

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN
SOSIAALISESSA MEDIASSA

Yrityksen johtaminen

Pro gradu –tutkielma

Kesäkuu 2017

Ohjaaja: Arja Ropo

Nanne Lähteenmäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	LÄHTEENMÄKI, NANNE
Tutkielman nimi:	Työnantajakuva muodostuminen sosiaalisessa mediassa
Pro gradu –tutkielma:	80 sivua, 2 liitesivua
Aika	Kesäkuu, 2017
Avainsanat:	työnantajakuva, työnantajabrändäys, työnantajahoukuttelevuus, sosiaalinen media, elektroninen word-of-mouth

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työnantajakuva muodostumista sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja analysoida, miten potentiaalisen työntekijän kokemaa työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa. Vahva työnantajakuva edistää rekrytoinnin onnistumista, ja sosiaalinen media on tullut keskeiseksi osaksi ihmisten arkea. Tutkin siksi, millaisten julkaisujen kautta työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa, millaisia ominaisuuksia potentiaaliselle työntekijälle työnantajasta välittyy ja miten työnantajakuvaan liittyvät julkaisut koetaan.

Tutkimukseen kuuluu teoreettinen osuus, jossa aiemman teorian kautta avataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä esitellään työnantajakuva jäsentelyä. Tämän lisäksi kuvaillaan, miten sosiaalisen median eri käyttäjät osallistuvat työnantajakuva luomiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimukseen sisältyy myös empiirinen osuus, jonka aineisto koostuu 16 henkilölle tehdyistä teemahaastatteluista. Haastatteluaineisto on analysoitu temaattisesti ja analyysin kautta avataan haastateltavien näkökulmaa työnantajakuva muodostumisesta potentiaaliselle työntekijälle sosiaalisessa mediassa.

Tutkimukseni tuloksena havaitsin, että työnantajakuvaa muodostavat sosiaalisessa mediassa yritysten julkaisut, työntekijöiden omat ja työnantajaltaan jakamat julkaisut sekä elektroninen word-of-mouth liittyen yritykseen. Yritysten julkaisuissa välittyvät erityisesti työnantajan käytännölliset ja organisatoriset ominaisuudet, kuten yrityksen arvot. Taloudelliset ominaisuudet eivät ole tämän tutkimuksen mukaan juurikaan esillä sosiaalisessa mediassa ja psykologiset, usein kulttuuriin liittyvät ominaisuudet välittyvät vahvemmin vapaissa keskusteluissa ja työntekijöiden julkaisujen kautta. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että yrityksestä välittyy sen työntekijöiden ja todellisten esimerkkien kautta aitoja mielikuvia työnantajasta. Omien ja työnantajan arvojen yhteen sopiminen korostui myös merkityksellisenä.

Tutkimukseni johtopäätöksenä havaitsin, että sosiaalisen median erityisyys työnantajakuva muodostumisessa korostuu mahdollisuutena vaikuttaa passiivisiin työnhakijoihin sekä rakentaa ja ylläpitää jatkuvasti työnantajakuvaa ja potentiaalisten työntekijöiden tietoisuutta ja kiinnostusta yritystä kohtaan. Lisäksi tämä tutkimus tukee aiempaa tutkimusta siitä, että työnantajabrändäyksen tulee perustua todellisuuteen ja työntekijöiden kokemuksiin ollakseen vaikuttavaa ja kestävä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Kilpailu työntekijöistä sosiaalisessa mediassa	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet	9
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	11
2 TYÖNANTAJAKUVA SOSIAALISESSA MEDIASSA.....	14
2.1 Työnantajakuva	14
2.1.1 Työnantajakuvan jäsentely.....	14
2.1.2 Työnantajan houkuttelevuus.....	18
2.2 Työnantajakuvan muodostuminen	20
2.2.1 Työnantajabrändäys	20
2.2.2 Työntekijät työnantajakuvan rakentajina.....	22
2.2.3 Word-of-mouthin vaikutus työnantajakuvaan.....	24
2.3 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnin kannalta	25
2.3.1 Vahva työnantajakuva rekrytoinnin tukena	25
2.4 Sosiaalisen median erityisyys työnantajakuvan muodostumisessa	28
2.4.1 Sosiaalisen median käyttö Suomessa.....	28
2.4.2 Sosiaalisen median mahdollisuudet ja haasteet työnantajakuvan muodostumisessa	30
2.4.3 Työnantajakuvan rakentajat sosiaalisessa mediassa	32
2.4.4 Työnantajabrändäyksen keinoja sosiaalisessa mediassa	35
2.5 Yhteenvedo työnantajakuvan muodostumisesta potentiaaliselle työntekijälle sosiaalisessa mediassa	39
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	41
3.1 Laadullinen tutkimus.....	41
3.2 Haastateltavien taustaa	41
3.3 Aineiston hankinta teemahaastatteluilla	43
3.4 Aineiston analyysi	44
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	45
4 TUTKIMUSTULOKSET	47
4.1 Työnantajakuvaan liittyvät julkaisut sosiaalisessa mediassa	47

4.1.1 Julkaisujen luonne ja sisältö	47
4.1.2 Mitkä työntajan ominaisuudet välittyvät julkaisuista?	51
4.2 KOKEMUKSIA JA MERKITYKSIÄ	56
4.2.1 Sosiaalisen median erityisyys kommunikoinnissa	56
4.2.2 Verkostoituminen ja rekrytointi	59
4.2.3 Millaiset julkaisut sosiaalisessa mediassa ovat työnantajakuvan kannalta merkityksellisiä?	62
4.3 Tutkimustulosten yhteenveto.....	66
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	68
5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja validiteetti.....	68
5.2 Johtopäätökset ja käytännön merkitys	70
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	71
LÄHTEET	73

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen 11

Kuvio 2. Työnantajakuva muodostuminen potentiaaliselle työntekijälle sosiaalisessa mediassa 39

TAULUKOT

Taulukko 1. Sosiaalisen median käyttö Suomessa..... 29-30

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot 42

Taulukko 3. Työnantajakuvaan liittyvät julkaisut sosiaalisessa mediassa..... 50-51

Taulukko 4. Haastateltavien taustatiedot 52-53

1 JOHDANTO

1.1 Kilpailu työntekijöistä sosiaalisessa mediassa

Tämä tutkimus kohdistuu työnantajakuvan muodostumiseen sosiaalisessa mediassa. Työnantajakuva tarkoittaa työntekijän mielikuvaa siitä, millainen yritys on työnantajana (Barrow & Mosley, 2005). Siihen voi liittyä tietoja, ajatuksia ja tuntemuksia, joita yritys työnantajana herättää. Monet lähteet muovaavat yksilön asenteita ja uskomuksia yrityksestä työnantajana (Dutta, 2014). Yritys voi tietoisesti pyrkiä muovaamaan työnantajakuvaansa, mutta lisäksi siihen vaikuttavat yrityksen työntekijät ja muut sidosryhmät, joiden näkemykset ja kokemukset välittyvät eteenpäin suusanallisesti ja nykyään yhä useammin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on jo nyt vahvasti läsnä ihmisten, erityisesti nuorempien sukupolvien arjessa. Tilastokeskuksen (Tilastokeskus, 2017a) mukaan vuonna 2015 kaikista 16-74 –vuotiaista 61% oli rekisteröitynyt jonkin yhteisöpalvelun käyttäjäksi, 16-24 –vuotiaista jopa 95% ja 25-34 –vuotiaistakin 88%. Aktiivisuudessa on vaihtelua, mutta kaikista työikäisistä (16-74) lähes joka toinen (47%) seuraa jotain yhteisöpalvelua lähes päivittäin tai sitä useammin. Nuoremmista ikäluokista (16-34) lähes puolet oli jatkuvasti kirjautuneena yhteisöpalveluun tai käytti sitä monta kertaa päivässä.

Nykytaloudessa aineeton pääoma luo merkittävää arvoa yritykselle, sillä se on kilpailuetua, joka on mahdotonta täysin kopioida (Berthon, Ewing & Lian Hah, 2005). Yrityksen työntekijöihin sitoutuu paljon aineetonta pääomaa. Heidän osaamisensa, kyvykkyytensä ja henkilöominaisuutensa ovat yrityksen inhimillistä pääomaa ja lisäksi he osaltaan luovat ja muovaavat muuta aineetonta pääomaa, kuten yrityksen ilmapiiriä, arvoja, mainetta ja brändiä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005.) Työntekijät antavat kasvot yritykselle ja luovat brändikokemuksen asiakkaalle (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Työntekijät voivat siksi luoda yritykselle merkittävää strategista ja kilpailullista etua (Dutta, 2014; Lönnqvist ym., 2005; Rynes, 1991; Turban & Greening, 1996).

Kansallisen Rekrytointitutkimuksen (Duunitori, 2017) mukaan suomalaiset rekrytoinnin ammattilaiset kokevat pätevien työnhakijoiden löytymisen ja erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin vaikeutuneen. Parhaista työntekijöistä on kova kilpailu työmarkkinoilla

(Collins & Stevens, 2002; Jain & Bhatt, 2015; Verma & Ahmad, 2016; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010), ja se tulee kasvamaan entisestään ja yhä useammilla aloilla työikäisen väestön ikääntyessä. Tilastokeskuksen mukaan väestönkasvu on ollut viime vuosina Suomessa noin puoli prosenttia, ja ilman maahanmuuttoa väestönkasvu olisi ennusteiden mukaan kääntymässä negatiiviseksi. Alle 15-vuotiaiden ja työikäisten määrä on ollut laskussa jo 1990-luvulta, ja vuonna 2016 joka viides suomalainen oli vähintään 65-vuotias. Työikäisen väestön määrä suhteessa koko väestöön on siis laskenut voimakkaasti viime vuosina. (Tilastokeskus, 2017b.)

Enää ei siksi riitä, että työnantajana täyttää työntekijän odotukset, vaan sen pitää välittyä myös potentiaalisille työntekijöille, sillä heidän tietoisuutensa ja kiinnostuksensa on herätettävä (Hepburn, 2005). Houkutellakseen parhaat työntekijät luokseen työnantajan on erotuttava muista työnantajista (Berthon ym., 2005; Franca & Pahor, 2012) ja tarjottava sellaisia etuja tai arvoa, että työntekijä pitää yritystä itselleen parhaana työpaikkana (Kucherov & Zavyalova, 2012). Yritys voi pyrkiä brändäämään työnantajakuvaansa edistääkseen potentiaalisten työntekijöiden tavoittamista (Dutta, 2014). Vahva työnantajakuva on osoittautunut tärkeäksi rekrytoinnin onnistumisen kannalta, sillä se kertoo työntekijöille, mitä erityistä yritys työnantajana tarjoaa (Franca & Pahor, 2012) ja auttaa työnhakijaa arvioimaan omaa yhteensopivuuttaan yritykseen (Cable & Judge, 1996). Epärealistinen työnantajakuva rekrytointivaiheessa vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja lisää irtisanoutumisten todennäköisyyttä (Robinson & Rousseau, 1994). Epäonnistuneet rekrytoinnit ja turha vaihtuvuus tuovat paljon kustannuksia yritykselle (McCulloch & Turban, 2007; Thomas & Terence, 1994).

Sahayn (2015) mukaan moni ajankohtainen trendi ajaa paradigman vaihdosta rekrytoinnissa. Merkittävänä lähtökohtana on rekrytoinnin ymmärtäminen jatkuvana, strategisena, integroituna toimintana, kun se on aiemmin usein hoidettu yksittäisenä transaktiona lyhyessä ajassa. Työnantajakuvan brändäys tuo rekrytointiin jatkuvuutta. Digitalisaatio ja diginatiivien sukupolven astuminen työmarkkinoille lisäävät sosiaalisen median merkitystä ja kasvua rekrytoinnissa. Sosiaalinen media on yhä useammille luontainen kommunikointiväylä ja se myös tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia saattaa juuri sopivimmat henkilöt avoimiin työtehtäviin (Dutta, 2014; Sahay, 2015).

