/Jatkuvan+oppimisen+palveluj%C3%A4rjestelm%C3%A4n+uudistus+-+Kehitt%C3%A4misen+suuntaviivat+14.5.2020.pdf>. Viitattu 30.10.2020.

Pajarinen, Mika & Rouvinen, Petri 2014. Artikkelin TEM:n työn tulevaisuus seminaariin ja julkaisuun. Uudet teknologiat ja työt. Julkaisussa: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. Leena Pentikäinen toim. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>. Viitattu 15.4.2021.

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trukikoda, 207–215. Viitattu 20.8.2021.

Pohjola, Juha 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

ProCom 2019. PROCOM – Yhteisöviestinnän periaatteet. Viestintä on muutosvoima! - 2020-luvun uudet haasteet. Julkaistu 21.11.2019. [http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/06/procom\\_visio\\_paperi\\_020619\\_low.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/06/procom_visio_paperi_020619_low.pdf). Viitattu 9.12.2020.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trukikoda.

Puusa, Anu 2020. Teoksessa: Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trukikoda, 145–157.



- Puusa, Anu & Julkunen Saara 2020. Teoksessa: Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trukikoda, 189–202.
- Rantapelkonen, Jari (toim.) 2014. Strategisen viestinnän salat. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 14 (2014). Tampere: Juvenes Print. <https://www.doria.fi/handle/10024/100109>. Viitattu 9.1.2021.
- Raudasoja, Eva Maria 2019. Oulun yliopisto. Jatkuva oppiminen Oulun yliopistossa 2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 26.2.2019. <https://peda.net/hankkeet/elotori/elo-ryhm%C3%A4t/pe3/ae/ek22/2yo:file/download/cd135c07f7c75e288e16ac77cc34651396bc9fba/2019-02-26-Oulun%20yliopisto-jatkuva%20oppiminen.pdf>. Viitattu 1.11.2020.
- Reijonen, Helen, Laukkanen, Tommi, Komppula, Raija & Tuominen Sasu 2012. Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? *Journal of Small Business Management* 2012 50(4), pp. 699–716. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-627X.2012.00372>. Viitattu 18.4.2021.
- Riyad Eid, Amena, Zaabi, Rashed, Alzahmi & Yasmeen, Elsantil 2019. Integrating Internal Branding Antecedents, Customer and Job Satisfaction in the Public Sector. *International Journal of Organizational Analysis*. Forthcoming.10.1108/IJOA-09-2018-1548. [https://www.researchgate.net/publication/331313588\\_Integrating\\_Internal\\_Branding\\_Antecedents\\_Customer\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/331313588_Integrating_Internal_Branding_Antecedents_Customer_and_Job_Satisfaction_in_the_Public_Sector). Viitattu 01.02.2021.
- Ruohisto, Janne 2021. 4 Häkellyttävää ehdotusta Suomen jatkuvan oppimisen haasteen ratkaisemiseksi. Skillhave blogi. 11.3.2021. <https://www.skillhive.com/2021/03/11/4-hakellyttavaa-ehdotusta-suomen-jatkuva-oppiminen-haasteen-ratkaisemiseksi/?lang=fi/>. Viitattu 12.11.2021.
- Ruokolainen, Pekka 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto>. Viitattu 11.10.2020.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2015. Tapaus ja Tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Raine Valli & Juhani Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 180–190. Viitattu 20.8.2021.
- Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten Jyväskylä: Docendo.
- Salminen, Hanna 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – viestinnän johtajuus 2010 luvulta eteenpäin. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/136508>. Viitattu 9.12.2020.
- Sitra 2019. Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla. Tiivistelmä kansainvälisestä vertailusta. Sitra muistio 20.5.2019. Päivitetty kesällä 2020. <https://media.sitra.fi/2019/05/27150539/jatkuvan-oppimisen-rakenteita-maailmalla.pdf>. Viitattu 13.10.2020.
- Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Sitran selvityksiä 150. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>. Viitattu 13.10.2020.
- Sitra. Uutiset 15.6.2021. Yhdeksän aluetta tunnisti elinvoimansa haasteet ja mahdollisuudet – Sitra kehitti toimintamallin. <https://www.sitra.fi/uutiset/yhdeksan-alueetta-tunnisti-elinvoimansa-haasteet-ja-mahdollisuudet-sitra-kehitti-toimintamallin/>. Viitattu 5.8.2021.
- Ström, Emilia 2019. Viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä ja sen rooleista. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/63986/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201905162631.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 9.1.2021.