Tutkimukseni kytkeytyy siis hyvin ajankohtaisiin trendeihin. Työnantajakuvan luominen ja vahvistaminen sosiaalisessa mediassa on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen vasta

viime vuosina. Organisaatiotkin ovat alkaneet vasta hiljalleen ymmärtämään sosiaalisen median mahdollisuudet työnantajabrändäyksessä ja työntekijöiden houkuttelussa. (Dutta, 2014.) Sosiaalisen median ja työnantajakuva yhteyttä on tutkittu vasta vähän, ja sen tarve on esitetty aiemmassa tutkimuksessa (mm. Davison, Maraist & Bing, 2011; Kissel & Büttgen, 2015; Madera, 2012; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Walker, Feild, Giles, Bernerth & Short, 2011). Empiirisessä tutkimuksessa paino on sosiaalisen median kontekstilla sen erityispiirteiden, lisääntyneen merkityksen ja aiemman tutkimuksen niukkuuden takia.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja analysoida, miten potentiaalisen työntekijän kokemus työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa. Tutkin siis erityisesti ulkoisen työnantajakuva muodostumista, mutta sisäinen työnantajakuva on siihen vahvasti yhteydessä. Strategisen HR:n tutkimus korostaa, että niiden tulisi tukea toisiaan (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin kuvata työnantajakuva muodostumiseen yhteydessä olevien julkaisujen luonnetta ja näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, ja toiseksi lisätä ymmärrystä siitä, millaisen merkityksen ne potentiaalisen työntekijän kokemuksissa saavat. Julkaisuilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa mitä tahansa sosiaalisessa mediassa julkaistua kuvaa, videota, musiikkia, tekstiä tai niiden yhdistelmää, joista englanniksi puhutaan termillä 'post'. Kenelle tahansa yrityksen ulkopuoliselle voi muodostua mielikuva yrityksestä työnantajana, ja se voi vaikuttaa häneen esimerkiksi asiakkaana tai sijoittajana. Tässä tutkimuksessa ulkoisen työnantajakuva merkitystä tarkastellaan kuitenkin vain potentiaalisen työntekijän näkökulmasta.

Näin ollen asetan tutkimuskysymykseni seuraavasti:

Päätutkimuskysymys:

Miten ulkoinen työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa?

Alatutkimuskysymykset:

1. Millaisten julkaisujen kautta työnantajakuva rakentuu sosiaalisessa mediassa?

2. Mitä potentiaaliselle työntekijälle välittyy työnantajista sosiaalisessa mediassa?
3. Miten työnantajakuvaan liittyvät julkaisut koetaan?

Tarkastelen tutkimuskysymyksiäni teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Teoreettisessa osuudessa esittelen työnantajakuvaan liittyvää aiempaa tutkimusta, jota on tehty sekä markkinoinnin että johtamisen kentällä. Työnantajakuva on vielä melko uusi aihe erityisesti johtamisen tutkimuksessa, joten sen teoriaperusta on tällä hetkellä hajanainen eikä sille ole vakiintunutta määritelmää. Pyrin tuomaan teoriaosuudessa kattavasti esiin eri näkökulmia, joista aihetta on tarkasteltu, ja kohdennan sen erityisesti sosiaalisen median kontekstiin ja sen erityisyyteen työnantajakuvan muodostumisessa. Sosiaalisen median kontekstiin liitettyä työnantajakuvan tutkimusta on vasta hyvin niukasti, vaikka sosiaalinen media on jo keskeinen osa ihmisten arkea. Siksi koin, että aihetta on tärkeää ja mielekästä tutkia.

Empiirisessä osuudessa selvitän teemahaastattelujen (ks. Hirsjärvi ja Hurme, 2008) avulla ulkoisen työnantajakuvan muodostumista sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa haastattelin 17 työkäistä, sosiaalista mediaa käyttävää henkilöä, ja selvitin, millaisia kokemuksia ja ajatuksia heillä on työnantajakuvan muodostumisesta sosiaalisessa mediassa. Empiirisen osuuden aineisto muodostuu näistä teemahaastatteluista, joita olen analysoinut temaattisesti.

1.3 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Työnantajakuvasta puhutaan englanninkielisessä tutkimuksessa termein 'employer image' ja 'employer brand'. Eroa termien välille ei ole aiemmassa tutkimuksessa tehty, mutta joissakin työnantaja-brändin (employer brand) määritelmässä korostuu vahvemmin ainutlaatuiset, muista työnantajista erottavat ominaisuudet ja mielikuvat, kun taas työnantajakuva (employer image) määritellään yleisemmin mielikuviksi ja olettamuksiksi työnantajasta. Suomeksi termejä on käytetty kuitenkin päällekkäin. Tässä tutkimuksessa käytän johdonmukaisesti vain termiä 'työnantajakuva', jonka määrittelen tarkemmin vielä alla. Työnantajakuvaan on aiemmassa tutkimuksessa liitetty vahvasti työnantajan houkuttelevuus, yrityksen maine (Collins & Han, 2004; Sivertzen ym., 2013) ja työnantaja-brändäys, jotka määrittelen alla. Lisäksi määrittelen selvyyden vuoksi

yrityskuvan, joka myös on yhteydessä työnantajakuvaan. Viimeisenä määrittelen vielä käsitteet sosiaalinen media ja elektroninen word-of-mouth.

Työnantajakuva

Työnantajakuva tarkoittaa työntekijän mielikuvaa siitä, millainen yritys on työnantajana (Barrow & Mosley, 2005). Se koostuu joukosta ominaisuuksia ja etuja, jotka yritys työntekijöilleen tarjoaa (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisen tarkoituksena on sitouttaa nykyisiä työntekijöitä ja ulkoisen houkutella yritykseen uusia, osaavia työntekijöitä. (Franca & Pahor, 2012). Tämän tutkimuksen kohteena on ulkoinen työnantajakuva eli mielikuvat, käsitykset ja tuntemukset, joita potentiaalinen työntekijä assosioi yritykseen työnantajana (Agrawal & Swaroop, 2009). Sisäinen työnantajakuva on kuitenkin vahvasti sidoksissa ulkoiseen, ja niiden tulisikin tukea ja vastata toisiaan (Punjaisri ym., 2009). Sisäistä työnantajakuva tarkastellaankin tässä tutkimuksessa siltä osin, miten se välittyy ulospäin.

Työnantajan houkuttelevuus (employer attraction)

Työnantajan houkuttelevuudella tarkoitetaan mielikuvaa hyödyistä, jotka potentiaalinen työntekijä kokee saavansa työskennellessään jollekin yritykselle ja jotka hän kokee merkittäväksi työnantajaa arvioidessaan (Berthon ym., 2005).

Yrityskuva

Yrityskuva on näkemyksistä ja tiedosta koostuva mielikuva, joka yksilöllä on yrityksestä liittyen sen toiminnallisiin ja symbolisiin ominaisuuksiin (Keller, 1993). Yksilön alkaessa arvioida yritystä työnantajana, tämä yleinen mielikuva yrityksestä vaikuttaa myös työnantajakuvan muodostumiseen (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993).

Yritysmaine

Yrityksen maineella tarkoitetaan sille sosiaalisesti rakentuneita piirteitä, jotka määrittävät yrityksen aiempien toimien ja tulevaisuudessa odotetun toiminnan perusteella (Sivertzen ym., 2013). Sillä on havaittu aiemmassa tutkimuksessa yhteys työnantajakuvaan (Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Gatewood ym., 1993; Sivertzen ym., 2013).

Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan yrityksen pyrkimyksiä viestiä yrityksen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, mitä erityistä se työnantajana pystyy tarjoamaan (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon ym., 2005). Yritys voi näin vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen.

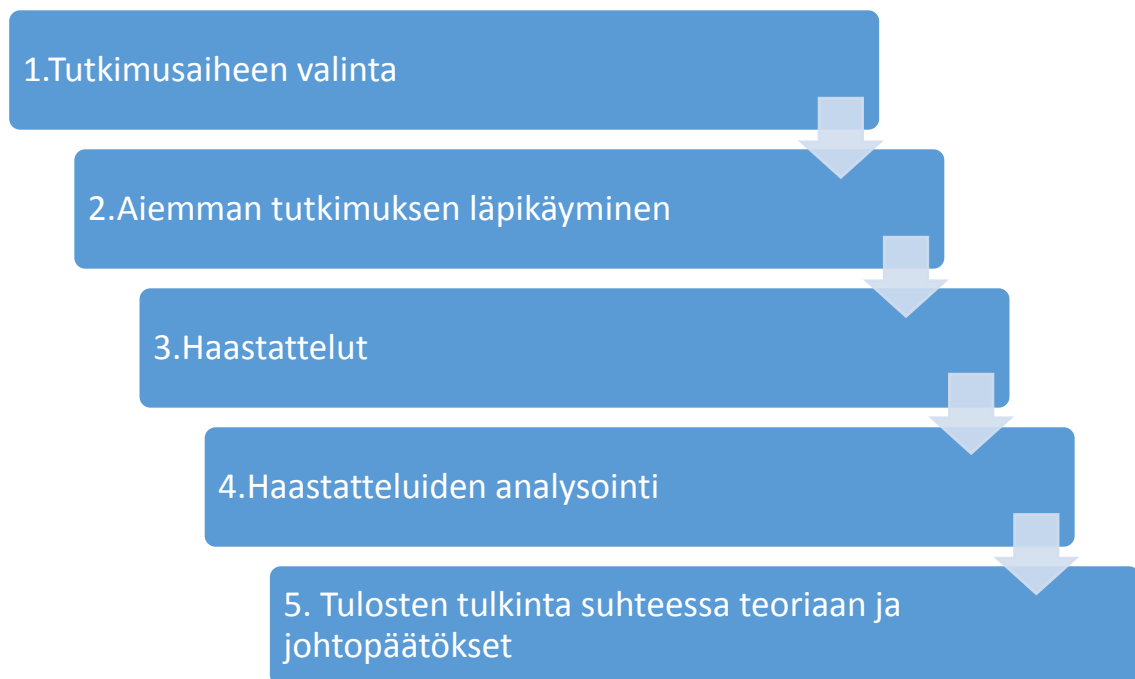
Sosiaalinen media

Sosiaalinen media ymmärretään tässä tutkimuksessa internet-pohjaisiksi sivustoiksi, joissa käyttäjät tuottavat ja välittävät sisältöä yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksellisesti palvelun tuottajan ylläpitämässä järjestelmässä (Lietsala & Sirkkunen, 2008; Matikainen, 2009).

Elektroninen Word-of-mouth

Elektroninen Word-of-mouth on tuotteesta tai yrityksestä internetissä viestittyjä näkemyksiä (Hennig-Thurau, Gwiner, Walsh & Gremler, 2004), joita kuka tahansa yksilö tai toimija voi julkaista (Castellano & Dutot, 2017). Yritys ei pysty kontrolloimaan elektronista WOMia, mutta voi vaikuttaa siihen välillisesti (Van Hoye & Lievens, 2007).

1.4 Tutkimuksen eteneminen



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

Kuviossa 1 on esitelty tämän tutkimuksen eteneminen. Tutkimusaihe tuli mieleeni ystävänäni valittaessa, ettei hän löydä mitään työilmoitusta, joka olisi niin kiinnostava, että hän tahtois hakea paikkaa. Sen sijaan hän oli lähettänyt muutaman avoimen hakemuksen yrityksiin, jotka eivät sillä hetkellä hakeneet työntekijöitä mutta jotka olivat tehneet ystävääni vaikutuksen jollakin muulla tapaa. Minua alkoi kiinnostaa, miten mielikuva yrityksestä juuri työnantajan roolissa muodostuu. Käytyäni läpi jonkin verran aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta päätin rajata tutkimukseni sosiaalisen median kontekstiin, koska se tuntui ilmiönä erityisen kiinnostavalta ja ajankohtaiselta. Ensimmäisessä luvussa olen perustellut tutkimuksen merkitystä ja ajankohtaisuutta, esittänyt tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset sekä kuvannut tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset.

Aiheeseen liittyvää teoriaa löytyi sekä johtamisen että markkinoinnin tutkimuksesta. Sosiaalisen median kontekstissa työnantajakuvaan liittyvää tutkimusta ei vielä ole tehty kovin paljon, ja työnantajakuvatutkimus keskittyy markkinoinnin puolella erityisesti sen brändäämiseen ja johtamistutkimuksessa työnantajan houkuttelevuuteen. Jonkin verran tutkimuksia on tehty myös laajemmin työnantajakuvan muodostumiseen liittyen. Avaan tätä aiempaa tutkimusta työnantajakuvasta, sen merkityksestä ja muodostumisesta toisessa luvussa. Lisäksi esittelen työnantajabrändäystä ja työntekijän roolia työnantajakuvan muodostumisessa. Tämän jälkeen esittelen aiempaa teoriaa sosiaalisesta mediasta kommunikointiympäristönä ja sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista työnantajakuvan luomiselle ja ylläpitämiselle. Lisäksi selvennän word-of-mouth –ilmiön vaikutusta työnantajakuvaan. Luvun lopussa esitän tämän tutkimuksen viitekehyksen, jossa pyritään tuomaan yhteen edellä mainitun teorian pohjalta, millaisten lähteiden kautta työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa.

Tein jo teoriaa läpikäydessäni muutaman koehaastattelun, joilla testasin, miten saan varsinaisissa haastatteluissa mahdollisimman kattavasti käytyä tutkimukseni kannalta oleelliset asiat läpi. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen metodologiaa tarkemmin. Kuvailen kvalitatiivista tutkimusprosessiani ja tekemiäni valintoja empiirisen aineiston keräämisessä. Empiiristä aineistoa luokittelin ja analysoin perusteellisesti ja neljännessä luvussa esittelen analyysin pohjalta kvalitatiivisen tutkimukseni tulokset. Tuloksia arvioin vielä suhteessa aiempaan teoriaan ja viidennessä luvussa esitän tulosten ja teorian

perusteella tekemiäni tulkintoja ja johtopäätöksiä. Lopuksi pohdin aiheen tulevaisuuden suuntia ja esitän jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TYÖNANTAJAKUVA SOSIAALISESSA MEDIASSA

2.1 Työnantajakuva

2.1.1 Työnantajakuvan jäsentely

Työnantajakuva on mielikuva, joka yrityksen sen hetkisillä ja potentiaalisilla työntekijöillä sekä yrityksen muilla sidosryhmillä on yrityksestä työnantajana (Barrow & Mosley, 2005). Se koostuu ominaisuuksista ja eduista, jotka yritys työntekijöilleen tarjoaa (Backhaus & Tikoo, 2004), ja se voi auttaa kertomaan, miksi yritys on työntekijälle paras tai erityinen työnantaja (Barrow & Mosley, 2005). Yrityksen työntekijöille työnantajakuva vahvistuu työsuhteen aikana konkreettisemmin, mutta se välittyy myös yrityksen ulkopuolelle luoden odotuksia työstä tai työnantajasta (Barrow & Mosley, 2005; Franca & Pahor, 2012). Potentiaalisille työntekijöille työnantajakuva muodostuu mielikuvista, joita hän assosioi yritykseen (Agrawal & Swaroop, 2009). Parhaista työntekijöistä on kilpailua, joten ei riitä, että yritys toimii työnantajana hyvin vaan sen on myös välityttävä ulospäin (Hepburn, 2005). Vahva työnantajakuva voi auttaa yritystä erottumaan muista työnantajista ja herättää potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinnon (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005). Yritys hyötyy ymmärtäessään, millaisia mielikuvia potentiaalisilla työntekijöillä siitä on, jolloin se voi itse pyrkiä rakentamaan työnantajakuvaansa oikeaan suuntaan (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajakuva on vahvimmillaan kuin brändi yrityksestä työnantajana, ja kertoo, mikä tekee työnantajasta erityisen (Barrow & Mosley, 2005). Yleisesti brändin katsotaan koostuvan aineellisista ja aineettomista tekijöistä, jotka oikein johdettuna tuovat lisäarvoa yritykselle ja vaikuttavat kohderyhmään (Swystun, 2007). Työnantajakontekstissa tämä tarkoittaa ainutlaatuista ja erityistä työllisyyskokemusta (Edwards, 2010), eli yrityksen erityispiirteitä työnantajana (Backhaus & Tikoo, 2004). Nämä houkuttelevat potentiaalisia työntekijöitä yritykseen ja motivoivat nykyisiä työntekijöitä sitoutumaan (Edwards, 2010). Kaikki työnantajakuvaan liitetyt assosiaatiot eivät ole positiivisia tai ainutlaatuisia, joten työnantajakuva pitää sisällään paitsi brändille tyypillisiä ominaisuuksia myös työnantajaan liitettyjä neutraaleja ja negatiivisiakin mielle yhtymiä.

Työnantajakuva muodostavia tekijöitä on luokiteltu eri tavoin. Ensimmäisenä niitä ovat jaotelleet Ambler ja Barrow (1996), joiden jäsentelyssä huomion saavat työnantajan tarjoamat erilaiset edut:

1. Taloudelliset edut
2. Toiminnalliset edut
3. Psykologiset edut

Toiminnalliset ja taloudelliset edut ovat välineellisiä, ja kuvaavat työsuhteen konkreettisia, objektiivisia hyötyjä, kuten palkka, työnkuva ja etenemismahdollisuudet. Psykologiset edut liittyvät subjektiivisiin tunteisiin työnantajaa kohtaan, kuten tunne rehellisyydestä tai innovatiivisuudesta (Ambler & Barrow, 1996). Yhdessä edut esittävät ainutlaatuista kuvaa, jonka työntekijät assosioivat yritykseen työnantajana (Lievens & Highhouse, 2003). Berthon ym. (2005) tarkentavat tutkimuksensa tuloksena tätä luokittelua viiteen ulottuvuuteen, joita ovat kiinnostuksellinen, sosiaalinen, taloudellinen, kehityksellinen ja sovelluksellinen arvo. Ulottuvuuksiin on eritelty yksittäisiä tekijöitä, jotka lisäävät yrityksen houkuttelevuutta työnantajana, esim. kiinnostava työ, miellyttävä ilmapiiri, palkka, etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen. Berthon ym. (2005) jaottelussa subjektiivisesti koetut, abstraktit ominaisuudet nousevat esiin vahvemmin kuin Amblerin ja Barrown (1996) alkuperäisessä luokittelussa, mutta molemmat ovat keskittyneet lähinnä työnantajakuvan houkutteleviin tekijöihin.

Kucherovin ja Zavyalovan (2012) jäsentely työnantajakuvan ominaisuuksista vastaa myös paljon näitä kahta luokittelua, mutta siinä ei korostu yhtä vahvasti työnantajan tarjoamat edut ja houkuttelevuus vaan yleisemmin työnantajan ominaisuudet:

1. Taloudelliset ominaisuudet
2. Psykologiset ominaisuudet
3. Käytännölliset ominaisuudet
4. Organisatoriset ominaisuudet

Taloudellisia ominaisuuksia ovat palkka, korvaukset ja muut työhön liittyvät taloudelliset edut. Organisaation kulttuuri sekä työntekijöiden väliset suhteet kuuluvat psykologisiin ominaisuuksiin. (Kucherov & Zavyalova 2012.) Oikeudenmukaisuus sekä huomion ja

arvostuksen antaminen ovat myös osa näitä ominaisuuksia (Barrow & Mosley, 2005). Käytännöllisiin ominaisuuksiin kuuluvat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työn sisältö ja palaute (Kucherov & Zavyalova, 2012). Työntekijä saattaa myös arvostaa tähän luokkaan sisältyvää kansainvälisyyttä ja työhön liittyvää matkustamista (Barrow & Mosley, 2005). Neljäntenä Kucherov ja Zavyalova (2012) nostavat esiin organisatoristen ominaisuuksien merkityksen potentiaalisille työntekijöille, mitä ei kahdessa edellisessä luokittelussa ole huomioitu. Organisatoriset ominaisuudet ovat usein hyvin vaikuttavia, ja näitä ovat esimerkiksi yrityksen historia, maine, sosiaalinen ja ekologinen vastuullisuus sekä johtamistavat (Kucherov & Zavyalova, 2012; Barrow & Mosley, 2005). Mielenkiintoisen tästä luokasta tekee se, etteivät useimmat sen ominaisuudet ole niinkään työntekijöihin kohdistettuja, kun taas muissa luokissa ja aiemmissa jäsentelyissä ominaisuudet ovat juuri työntekijöihin liittyviä asioita. Kucherovin ja Zavyalovan (2012) mukaan myös yrityskuvalla ja yrityksen maineella on yhteys työnantajakuvaan.

Yksilölle on saattanut muodostua yleinen kuva yrityksestä jo kauan ennen työnetsimistä (Kissel & Büttgen, 2015). Mielikuvat esimerkiksi yrityksen innovatiivisuudesta, rentoudesta, monikansallisuudesta tai eettisyydestä ovat luoneet yrityskuvan, joka voi luoda odotuksia ja niin positiivisia kuin myös negatiivisia assosiaatioita, jotka vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan (Foster, Punjaisri & Chen, 2010; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wilden ym., 2010). Yrityskuva ja jopa tuotebrändi ovat siis vahvasti yhteydessä työnantajakuvaan, ja käytännössä yrityksen onkin mahdoton hallita niitä erillisinä, sillä ne vahvistavat ja heikentävät toinen toisiaan. Yritys, jolla ei ole kuluttajien keskuudessa aikaansaattua brändiä, voi olla vaikeampi houkutella työntekijöitä, sillä tietoisuus yrityksestä on vähäistä eivätkä potentiaaliset työntekijät ja työnantaja kohta. (Wilden ym., 2010.)

Hepburnin (2005) tutkimus tukee ajatusta yrityskuvan merkityksestä työnantajakuvan kannalta, sillä hän korostaa jäsentelyssään vahvasti organisatorisia ominaisuuksia sekä yksilön subjektiivisuutta tämän arvioidessa sopivuuttaan yritykseen. Omien ja yrityksen arvojen kohtaaminen on yhä useammalle tärkeää, ja työnantajasta halutaan voida olla ylpeitä. Hepburnin (2005) mukaan potentiaalisen työntekijän näkemys ja uskomukset työnantajasta perustuvat neljään näkökulmaan:

1. Henkilöstökäytännöt
2. Kulttuuri

3. Arvot

4. Organisaation maine

Henkilöstökäytäntöjen osalta keskeisiä ovat mm. palkitsemiseen, työntekijän kehittämiseen, työn joustavuuteen ja hyvinvointiin liittyvät käytännöt ja toimintatavat. Kulttuuriin liittyy avoin ja tasa-arvoinen ilmapiiri, luottamuksen tunne, tehokas tiimityö sekä hyväksi koettu johtajuus. Yhä tärkeämpänä tekijänä työntekijöille ovat työnantajan sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuullisuus, hyväntekeväisyys sekä muut sen edustamat arvot. (Hepburn, 2005.) Yritys tuntuu todennäköisemmin houkuttelevalta, kun työntekijä kokee sen arvojen sopivan yhteen omien arvojensa kanssa (Cable & Judge, 1996; Hepburn, 2005). Lisäksi organisaation maine vaikuttaa potentiaalisen työntekijän mielikuvaan työnantajasta. Vakaus ja menestyksekkyyys koetaan positiivisena, mutta yksilöt kuitenkin eroavat siinä tahtovatko olla valtavirran tuntemissa, hyvämaineisissa yrityksissä töissä vai yrityksessä, joka toimintansa erilaisuuden ansiosta on jonkin pienemmän ryhmän arvostama. (Hepburn, 2005; Highhouse, Thornbury & Little, 2007.)