Stähle, Pirjo & Åberg, Leif 2015. Organizations in a Non-Linear, Unpredictable World. Business and Management Studies Vol. 1, No. 1; March 2015 ISSN 2374-5916. E-ISSN 2374-5924. Published by Redfame. <http://bms.redfame.com>. Viitattu 26.12.2020.

Suomen yrittäjät 2018. Osaamisen ekosysteemi 2025: Kohti jatkuvan oppimisen järjestelmää. Suomi 2025 -asiakirjat. Suomen Yrittäjien Suomi 2025 -julkaisusarja. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_osaamisen\\_ekosysteemi\\_2025\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_osaamisen_ekosysteemi_2025_0.pdf). Viitattu 17.10.2020.

Suomi, Kati, Saraniemi, Saila, Vähätalo Mervi, Kallio Tomi J. & Tevameri, Terhi 2021. Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin?" Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan, vol. 24(1), pages 48-63. [https://ideas.repec.org/a/pal/crepre/v24y2021i1d10.1057\\_s41299-019-00090-0.html](https://ideas.repec.org/a/pal/crepre/v24y2021i1d10.1057_s41299-019-00090-0.html). Viitattu 18.4.2021.

Tampereen yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Suomessa on siirryttävä jatkuvan oppimisen aikaan. Myös korkeakoulutuksen on uudistuttava. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.3.2020. <https://www.tuni.fi/sites/default/files/media/file/tampereen-korkeakouluyhteison-kannanotto.pdf>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Sasu, Hirvonen, Saku, Reijonen, Helen & Laukkanen Tommi 2016. The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. J Brand Manag 23, 306–326 (2016). <https://doi.org/10.1057/bm.2016.9>. Viitattu 25.2.2021.

Vahtola Marina 2020. Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo.

Verhoeven, Piet, Ansgar Zerfass, Dejan Verčič, Ralph Tench & Angeles Moreno 2018. Public relations and the rise of hypermodern values: Exploring the profession in Europe. Public Relations Review, Volume 44, Issue 4, 2018, Pages 471-480, ISSN 0363-8111. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.001>. Viitattu 13.12.2020.

Verčič, Tkalac, Ana & Vokić, Pološki, Nina 2017. Engaging employees through internal communication. Elsevier. Public Relations Review. Volume 43, Issue 5, December 2017, Pages 885–893. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848?via%3Dihub>. Viitattu 2.2.2021.

Vuokko Anu 2014. Viestintä 2020. Miltä näyttää viestinnän tulevaisuus? Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2014. [https://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinta-2020\\_Pohjoisranta-BM\\_Anu-Vuokko.pdf](https://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinta-2020_Pohjoisranta-BM_Anu-Vuokko.pdf). Viitattu 9.12.2020

Welch, Mary & Jackson, Paul R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2, 2007, 177-198. Emerald Group Publishing Limited 1356-3289 DOI 10.1108/13563280710744847. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280710744847/full/html>. Viitattu 9.12.2020.

Welch, Mary 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. Elsevier. Public Relations Review 38 (2012) 246-254. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002128?casa\\_token=1snpa6pqCq8AAAAA:g2Uylqodi6SfgwkLKTpScEF-72B5Dv-f-wbGAB5xy98uaUDFUV3NJUwHEqvV4upzSA9tcY9h](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002128?casa_token=1snpa6pqCq8AAAAA:g2Uylqodi6SfgwkLKTpScEF-72B5Dv-f-wbGAB5xy98uaUDFUV3NJUwHEqvV4upzSA9tcY9h). Viitattu 2.2.2021.