Erilaiset jaottelut jäsentelivät työnantajakuva, mikä auttaa hahmottamaan sen moniulotteisuutta. Työntekijät arvostavat eri asioita, ja erityisesti Hepburnin (2005) ja Kucherovin ja Zavyalovan (2012) jäsentelyt nostavat esiin näkökulmia, joista yksilö työnantajaa arvioi. Ei voida todeta joidenkin ominaisuuksien tai etujen olevan yksiselitteisesti toisia tärkeämpiä. Monesti työnantajat tarjoavat samalla alalla melko saman suuruista palkkaa ja muita etuja (Sahay 2015), jotka noudattavat alalle yleisiä työehtosopimuksia tai muuten kehittyntä yhteistä linjaa. Työhön liittyvillä tekijöilläkään ei usein pystytä erottumaan saman alan kilpailijoista (Lievens & Highhouse, 2003).

Taloudellisilla ja toiminnallisilla ominaisuuksilla yritys pystyy siis harvemmin erottumaan työmarkkinoilla, ja siksi abstraktimmat ominaisuudet nousevat erottumisen kannalta merkittäviksi (Arachchige & Robertson, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Highhouse ym. 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Ne koetaan tärkeäksi, koska niillä on merkitystä liittyen esimerkiksi oman sosiaalisen identiteetin säilyttämiseen, minäkuvan kohentamiseen tai itseilmaisuuksiin (Highhouse ym., 2007). Sosiaaliseen identiteettiin liittyy kaksi ulottuvuutta, sosiaalisen hyväksynnän tarve sekä tarve arvojen ilmaisemiseen, ja näiden merkitys vaihtelee yksilöiden välillä. Työntekijät, joille sosiaalinen hyväksyntä on merkittävämpää, kokevat maineikkaat yritykset usein erityisen houkuttelevina. Sen sijaan

työntekijät, joille on tärkeää päästä työn kautta ilmaisemaan arvojaan, kokevat arvostetun ja kunniaakaan yrityksen houkuttelevampana. (Highhouse ym. 2007.) Sosiaalinen identiteetti korostaa yrityskuvan merkitystä potentiaalisen työntekijän arvioidessa työnantajaa.

2.1.2 Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajakuva jäsentelyt pitävät sisällään ominaisuuksia, joista työnantajakuva muodostuu. Aiempi tutkimus on pyrkinyt myös tunnistamaan, millaiset tekijät erityisesti tekevät työnantajasta houkuttelevan (mm. Cable & Graham, 2000; Cable & Turban, 2003; Rampl, 2014; Jain & Bhatt, 2015). Työnantajan houkuttelevuus määritellään ominaisuuksiksi ja eduiksi, joita potentiaaliset työntekijät kuvittelevat työnantajan tarjoavan, ja jotka tekevät yrityksestä ihailtavan työpaikan (Berthon ym. 2005). Työnantajan houkuttelevuudella on havaittu vahva vaikutus työnhakuaikomuksiin (Kissel & Büttgen, 2015).

Ymmärrys siitä, mitkä tekijät edistävät yrityksen houkuttelevuutta työnantajana, auttaa yritystä luomaan työnantajakuva, jolla se pärjää kilpailussa parhaista työntekijöistä (Berthon ym., 2005; Sivertzen ym., 2013). Se, mikä työssä kenellekin on tärkeää, on kuitenkin hyvin subjektiivista. Tutkimuksissa nouseekin esiin paljon erilaisia ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka on havaittu houkutteleviksi ja siksi tärkeäksi vahvan työnantajakuva kannalta.

Cable ja Graham (2000) esittävät, että työnantajakuva keskeisiä osia ovat toimiala, organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet sekä organisaatiokulttuuri. Työn ja muun elämän tasapaino sekä työn joustavuus elämäntilanteen mukaan nousee monessa tutkimuksessa esiin (mm. Cennamo & Gardner, 2008; Jain & Bhatt, 2015). Jain & Bhatt (2015) erottelee lisäksi, että erityisesti nuoret työntekijät (sukupolvi Y) kokevat tärkeäksi työn sisällön, joustavuuden, oppimisen, vastuun, kilpailukykyiset palkkiot sekä urakehityksen. Ramplin (2014) yliopisto-opiskelijoille suunnatussa tutkimuksessa erityisen tärkeäksi osoittautui työn sisältö ja työskulttuuri. Amundson (2007) nostaa esiin, että nuoret arvostavat työn ja muun elämän tasapainoa, työsuhteen joustavuutta, omien ja yrityksen arvojen kohtaamista sekä vastuun ja tunnustuksen saamista.

T-Median Työnantajakuva 2015 –tutkimuksessa vastaajat olivat suomalaisia tekniikan ja kaupan alan osaajia. He pitivät tärkeimpinä työpaikan valintaperusteina kiinnostavia työtehtäviä ja hyvää palkkausta. Hyvä ilmapiiri korostuu myös tärkeänä useimmissa kategorioissa, vain ylin johto ei pidä sitä niin suuressa arvossa. Lisäksi varmuus työsuhteen jatkuvuudesta, työn merkityksellisyys sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ovat merkittävimpiä tekijöitä työnantajaa arvioitaessa. Naisten ja miesten välillä ei ollut suuria eroja, mutta naiset nostivat työn merkityksellisyyden ylemmäs kuin miehet, kun taas miehillä hyvä palkka sai enemmän arvoa. (T-Media, 2015).

Sivertzen ym. (2013) tutkimus esittää osin päinvastaisia tuloksia, sillä sen mukaan työn taloudellista arvoa ei pidetty merkittävänä, kun taas yrityksen innovatiivisuus, työntekijän mahdollisuudet hyödyntää taitojaan ja kehittyä sekä itsevarmuus ja itsensä arvokkaaksi tunteminen korostuivat. Eroa tutkimustulosten välillä saattaa selittää esimerkiksi se, keitä tutkimuksen kohteena on ollut. Lisäksi työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat kulttuuriset (Berthon ym., 2005), sukupolvien väliset (Amundson, 2007; Cennamo & Gardner, 2008; Jain & Bhatt, 2015), sukupuolten väliset (T-Media) sekä yksilölliset erot, kuten aiempi työkokemus (Jain & Bhatt, 2015), elämäntilanne (Amundson, 2007) ja yksilön arvot (Amundson, 2007; Highhouse ym., 2007).

Kuten aiemmin esitettiin, työnantajakuva ei muodostu vain työntekijöihin liittyvistä ominaisuuksista, eikä työnantajan houkuttelevuuskaan tutkimusten mukaan välttämättä liity suoranaisesti työntekijöille kohdistettuihin tekijöihin. Yrityskuvalla ja yrityksen maineella on tutkimuksissa havaittu yhteys työnantajan houkuttelevuuteen ja työnhakuaikomuksiin (Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Gatewood ym., 1993; Kissel & Büttgen, 2015; Sivertzen ym., 2013; Turban & Greening, 1996). Esimerkiksi Cablen & Turbanin (2003) tutkimus osoittaa, että potentiaaliset työntekijät arvostavat yrityksen hyvää mainetta. Tutkimuksessa maineikkouden avaintekijöinä pidettiin yrityksen tuttuutta sekä ulkopuolisten arvioita yrityksestä. Turban & Greening (1996) esittävät tutkimuksensa tuloksena, että yrityksen sosiaalinen vastuullisuus lisää merkittävästi työnantajan houkuttelevuutta. Ääritapauksena voidaan pitää vapaaehtoistyötä, josta työntekijä ei koe tarvitsevansa palkkioksi mitään aineellista, vaan hyväntekeväisyys täyttää psykologisia tarpeita (Thompson & Bunderson, 2003). Heilmann, Saarenketo ja Liikkanen (2013) esittävätkin, että vallitsevien trendien

tiedostaminen auttaa yritystä pohtimaan, millä tapaa se haluaa ja voi olla niissä mukana, ja miten niitä voidaan hyödyntää työnantajakuva rakentaessa.

2.2 Työnantajakuvan muodostuminen

2.2.1 Työnantajabrändäys

Yritys voi pyrkiä tietoisesti rakentamaan ja ylläpitämään työnantajakuvaansa, mitä kutsutaan työnantajabrändäykseksi. Työnantajabrändäys on yrityksen panostusta viestiä sekä yrityksen sisälle että ulos selkeä kuva siitä, mikä tekee siitä erityisen ja ihanteellisen työnantajan (Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon, 2002; Lloyd, 2002) ja erottua samoista työntekijöistä kilpailevista työnantajista (Backhaus & Tikoo, 2004; Sivertzen, 2013). Tavoitteena on houkutella potentiaalisia, lahjakkaita työntekijöitä (Arachchige & Robertson, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004) ja saada heidät rekrytoitua yritykseen (Sivertzen ym., 2013). Brändäämällä pyritään luomaan mielikuvia ja odotuksia siitä, mitä arvoa yritys työntekijöilleen tarjoaa (Barrow & Mosley, 2005). Yksilöistä on tullut valikoivampia työnhakupäätöksiä tehdessään (Hepburn, 2005), ja he vertaavat yritys- ja työnantajakuva omiin tarpeisiinsa, persoonaansa ja arvoihinsa (Sivertzen ym., 2013). Brändäystä suunniteltaessa tulisi siksi ymmärtää, millaiset asiat todella tekevät potentiaalisiin työntekijöihin vaikutuksen (Sivertzen ym., 2013).

Työnantajabrändäyksen lisäksi työnantajakuva kehittyy potentiaaliselle työntekijälle muistakin lähteistä, jotka eivät ole yrityksen kontrolloimia (Backhaus & Tikoo, 2004). Yrityksellä ei monesti ole riittävää ymmärrystä siitä, millaisia mielikuvia potentiaalisilla työntekijöillä on siitä työnantajana, mikä vaikeuttaa brändäämistä (Mirzaie, Siuki, Gray & Johnson, 2016). Yritysbrändäyksen, potentiaalisille työntekijöille suunnatun työnantajabrändäyksen sekä yrityksen nykyisille työntekijöille suunnatun sisäisen työnantajabrändäyksen on tärkeää tukea toinen toistaan. Kun kaikille sidosryhmille viestitään yhtenevää kuvaa yrityksestä, rakennetaan luotettavaa ja vahvaa yrityskuvaa, jonka periaatteet ja arvot ovat kaikkien mielikuvissa samat. (Foster ym., 2010; Kissel & Büttgen, 2015.) Brändäys voi näin pitkällä tähtäimellä saada aikaan myös selkeän työnantajakuvan, joka edistää yritykseen sopivien työntekijöiden rekrytoimista (Foster ym., 2010).

Brändäys on lähtöisin 1990-luvulta, jolloin brändipääomaa ja brändiassosiaatioita ryhdyttiin tutkimaan markkinoinnin kentällä (Aaker, 1991; Keller, 1993). Brändiassosiaatiot ovat näkemyksiä, oletuksia, tuntemuksia, uskomuksia ja tietoa (Mann & Ghuman, 2014), joita kuluttaja yhdistää brändiin. Onnistunut brändäys luo kuluttajille tai työnantajakontekstissa potentiaalisille työntekijöille, ainutlaatuisia, positiivisia brändiassosiaatioita. Keller (1993) jaotteli brändiassosiaatiot hyötyperusteisiin ja arvioperusteisiin assosiaatioihin. Hyötyperusteiset assosiaatiot ovat konkreettisempia ja kognitiivisempia, kun taas arvioperusteiset vetoavat tunteisiin. Vahvat brändit herättävät usein heikompia enemmän arvioperusteisia assosiaatioita (Mirzaie ym., 2016).