Whelan, Susan, Davies, Gary, Walsh, Margaret & Bourke Rita 2010. Public sector corporate branding and customer orientation. Journal of Business Research. Volume 63, Issue 11, 2010. Pages 1164-1171. ISSN 0148-2963 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.013>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630900280X>. Viitattu 30.3.2021 Yliopistolaki 24.7.2009/558. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>. Viitattu 1.11.2020

Yle-uutiset 2021. Avoin yliopisto vetää nyt opiskelijoita ympäri maailmaa ja parikymppisten innostus kasvaa – "Tämä on täysin poikkeuksellista", sanoo johtaja. 13.3.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11836022>. Viitattu 20.5.2021.

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

## LIITE 1.

**Teemahaastattelurunko**

Taustatiedot

Nimi:

Työtehtävä tai muu tehtävä:

**1. Mitä jatkuva oppiminen tai elinikäinen oppiminen sinulle tarkoittaa?**

- 1) Kerro omin sanoin mitä jatkuva oppiminen tai elinikäinen oppiminen sinulle tarkoittaa? ja/tai miten määrittelet ryhmän jäsenenä jatkuvan oppimisen?
- 2) Miten ymmärrät jatkuvan oppimisen osana yliopiston perustehtävää?
- 3) Mitä ajattelet jatkuvaan oppimiseen liitetystä valtakunnallisista tavoitteista:  
*OKM: Suomi maailman osaavimman työvoiman kotimaa.*  
*Sitra 2020: kokonaisvaltainen uudistus, joka varmistaa jokaiselle työkäiselle mahdollisuuden kehittää osaamistaan.*
- 4) Kuinka näet jatkuvan oppimisen keskuksen roolin yliopistossa?
- 5) Mitä ajattelet UEF jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta verrattuna muihin valtakunnallisiin toimijoihin?

**2. Jatkuvan oppimisen brändin näkyvyys, tiedonvälitys ja sisäinen viestintä Itä-Suomen yliopistossa.**

- 1) Mitä sinulle tarkoittaa jatkuvan oppimisen brändi?
- 2) Vastaako verkkosivujen tarjonta ”brändi” mielikuvaasi jatkuvasta oppimisesta?
- 3) Kerro mitä kautta olet saanut tietoa jatkuvasta oppimisesta yliopiston sisällä?
- 4) Miten kuvaillet tiedotuksen onnistumista ja näkyvyyttä?
- 5) Miten tai mistä haluaisit mieluiten saada tietoa jatkuvan oppimisen tuotteista tai muusta jatkuvaa oppimiseen liittyvästä?
- 6) Mitä keinoja löydät jatkuvan oppimisen tunnettuuden lisäämiseksi yliopiston sisällä?

**3. Verkkosivujen sisältö ja toiminnallisuus sekä visuaalinen ilme.**

- 1) Oletko käyttänyt jatkuvan oppimisen verkkosivuja? Kerro minkälaisia kokemuksia sinulla on verkkosivuista?
- 2) Mitä mieltä olet jatkuvan oppimisen verkkosivujen rakenteesta, käytettävyydestä?
- 3) Entä tiedon löydettävyydestä sekä hakuominaisuuksista?
- 4) Ovatko verkkosivut mielestäsi kiinnostavat ja/tai houkuttelevat, perustele vastauksesi.
- 5) Minkälaista mielikuvia visuaalisen ilme sinussa herättää?
- 6) Minkälaista viestiä sivujen kautta pitäisi välittää tai muuttaisitko jotain?

**4. Jatkuvan oppimisen brändin kehittäminen ja jatkuvuus**

- 1) Minkälaisina koet nykyiset Jatkuvan oppimisen tuotteet? Ajankohtaisuus? Sopivuus? Tukevatko tuotteet JO:n tavoitteita?
- 2) Minkälaisia ajatuksia perusopetuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen integraatio sinussa herättää?
- 3) Mitä tekijöitä pidät UEF jatkuvan oppimisen vahvuuksina?
- 4) Millä tavalla vahvistaisit myönteisyyttä sekä yhteistä käsitystä jatkuvasta oppimisesta yliopiston sisällä?
- 5) Minkälainen on mielestäsi hyvä asiakaskokemus jatkuvan oppimisen palveluiden käyttäjän näkökulmasta?