Mirzaie ym. (2016) tutkivat opiskelijoiden brändiassosiaatioita yliopistoista. Tämä tutkimus sijoittuu mielestäni lähelle työnantajabrändikontekstia, sillä opiskelijoita pyritään houkuttelemaan yliopistoihin kuten työntekijöitä yrityksiin. Yliopistot toivovat saavansa lahjakkaimmat opiskelijat, ja opiskelijat vertailevat samaan tapaan yritysten ja yliopistojen ominaisuuksia sekä niiden herättämiä mielikuvia hakiessaan työ- tai opiskelupaikkaa. Tutkimus osoittaa, että vahvat yliopistobrändit herättivät erityisesti tunteisiin vetoavia, abstrakteja miellelyhtymiä, kun taas heikommat brändit toivat mielikuvia kognitiivisista hyödyistä ja yliopiston sijaintiin liittyvistä eduista. Mirzaie ym. (2016) analysoivat yliopistojen viestintää ja nostavat esiin, että suosittu yliopistot myös painottavat kommunikoinnissaan tunteisiin vetoavia viestejä. Vahvan brändin omaavat yliopistot tuovat tutkimuksen mukaan itseensä esiin esimerkiksi tarjoamiensa mahdollisuuksien ja tuen kautta, kun taas yliopistot, joilla on heikompi brändi, viestivät konkreettisemmista hyödyistä, kuten yliopiston välineistöstä ja stipendeistä.

Työnantajabrändäyksellä pyritään luomaan potentiaaliselle työntekijälle assosiaatioita, jotka muodostavat hänelle työnantajakuva ja vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajakuvan voisi Mirzaien ym. (2016) tutkimuksen pohjalta olettaa olevan vahvempi, kun se herättää kognitiivisten assosiaatioiden lisäksi emotionaalisia miellelyhtymiä. Hepburn (2005) tukee oletusta, sillä hän esittää tutkimuksensa tuloksena, että on olemassa tiettyjä hygieniehtekijöitä, jotka jokaisen yrityksen tulee toteuttaa voidakseen olla potentiaalisen työntekijän mielestä toivottu työnantaja. Työnantajakuvan kannalta keskeisempiä ovat erityisemmät ominaisuudet, joiden merkitys on subjektiivista ja vaihtelee myös toimialojen ja demografisten ryhmien

välillä. Yrityksen on tärkeää pohtia, millaisen työnantajakuvan se itselleen toivoo (Sivertzen ym., 2013), ja pystyykö se työnantajana tarjoamaan lupaamaansa arvoa työntekijöillensä (Foster ym., 2010).

2.2.2 Työntekijät työnantajakuvan rakentajina

Yrityksen työntekijät vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen, sillä työntekijöiden kokemukset työnantajastaan välittyvät yrityksen ulkopuolelle (Gotsi & Wilson, 2001). Kestävän työnantajakuvan kannalta on siksi välttämätöntä, että yrityksen sisäiset ja ulkoiset mielikuvat työnantajasta tukevat toisiaan (Punjaisri ym., 2009). Markkinoinnin ja HR:n yhteistyö tukee työnantajabrändäyksen onnistumista (Punjaisri ym., 2009; Foster ym., 2010) ja aidon työnantajakuvan luomista. Koordinointi niiden välillä ja sisäinen työnantajabrändäys auttaa korostamaan työntekijöille yrityksen ainutlaatuisia, erottuvia arvoja, mikä edistää heidän sitoutumista ja samaistumista yritykseen sekä brändäämistä tukevaa käyttäytymistä (Punjaisri ym., 2009; Foster ym., 2010). Tämä auttaa luomaan myös ulospäin vahvan ja ymmärrettävän yritys- ja työnantajakuvan, mikä edistää yritykseen sopivien työntekijöiden rekrytoimista (Foster ym., 2010). Näin ollen potentiaalisten työntekijöiden lisäksi yrityksessä jo työskentelevät ovat työnantajabrändäyksen tärkeä kohderyhmä.

Työnantajabrändäys voi olla keino välittää hyviä työntekijäkokemuksia ulospäin (Wilden ym., 2010), jolloin luodaan pitkällä aikavälillä yritykselle ainutlaatuinen työnantajakuva (Sivertzen ym., 2013). Yrityksen on tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät lisäävät sen houkuttelevuutta ja työntekijöiden sitoutumista. Keskustelemalla työntekijöiden kanssa voidaan myös ymmärtää, miksi juuri kyseisillä asioilla on merkitystä. Lisäksi yhdessä työntekijöiden kanssa voidaan miettiä, miten työnantaja ja sen seurauksena työnantajakuva voisi kehittyä vielä parempaan suuntaan. (Amundson, 2007.)

Tietoisien työnantajabrändäyksen lisäksi työntekijät rakentavat työnantajakuvaa myös omasta aloitteestaan tai tarkoittamattaan. Wildenin ym. (2010) tutkimustulokset osoittavat, että potentiaaliset työntekijät pitivät omien verkostojensa kautta saatuja tietoja ja kokemuksia merkityksellisinä ja uskottavina. Siksi yritykselle on todella arvokasta, jos työntekijät puhuvat siitä positiivisesti omissa verkostoissaan. Työntekijät eroavat luonnollisesti toisistaan siinä, miten he työnsä kokevat ja millaiset asiat heidän

kokemuksissaan korostuvat. Työ voi toisen kokemana täyttää erityisesti taloudellisia ja toiminnallisia tarpeita, kun taas toisen kokemuksissa korostuu työn sosiaalinen tai psykologinen arvo. (Edwards, 2010.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikuttaa keskeisesti siihen, miten paljon ja millä tavoin työntekijä rakentaa tai tuhoaa yrityskuvaa päivittäisessä työssään ja sosiaalisissa kanssakäymisissään (Gotsi & Wilson, 2001). Innostus työhön ja ylpeys työnantajasta välittyy työntekijöistä (Verma & Ahmad, 2016), ja merkityksellisenä koettu työ, hyvinvoiva työyhteisö ja arvostuksen osoitukset edistävät sitoutumista (Gotsi & Wilson, 2001). Lisäksi samaistuminen yritykseen ja sen arvoihin vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, rohkaisee tuomaan yhteiseksi koettuja arvoja myös esille ja motivoi muutenkin työntekijää tukemaan työnantajakuvan rakentumista (Hatch & Schultz, 2003; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014). Esimerkiksi työntekijöiden kokema yritysidentiteetti, eli vahva, yhteinen näkemys siitä millaisen yrityksen he yhdessä muodostavat, välittyy myös organisaation ulkopuolelle ja luo potentiaalisille työntekijöille luotettavaa ja vahvaa työnantajakuvaa (Aaker, 1997; Lievens & Highhouse, 2003).

Työnantajakuva kertoo nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille yrityksen arvoista ja periaatteista, jotka ohjaavat työntekijöiden tapaa toimia (Ashforth & Mael, 1996; Edwards, 2010). Työntekijän ja yrityksen arvojen ja uskomusten yhteensopivuuden huomioiminen jo rekrytointivaiheessa tukee vahvan työnantajakuvan syntymistä luonnollisesti (Gotsi & Wilson, 2001; Hatch & Schultz, 2003; Punjaisri ym., 2009; Vallaster & de Chernatony, 2006), sillä yrityksen työntekijät vaikuttavat työnantajakuvan rakentumiseen ja edistävät sen välittymistä potentiaalisille työntekijöille. Uudet työntekijät vaikuttavat yrityskulttuuriin ja yrityksen maineeseen (Halbesleben & Buckley, 2004), ja sitä kautta työnantajakuvan muovaantumiseen.

Sosiaalisen identiteettiteorian (Tajfel & Turner, 1979) mukaan ihmisellä on luontainen halu liittää itsensä sosiaalisiin ryhmiin, tässä tapauksessa työyhteisöön. Ryhmät tulevat osaksi yksilön identiteettiä, ja siksi on luontaista, että ihminen hakeutuu yritykseen, johon kokee samastuvansa (Ashforth & Mael, 1996; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) ja sitoutuu yritykseen, jossa työskentelystä on ylpeä (Verma & Ahmad, 2016). Jaetut arvot saavat tuntemaan yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa (Edwards, 2010), jolloin myös yritysidentiteetti ja työnantajakuva vahvistuu (Dutton ym., 1994).

2.2.3 Word-of-mouthin vaikutus työnantajakuvaan

Monet työnhakijat keräävät tietoa yrityksestä sosiaalisilta verkostoiltaan, kuten ystäviltaan, perheeltään ja aiemmilta kollegoiltaan. Tätä epävirallista, ihmisten välillä vapaasti kulkevaa kommunikointia yrityksestä, kutsutaan *word-of-mouthiksi* (tästä lähtien WOM) (Van Hoyer & Lievens, 2007). WOM on sosiaalinen informointilähde, jota yritys ei voi ainakaan suoraan hallita (Bone, 1992). Markkinoinnin kentällä on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan tasaisesti WOMia liittyen tuotteisiin, palveluihin ja yrityksiin (mm. Anderson, 1998; Arndt, 1968; Bone, 1992; Herr, Kardes & Kim, 1991; Sweeney, Soutar & Tim, 2008). WOM on todettu merkittäväksi ilmiöksi, jolla on suuri vaikutus näkemyksiin, asenteisiin ja sitä kautta myös käyttäytymiseen (Herr ym., 1991; Kozinets yms., 2010). Erityisesti kun tietoa on vaikea itse havainnoiden kerätä ja objektiivista informaatiota ei ole saatavilla, WOMilla on vahva vaikutus (Herr ym., 1991; Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards, 2000).

Työnantajakuvan yhteydessä WOMin vaikutusta on tutkittu vasta vähän. Markkinoinnin tutkimusta soveltaen WOM on rekrytoinnin näkökulmasta määritelty yrityksen rekrytointitoimista irralliseksi ihmisten väliseksi kommunikoinniksi tietystä työstä tai yrityksestä työnantajana. Yleisesti tunnustetaan, että yksilön sosiaalisella verkostolla on vaikutusta työnhakupäätöksiin. (Van Hoyer & Lievens, 2007.) Aiempi tutkimus osoittaa, että WOMilla on vahva positiivinen vaikutus työnantajahoukuttelevuuteen (Collins & Stevens, 2002; Van Hoyer & Lievens, 2007). Se on siis myös työnantajakuvan kannalta keskeisenä vaikuttajana. Lisäksi ylipäänsä yritykseen liittyvä WOM vaikuttaa myös sen työnantajakuvaan, sillä kuten aiemmin esitettiin, yrityskuva on vahvasti kytköksissä työnantajakuvaan ja työnhakuaikomuksiin (Kissel & Büttgen, 2015). Van Hoyer ja Lievens (2007) tutkivat, millainen merkitys WOMilla on rekrytointiin. Tutkimus osoittaa, että WOMilla on vahva vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen. Negatiivinen WOM häiritsee rekrytointimarkkinointia laskien selvästi työnantajahoukuttelevuutta, kun taas positiivinen WOM lisää rekrytointimarkkinoinnin luotettavuutta ja vaikuttavuutta.

2.3 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnin kannalta

2.3.1 Vahva työnantajakuva rekrytoinnin tukena

Werbel ja DeMarie (2005) esittävät, että rekrytoinnissa tavoitteena on työnantajan ja työntekijän yhteensopivuus, ja tämä nousee esiin myös Kansallisessa Rekrytointitutkimuksessa (Duunitori, 2017). Sen mukaan rekrytoinnin ammattilaiset pitävät rekrytointipäätöksissä tärkeimpinä tekijöinä työnhakijan motivaation lisäksi persoonan sopivuutta työtiimiin, työnhakijan arvoja ja sopivuutta yrityskulttuuriin sekä luonnetyyppin sopivuutta työtehtävään. Werbel ja DeMarie (2005) erottelevat yhteensopivuuden kolmeen vastaavuuteen: yksilön yhteen sopiminen työn, työyhteisön ja organisaation kanssa. Oleellista on, että yksilön osaaminen ja persoonallisuus vastaa työn vaatimuksia ja sopii yhteen muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi on tärkeää, että organisaation arvot, toimintatavat ja käytännöt ovat sellaisia, joiden puitteissa työntekijän on miellyttävää toimia. Organisaatiokulttuuri on tärkeässä roolissa ohjaamassa vuorovaikutusta sekä työntekijän itsenäistä ja muiden kanssa toimimista, ja se korostuukin tärkeänä yhteensopivuutta arvioitaessa. (Werbel & DeMarie, 2005.)

Potentiaalisten työntekijöiden uskomukset työnantajasta vaikuttavat siihen, millaisia työntekijöitä hakee yritykseen (Cable & Judge, 1996). Yritys ei voi olla ihanteellisin tai yhteensopivin työnantaja jokaiselle, ja siksi työnantajakuvan selkeys ja todenmukaisuus on tärkeää (Cable ym., 2000; Pietersis, van Leeuwen & Crawford, 2005; Wilden ym., 2010). Työntekijä pystyy sen ansiosta arvioimaan mahdollisimman hyvin omaa kiinnostustansa ja sopivuuttansa organisaatiokulttuuriin ja yrityksen arvomaailmaan (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable ym., 2000). Työnantajien arviointi on potentiaaliselle työntekijälle usein tärkeää ja työnhakemiseen päätyminen suuri päätös, koska sen seuraukset työntekijän elämään ovat merkittäviä (Kissel & Büttgen, 2015). Onnistunut rekrytointi on sekä työnantajan että työntekijän etu (Werbel & DeMarie, 2005), ja erityisesti huonon työ- tai rekrytointikokemuksen jälkeen työntekijä kokee yrityksen kanssa yhteensopivuuden merkitykselliseksi (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3.2 Työnantajabrändäys osana rekrytointia

Työnantajabrändäyksen merkitys perustuu olettamukseen, että inhimillinen pääoma tuottaa arvoa yritykselle (Backhaus & Tikoo, 2004). Yhä useampi yritys pitääkin henkilöstöään yhtenä arvokkaimmista aineettomista voimavaroistaan (Kissel & Büttgen, 2015; Verma & Ahmad, 2016) ja uskoo, että oikeat työntekijät rekrytoimalla yrityksen suorituskyky paranee (Verma & Ahmad, 2016). Rekrytoinnin tavoitteena on saada lahjakkaimmat ja sopivimmat työntekijät, sijoittaa heidät tehtäviin, joissa he tuottavat eniten arvoa sekä varmistaa heidän jatkuva sitoutuminen yritykseen (Collings & Mellahi, 2009, 305).

Työnantajabrändäys on tärkeä osa strategista henkilöstöhallintaa ja edistää rekrytoinnin sujumista (App & Büttgen, 2016). Collings ja Han (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että aikaiset rekrytointitoimet lisäävät työnhakijoiden määrää ja laatua. Heilmannin ym. (2013) mukaan työnantajabrändäys lisää laadukkaiden työhakemusten määrää, nopeuttaa rekrytointia ja vähentää sen tuomia kustannuksia. Rekrytointi on toteutettu usein tarpeen vaatiessa lyhytaikaisena, irrallisena toimena, mutta työnantajabrändäys auttaa integroimaan sitä osaksi yrityksen muuta toimintaa (Sahay, 2015). Collins ja Stevens (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että aikaiset rekrytointitoimet vaikuttavat positiivisesti työnhakijoiden mielikuvaan työnantajasta ja saavat heidät todennäköisemmin hakemaan työtä. Lisäksi Wilden ym. (2010) esittävät tutkimuksensa perusteella, että ylipäänsä vahva panostaminen työnantajabrändin luomiseen viestii potentiaalisille työntekijöille, että yritys on kiinnostunut työntekijöistään, mikä lisää sen houkuttelevuutta.

Työnantajabrändäys voidaankin nähdä osana rekrytointia sen laajemmassa määritelmässä. Esimerkiksi Rynesin (1991) mukaan rekrytointi kattaa kaikki organisaation käytännöt ja päätökset, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon potentiaalisia hakijoita on halukkaana hakemaan työtä yrityksestä tai hyväksymään yrityksen työtarjoituksen. Myös Dutta (2014) pitää kaikkia työnantajakuvan vahvistamiseen liittyviä toimia keskeisenä osana rekrytointia, sillä työnantajabrändäys voi auttaa luomaan sekä aktiivisille että passiivisille työnhakijoille houkuttelevaa työnantajakuva, niin että he tahtovat hakea työtä yrityksestä sopivan työmahdollisuuden tarjoutuessa. Passiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työtä, mutta ovat

valmiita hyväksymään työtarjouksen tai hakemaan työtä houkuttelevan työtarjouksen ilmaantuessa. Työnantajabrändäys tekee rekrytoinnista jatkuvan prosessin, joka pitää potentiaaliset työntekijät tietoisina ja kiinnostuneina yrityksestä. (Dutta, 2014.) Vahvan, houkuttelevan työnantajakuvan arvo konkretisoituu siis onnistuneissa rekrytoinneissa ja sitoutuneissa työntekijöissä.

Rekrytoidut työntekijät aloittavat työsuhteensa brändäyksen ja muiden lähteiden kautta muodostuneine odotuksineen (Backhaus & Tikoo, 2004). Pietersis ym. (2005) nostavat esiin, että työnantajakuvan kestävyden kannalta erityisen tärkeää on, että työnantaja täyttää antamansa lupaukset, jotta työntekijä saadaan pidettyä yrityksessä. Työhön liittyvä erityisyys ja ainutlaatuisuus tulee olla uuden työntekijän itse koettavissa, ja siksi yrityksen kulttuuria, identiteettiä ja arvoja tulee jatkuvasti vahvistaa yrityksen sisällä vastaamaan sitä mitä viestitään ulospäin potentiaalisille työntekijöille (Foster ym., 2010; Mirzaie ym. 2016).

Keskeistä on ymmärtää, että kestävän työnantajabrändäyksen lähtökohtana ovat tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät (App & Büttgen, 2016). Yrityksen nykyisten työntekijöiden kuunteleminen auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät heidän työllisyyskokemuksissaan korostuvat ja mitä he työnantajassaan arvostavat. Näitä tekijöitä tulisi kommunikoida ulospäin realistisen työnantajakuvan vahvistamiseksi. (Berthon ym., 2005.) Viestityn työnantajakuvan tulee pohjautua todellisuuteen, tai se ei kanna pitkälle (Cable & Judge, 1996; Cable ym., 2000; Robinson & Rousseau, 1994). Toisaalta yrityksessä voidaan myös pohtia, vastaavatko työntekijöiden kokemukset toivottua työnantajakuvaa ja jos eivät, niin mitä voitaisiin tehdä sen muovaamiseksi toivottuun suuntaan.

Cable ym. (2000) havaitsivat, että yrityksillä on tapana painottaa ja liioitella organisaatiokulttuurinsa positiivisia ja ihailtavia piirteitä suhteettoman paljon houkutelukseen mahdollisimman paljon hakijoita. Tämä saattaa luoda työnhakijalle vääristyneen kuvan, jolloin työn aloittaessaan rekrytoidulla on todellisuudenvastaisia työhön liittyviä odotuksia. Niiden toteutumatta jääminen saa työntekijän tuntemaan tulleensa petetyksi, ja sen seurauksena työntekijän luottamus työnantajaan ja tyytyväisyys työhön vähenee. (Robinson & Rousseau, 1994.) Lisäksi työntekijän aikomus irtisanoutua kasvaa, joten todenmukainen työnantajakuva auttaa vähentämään työvoiman turhaa vaihtuvuutta (Cable ym., 2000; Robinson & Rousseau 1994). Cablen ym. (2000) mukaan

potentiaalisten työntekijöiden tulisi antaa itse arvioida sopivuuttaan yritykseen tarjoamalla todellista tietoa. Yrityskuva on myös merkittävä potentiaalisen työntekijän arvioidessa yhteensopivuuttaan yritykseen. Brändäyksen tulisi siksi luoda työnantajakuva vahvasti yhteneväiseksi yrityskuvan kanssa, jolloin potentiaalinen työntekijä voi kokea ristiriidatta sopivansa yhteen kumpaankin. (Kissel & Büttgen, 2015.)

Työnantajabrändäyksen tarkoituksena ei siis ole vastata jokaisen tarpeisiin ja odotuksiin, vaan korostaa niitä ainutlaatuisia aineellisia ja aineettomia tekijöitä, joita työsuhde yrityksessä tarjoaa (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Moni työnantajaan liittyvä asia tai ominaisuus on niin abstrakti tai jokaisen hieman erilailla kokema, että niistä viestiminen on vaikeaa. Potentiaalisen työntekijän on kuitenkin usein vaikea arvioida yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä tai organisaatiokulttuuria, joten onnistunut viestintä niihin liittyen rakentaa yrityksen työnantajakuva ja auttaa sitä erottumaan muista työnantajista. (Jain & Bhatt, 2015.)

2.4 Sosiaalisen median erityisyys työnantajakuvan muodostumisessa

2.4.1 Sosiaalisen median käyttö Suomessa

Mediaympäristö on muuttunut valtavasti sosiaalisen median myötä (Mangold & Faulds, 2009), kun sosiaaliset verkostoitumisalustat ja blogit ovat tulleet täydentämään ja korvaamaan perinteistä mediaa (Bruhn, Schoenmueller & Schäfer, 2012). Sosiaalinen media ymmärretään tässä tutkimuksessa internet-pohjaisiksi sivustoiksi, joissa käyttäjät tuottavat ja välittävät sisältöä yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksellisesti palvelun tuottajan ylläpitämässä järjestelmässä (Lietsala & Sirkkunen, 2008; Matikainen, 2009). Sosiaaliseen mediaan kuuluvat blogit, keskustelufoorumit, tuote- ja palveluarviointisivustot sekä sosiaaliset verkostoitumisalustat (Kissel & Büttgen, 2015).

DNA:n (2016) tutkimuksen mukaan Suomessa 15-74-vuotiaiden eniten käyttämiä sosiaalisen median kanavia ovat YouTube, jota käyttää 83%, Facebook (75%), blogit (34%), Instagram (28%), Twitter (24%) ja LinkedIn (22%). AudienceProjectin (2016) tutkimuksen mukaan eniten käyttäjiä on Facebookilla (75%) ja YouTubella (71%), joita seuraa Instagram (32%), LinkedIn (20%), Twitter (19%), Pinterest (16%) ja Snapchat

(14%). Mediatoimisto Vizeum (2016) on tutkinut yhdessä globaalien markkinointialan emoyhtiönsä Dentsu Aegis Networkin kanssa, missä sosiaalisissa medioissa ja miten kauan suomalaiset kuluttavat aikaa. Tutkimuksessa haastateltiin 5400 15-74 –vuotiasta suomalaista. Haastateltavista käyttää viikoittain puolet Facebookia ja YouTubea, Instagramia 16%, Twitteriä ja LinkedIniä noin joka kymmenes. AudienceProjectin (2016) tutkimuksen mukaan aktiivisimmin käytössä ovat Facebook ja Snapchat, joiden käyttäjistä noin puolet käyttää alustaa useasti päivässä, kun taas LinkedInin ja Pinterestin käyttäjistä noin 60% käyttää kanavaa kerran viikossa tai harvemmin.

Sosiaalisen median käytöstä ei ole täysin yhdenmukaisia tilastoja, sillä tarkka tilastointi on mahdotonta. Jonkin verran myös vaihtelee tutkimusten ja tilastojen välillä, mitä huomioidaan sosiaalisena mediana. Tässä tutkimuksessa ei pro gradu –tutkielman rajallisen laajuuden takia esitellä sosiaalisen median kanavia tarkasti eikä tarkoituksena ole tutkimuksen avulla vertailla eri yhteisöpalvelujen vaikutusta työnantajakuvan muodostumiseen vaan saada yleistä kuvaa työnantajakuvan muodostumisesta sosiaalisessa mediassa. Taulukossa 1 on kuitenkin koottu yhteen suomalaisten eniten käyttämät yhteisöpalvelut ja tietoa niiden käytöstä.

Taulukko 1. Sosiaalisen median käyttö Suomessa

	Avattu	Aktiivisten käyttäjien määrä miljoonissa (Statista, 2017)	Suomalaisista käyttää (AudienceProject, 2016)	Pääkäyttötarkoitus (AudienceProject, 2016)
Facebook	2004	1968 miljoonaa	75%	Yhteydenpito ystävien kanssa
YouTube	2005	1000 miljoonaa	71%	Viihde
Instagram	2010	600 miljoonaa	32%	Viihde ja yhteydenpito ystävien kanssa

LinkedIn	2003	106 miljoonaa	20%	Ammatillinen verkostoituminen
Twitter	2006	319 miljoonaa	19%	Uutisten saaminen
Pinterest	2010	150 miljoonaa	16%	Viihde
Snapchat	2011	300 miljoonaa	14%	Yhteydenpito ystävien kanssa

Sosiaalisen median kanavat eroavat toisistaan käyttötarkoituksiltaan ja ominaisuuksiltaan. Lähes kaikki kanavat esittelevät itse, miten yritykset voivat hyödyntää niitä esimerkiksi brändäämisessä. Yrityksessä tulee miettiä, mitä kanavia käyttämällä se voi vaikuttaa sille tärkeisiin kohderyhmiin (Leino, 2012).

2.4.2 Sosiaalisen median mahdollisuudet ja haasteet työnantajakuvan muodostumisessa

Sosiaalinen media ja muut digitaaliset ympäristöt luovat sekä mahdollisuuksia että haasteita työnantajakuvan rakentamiselle (Fournier & Avery, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010; Kozinets, de Valck, Wojnicki & Wilner; 2010). Sosiaalisen median suosio on noussut nopeasti (Kissel & Büttgen, 2015) ja siitä on tullut keskeinen osa ihmisten arkea (Jue, Marr & Kassotakis, 2010). Samalla se tarjoaa yrityksille aivan uusia, lukemattomia tapoja tuoda itsensä suurten joukkojen tietoisuuteen (Bruhn ym., 2012). Sosiaalisessa mediassa tieto leviää hetkessä ja tavoittaa suuren yleisön helposti (Keller & Lehmann, 2009). Toisaalta sosiaalisessa mediassa toimijoita on niin paljon, että yritys myös helposti hukkuu muiden sekaan (Jue ym., 2010).

Vapaa kommunikointi antaa myös valtaa kuluttajille ja lisää siten väistämättä yritysten läpinäkyvyyttä (Aula, 2010; Fournier & Avery, 2011; Kozinets ym., 2010). Niin positiiviset kuin myös negatiiviset julkaisut, jotka kiinnittävät huomion ja herättävät tunteita, leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa (Jue ym., 2010). Käytännössä kuka tahansa internetiin käsiksi pääsevä voi etsiä, julkaista ja jakaa eteenpäin kokemuksiaan ja informaatiota, minkä takia yrityksen on mahdotonta kontrolloida kaikkia keskusteluja (Aula, 2010) ja työnantajakuvan rakentumista (Kissel & Büttgen, 2015).

Sosiaalinen media on siis tehostanut kommunikointia, mikä parhaimmillaan tarkoittaa, että yrityksen työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät rakentavat osin yrityksen puolesta sen yritys- ja työnantajakuva. Työnantajabrändääminen on muutenkin erittäin kustannustehokasta verrattuna perinteiseen mediaan (Bruhn ym., 2012). Rekrytointiin käytetyt summat ovat suomalaisissa yrityksissä selvästi pienentynyt vuosista 2013-2014, jolloin noin 65% vastaajista käytti vähintään 500€ ilmoituksiin yhtä rekrytointia kohden. Sosiaalisen median lisääntyneellä käytöllä lienee vaikutusta siihen, että vuonna 2017 yli 60% vastaajista käyttää rekrytointiin joko vain ilmaiskanavia tai ilmoituksiin yhtä rekrytointia kohden alle 500€. Tärkeimmät kanavat rekrytointiin ovat sosiaalisessa mediassa LinkedIn ja Facebook, kolmantena Twitter ja näiden jälkeen Instagram ja YouTube. LinkedIn ja Facebook ovat nousseet jo TE-Palveluita ja työnhakusivustoja tärkeämmäksi kanavaksi rekrytoinnissa. (Duunitori Oy, 2017.)

Sosiaalisen median oleellinen piirre on reaaliaikainen keskustelu (Kissel & Büttgen, 2015). Yrityksen tulee ymmärtää, että sosiaalisessa mediassa yritykseltä odotetaan läsnäoloa, nopeaa vastaamista ja valmiutta keskustella (Madia, 2011). Korkean interaktiivisuuden sekä rajatun anonyymiuden ansiosta kommunikointi tuntuu henkilökohtaiselta, mutta ei liian viralliselta. (Kissel & Büttgen, 2015.) Työntekijöiden tulee olla selvillä, millä tapaa yritystä on sopiva edustaa sosiaalisessa mediassa, mutta liikaa kontrolloituna työntekijöiden viestintä ei tunnu aidolta (Fournier & Avery, 2011) tai he saattavat vastustella ohjailua ja olla viestinnässään jopa sarkastisia (Fleming, 2009).

Työnantajille sosiaalinen media tarjoaa uuden kommunikointiväylän, jossa hallita yrityksen mainetta, jakaa työhön liittyvää tietoa, vahvistaa työnantajabrändiä ja kommunikoida potentiaalisten työntekijöiden kanssa jo aikaisessa vaiheessa ennen rekrytointia (Dutta, 2014; Kissel & Büttgen, 2015). Sosiaalisessa mediassa on mahdollisuus pitää potentiaalisten työntekijöiden tietoisuutta ja kiinnostusta työnantajaan kohtaan jatkuvasti yllä (Dutta, 2014). Työnhakijat voivat myös itse kerätä sosiaalisessa mediassa yksityiskohtaista ja realistista tietoa työnantajayrityksestä, mikä auttaa luomaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan mahdollisesta työstä ja työnantajasta. Sosiaalisen median helppo ja mukava käytettävyys on tehnyt niistä yleisen kanavan työnantajiin ja työnhakuun liittyvän tiedon etsimisessä. (Kissel & Büttgen, 2015.)

Sosiaalisen median erityisyys korostuu passiivisten työnhakijoiden kohdalla, joiden tavoittaminen ei välttämättä perinteisin tavoin onnistu (Dutta, 2014). He eivät selaile

aktiivisesti työilmoituksia tai etsi yrityksen kotisivuilta tietoa työnantajasta. Dutta (2014) korostaakin, että sosiaalista mediaa ei tule hyödyntää vain yhtenä rekrytointi-ilmoittelun kanavista vaan sen arvoa lisää mahdollisuus luoda työnantajakuvaa, kohdistaa julkaisut ja herättää kiinnostus jo ennen kuin varsinaista rekrytointitarvetta on. Rekrytointin onnistumista mitataan usein sen nopeuden ja kustannusten valossa, tärkeää olisi kuitenkin kiinnittää huomiota työnhakijoiden laadukkuuteen eli siihen, että yritys on tavoittanut ja saanut herätettyä arvostamiensa osaajien kiinnostuksen (Dutta, 2014).

2.4.3 Työnantajakuvan rakentajat sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median hyödyntäminen ollaan markkinoinnin kirjallisuudessa eroteltu kolmeen osa-alueeseen. Ostettu media on maksettua näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, esim. mainoksia tai kohdistettuja rekrytointi-ilmoituksia. Omistettu media on yrityksen ylläpitämää ja ohjaamaa, kuitenkin ostettua mediaa vuorovaikutteisempaa viestintää, esimerkiksi kotisivuilla, yritysblogissa tai sosiaalisen median profiililla. (Soininen, Wasenius & Leponiemi, 2010; Leino, 2012.) Omistetussa mediassa yritykset julkaisevat seuraajia kiinnostavaa materiaalia, jota saatetaan jakaa eteenpäin ansaittuna mediana (Leino, 2012). Ansaittu media voi kuitenkin lähteä liikkeelle keneltä tahansa, esimerkiksi yritykseltä, asiakkaalta tai työntekijältä ja levitä sosiaalisessa mediassa todella nopeasti (Soininen ym., 2010). Ansaittu media on kuluttajien ohjamaa (Leino, 2012), yritys voi osallistua keskusteluun muttei pysty hallitsemaan julkaistua materiaalia (Soininen ym., 2010). Ansaitun median uskottavuus ja vaikuttavuus perustuu sen vapauten ja läpinäkyvyyteen (Soininen ym., 2010).

Ansaittu media voidaan rinnastaa elektroniseen word-of-mouthiin (tästä lähtien EWOM), jonka Hennig-Thurau ym. (2004) määrittelevät asiakkaan internetissä viestimäksi näkemykseksi tuotteesta tai yrityksestä. Castellano & Dutot (2017) täydentävät määritelmää, niin että viestijä voi olla asiakkaan lisäksi kuka tahansa yksilö tai toimija. Työnantajakuvaa tarkastellessa näkemykset voivat olla esimerkiksi entisten tai nykyisten työntekijöiden ja liittyä erityisesti yrityksen työnantajakuvan kannalta oleellisiin asioihin. Yrityksen työntekijät vaikuttavat merkittävästi työnantajaan liittyviin mielikuviin sosiaalisessa mediassa, joten heidän kokemuksensa työntekijänä koetaan merkityksellisinä (Rokka, Karlsson & Tienari, 2014).

Sosiaalisen median alustojen ilmestyminen on mahdollistanut helpon tiedonkulun ja keskustelun myös toisilleen vieraiden ihmisten välillä (Duan, Gu & Whinston, 2008), mikä on herättänyt kiinnostuksen EWOM-kommunikoinnin tutkimukselle. EWOM leviää sosiaalisessa mediassa nopeasti (Castellano & Dutot, 2017) ja tietoa yrityksistä haetaankin yhä useammin muilta sosiaalisen median käyttäjiltä (Mangold & Faulds, 2009), ja heiltä kuullut kokemukset, tiedot ja mielipiteet koetaan luotettavina (Foux, 2006). Tieto on sosiaalisessa mediassa niin monien ihmisten kontrolloitavissa, että sitä pidetään uskottavana (Kissel & Büttgen, 2015). Castellanon ja Dutotin (2017) tutkimuksen mukaan riippuu kuitenkin näkemyksen viestijän ja vastaanottajan suhteesta, kuinka merkittävänä näkemys koetaan. Mitä vahvempi side heillä on, sitä suuremmin EWOM vaikuttaa vastaanottajan mielikuviin. Lisäksi tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttäjät arvioivat myös viestin lähettäjän luotettavuutta sekä kommunikoinnin laatua. Selkeä, ymmärrettävä ja objektiiviseksi koettu julkaisu arvostetulta, asiantuntevalta, itselle tutulta tai muuten uskottavalta henkilöltä tai toimijalta vaikuttaa eniten mielikuviin yrityksestä.

Yritys ei pysty kontrolloimaan suoraan EWOMia, mutta sillä voi olla monella tapaa välillinen vaikutus siihen, mitä siitä puhutaan. Tärkeintä on hoitaa asiat hyvin, jotta positiiviselle EWOMille on aihetta. Lisäksi esimerkiksi opiskelijoiden väliseen kommunikointiin yritys voi pyrkiä vaikuttamaan tarjoamalla työharjoitteluja tai luomalla suhteita tärkeisiin vaikuttajiin, kuten opintojärjestöihin ja opinto-ohjaajiin, joiden kautta tieto ja kokemukset työnantajasta leviävät opiskelijoiden keskuudessa. (Van Hoyer & Lievens, 2007.)

Van Hoyer & Lievens (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että positiivinen WOM rekrytoinnin alkuvaiheessa lisää työnantajan houkuttelevuutta saaden potentiaalisen työntekijän todennäköisemmin hakemaan työtä. Yrityksen valta työnantajakuvan kehittämisessä on siksi kasvavassa määrin jakautunut myös kuluttajille. Työnantajasuosituksilla on tutkimuksissa havaittu positiivinen vaikutus niin rekrytoinnin alkuvaihetta kuin myös rekrytoinnin onnistumista arvioitaessa. Ne ovat parantaneet työnhakijoiden määrää ja laatua, edistäneet työtyytyväisyyttä ja suoriutumista työssä sekä vähentäneet vaihtuvuutta (Breugh & Starke, 2000; Collins & Han, 2004; Zottoli & Wanous, 2000). Kisselin ja Büttgenin (2015) tutkimuksen mukaan sosiaalisessa mediassa

välittyvä tieto yrityksestä ylipäänsä vaikuttaa paitsi suoraan yrityskuvaan myös välillisesti potentiaalisten työntekijöiden työnantajakuvaan ja työnhakuaikomuksiin.

Bruhn ym. (2012) tarkastelee tutkimuksessaan käyttäjien käynnistämää EWOMia ja yrityksen luomaa kommunikointia erillään, koska yrityksen kontrolli eroaa huomattavasti näissä kahdessa. Yrityksen luoma kommunikointi on yrityksen ohjattavissa (Bruhn ym., 2012), vaikka sosiaalisessa mediassa käyttäjä voi ottaa valtaa ja vaikuttaa esimerkiksi yritysmielikuviin ja –brändiin myös yrityksen luomassa keskustelussa. Yrityksen kontrolloimilla sosiaalisen median alustoilla, työnantaja luo suurimman osan julkaistusta sisällöstä ja on keskustelujen keskiössä tarjoten tietoa esimerkiksi henkilöstöpolitiikasta, uran luomisesta ja muista eduista ja mahdollisuuksista. Yrityksestä riippumattomilla alustoilla, esimerkiksi käyttäjien omissa profiileissa tai Facebookin ja LinkedInin työhön liittyvissä ryhmissä, käyttäjät luovat suurimman osan sisällöstä ja käynnistävät keskustelun. Ryhmät voivat olla yliopiston tai ammattiryhmän, tai perustua jonkin alan tai osaamisen ympärille. (Kissel & Büttgen, 2015.) Työnantajakuvan yhteydessä voidaan pohtia, koetaanko yrityksen työntekijät aitona ja yrityksen kontrolloimattomana tiedonlähteenä, osana yrityksen ohjaamaa työnantajabrändäystä vai vaihdellen kumpanakin.

Tutkimustulokset ovat jossain määrin ristiriitaisia sen suhteen, mitkä sosiaalisen median julkaisut koetaan luotettavimpina. Flanagin, Metzger, Pure, Markov & Hartsell (2014) havaitsivat onlineyhteisöjä tutkiessaan, että sosiaalisen median käyttäjät pitävät yritysten kontrolloimia tiedonlähteitä vähemmän luotettavina kuin yrityksestä riippumattomia. Yritysten koetaan luovan vääristynyttä kuvaa itsestään julkaisemalla vain positiivisesti mielikuvaan vaikuttavia asioita. Muiden käyttäjien luoma sisältö koetaan usein aitona ja luotettavana juuri siksi, että se on yrityksestä riippumattomaa eikä sillä ole taloudellista tai muuten itseään palvelevaa tarkoitusta. Työnantajakontekstissa Kissel & Büttgen (2015) havaitsivat tutkimuksensa perusteella kuitenkin päinvastaisesti potentiaalisten työntekijöiden luottavan enemmän yrityksen kontrolloimiin sosiaalisen median alustoihin kuin yrityksestä riippumattomiin. Bruhnin ym. (2012) tutkimustulokset esittävät, että sosiaalisessa mediassa yritysten luomalla kommunikoinnilla on erityisesti vaikutus toiminnalliseen brändikuvaan ja käyttäjien käynnistämällä kommunikoinnilla hedonistiseen brändikuvaan. Sekä tietoisuus että mielikuvat brändistä vaikuttavat yksilön asenteisiin brändiä kohtaan ja siksi niin yrityksen kuin myös käyttäjien aloittamalla

kommunikoinnilla on merkitystä brändin rakentumisessa. Jokainen sosiaalisen median käyttäjä voi siis muovata, vahvistaa tai välittää työnantajakuvaa ja Bruhn ym. (2012) esittävät, että yrityksen on tärkeää ymmärtää, mistä lähteistä käyttäjät saavat tietoa yrityksestä sekä selvittää, vastaako sosiaalisessa mediassa välittyvä EWOM todellisuutta.

2.4.4 Työnantajabrändäyksen keinoja sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on tärkeä kanava brändimerkitysten kommunikointiin ja lahjakkaiden työntekijöiden houkutteluun, sillä sen merkitys niin arkielämässä kuin myös työelämässä tulee kasvamaan entisestään. Sosiaalisessa mediassa onnistunut brändistrategia tuo yrityksen osaksi ihmisten arkea (Fournier & Avery, 2011). Yritysten tulisi hyödyntää sosiaalisen median mahdollisuudet rakentaa ja syventää suhdetta potentiaalsiin työntekijöihin sekä viestiä tarjoamiaan arvoja luodakseen potentiaalisille työnhakijoille vahvan mielikuvan itsestään toivottavana työnantajana (Kissel & Büttgen, 2015).

Työnantajakuvaa voi rakentaa ja ylläpitää sosiaalisessa mediassa esimerkiksi yrityksen blogin ja mikroblogin (Twitter), yhteisösivustojen (Facebook, LinkedIn) sekä kuvan- ja videonjakopalveluiden (Instagram, YouTube) avulla. Näihin voi päivittää tapahtumista, saavutuksista, työntekijöiden kokemuksista ja suosituksista sekä yrityskulttuurista sanoina, kuvina ja videoina. (Dutta, 2014; Madia, 2011.) Julkaisuja voidaan kohdistaa halutuille talenttiryhmille tai muuten kategorisoiduille joukoille. Kävijöiden määrän ja ominaisuuksien seuranta on myös mahdollista, mikä auttaa arvioimaan brändäyksen onnistumista ja toivottujen kohderyhmien tavoittamista. (Dutta, 2014.)

Sosiaalisen median alustat ovat ominaisuuksiltaan erilaisia, ja lähes kaikissa on yrityksiä varten suunniteltuja ominaisuuksia esimerkiksi markkinointiin, rekrytointiin sekä työnantajakuvan tai yrityksen brändäämiseen. Facebookin pyrkimyksenä on antaa ihmisille valtaa jakaa asioita ja tehdä maailmasta avoimempi ja verkostoituneempi (Facebook, 2017). Facebook tarjoaa yrityksille mahdollisuuden rakentaa työnantajakuvaa esimerkiksi kohdistamalla julkaisuja sopiville käyttäjille ja luomalla yritysprofiilin, jossa jakaa kuvia, videoita ja tarinoita yrityksestä. Facebook on suurin ja vaikuttavin sosiaalinen verkostosivusto ja siellä monilla yrityksillä on jo omat urasivustot potentiaalisten työntekijöiden kanssa viestimiseen (Kissel & Büttgen, 2015).

YouTube on videonjakoalusta, jossa yritys voi esimerkiksi esitellä työntekijöitään, antaa heidän kertoa kokemuksiaan työstään tai vilauttaa, millainen organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri yrityksessä on (Madia, 2011). Twitter taas on miniblogialusta, jossa jaetaan lyhyitä, yleensä kanta-aottavia tai asiasisältöisiä tekstejä. Twitterin tarkoituksena on antaa kaikille mahdollisuus kertoa ja saada tietoa siitä, mitä maailmalla tapahtuu (Twitter, 2017), siellä sanavalmis yritys voi brändätä itseään. LinkedIn on useimmille yrityksille järkevä kanava rekrytoimiseen ja työnantajakuvan luomiseen (Madia, 2011). LinkedInin tavoitteena on yhdistää koko maailman ammattilaiset ja auttaa heitä menestymään siinä, missä ovat hyviä (LinkedIn, 2017). Pinterest taas on sen omin sanoin ideakuvasto, jota käytetään kaikenlaisten ideoiden jakamiseen (Pinterest, 2017).

Instagram kuvailee itseään visuaalisen tarinankerronnan kanavaksi (Instagram, 2017). Instagramin keskeisenä elementtinä ovat käyttäjien jakamat kuvat sekä niihin liitetyt hashtagit. Hashtageilla kategorisoidaan kuvat, niin että esimerkiksi kaikki kuvat, joihin alustan käyttäjät ovat liittäneet yrityksen nimen tai sloganin, on helppo etsiä ja käydä läpi. Snapchat on erityisesti nuorten keskuudessa suosittu kuvien, livevideoiden ja tekstin jakoon tarkoitettu pikaviestisovellus. Snapchatissa erityistä on viestien lyhyt aikajänne, sillä ne julkaisija saa päättää, miten nopeasti viestit katoavat. (Wikipedia, 2017.) Julkaisun lyhytaikainen katsottavuus kiteytyy Snapchatin sloganiin: ”Life’s more fun when you live in the moment!”.

Leinon (2012) mukaan olennaista on ymmärtää, mitkä mediat ovat yritykselle hyödyllisimpiä vaikutuskanavia, ja millä tavoin sen kannattaa niissä osallistua tai edistää viestintää. Sosiaalisessa mediassa voidaan viestiä ja olla vuorovaikutuksessa monin tavoin, käyttäen hyväksi esimerkiksi videoita, kuvia, ääntä, kaikille näkyviä julkaisuja ja yksityisiä viestejä sekä live-keskusteluja ja –videoita. Se siis antaa yritykselle monia mahdollisia tapoja luoda työnantajakuvaansa. (Kissel & Büttgen, 2015.) Jatkuvuus viestinnässä on tärkeää, eli päivityksiä tulee tehdä riittävän usein (Madia, 2011). Mirzaie ym. (2016) tutkimuksen mukaan vahvan brändin omaavat yliopistot julkaisivat sosiaalisessa mediassa enemmän sisältöä kuin heikomman brändin omaavat. Aktiivisuuden nähtiin siis vahvistavan brändiä, mutta Mirzaie ym. (2016) esittävät, että verkkosivuja ja sosiaalista mediaa tulisi hyödyntää paremmin selkeiden ja erottuvien brändiassosiaatioiden luomiseen. Aktiivisuuden lisäksi julkaisujen sisältöön on panostettava. Sisällön sosiaalisessa mediassa toivotaan olevan aitoa ja luonnollista,

kiinnostavaa ja oleellista (Madia, 2011). Symbolisen merkityksen viestiminen vaikuttaa vahvasti työnantajakuvaan (Bruhn ym., 2010).

Erityisesti videoiden avulla voidaan Madian (2011) mukaan luoda syvempää ymmärrystä yrityskulttuurista, jota voi sanoin olla vaikea kuvata uskottavasti. Autenttiset videot esimerkiksi työnteosta, jostakin liiketoimintayksiköstä tai yksittäisestä työntekijästä auttavat potentiaalista työntekijää saamaan realistisia, eloisia kokemuksia yrityksestä ja arvioimaan sopivuuttaan yritykseen ja sen kulttuuriin (Kissel & Büttgen, 2015; Madia, 2011). Yritys voi hyödyntää työntekijöitään työnantajakuvan luomisessa antamalla heidän kuvailla päivittäistä työtään tai vastata potentiaalisten työntekijöiden kysymyksiin. Näin potentiaaliselle työntekijälle syntyy realistisiin kokemuksiin perustuva mielikuva työnantajasta, tyypillisestä työntekijästä tai työarjesta. (Kissel & Büttgen, 2015.)

Yritys voi jossain määrin vaikuttaa myös kuluttajien välille syntyvään keskusteluun esimerkiksi tarjoamalla sosiaalisessa mediassa alustan, jotta käyttäjät voivat jakaa kokemuksia, tietoa ja mielipiteitään (Leino, 2012), ja näin osallistua työnantajabrändäykseen, Sosiaalisessa mediassa keskeistä onkin kaikkien mahdollisuus osallistua keskusteluun. Saadakseen hyödyn tästä sosiaalisen median erityisyydestä, yrityksen tulisi saada innostettua käyttäjät kommentoimaan julkaisuja, jakamaan niitä eteenpäin, mainitsemaan yritys omissa julkaisuissaan ja suosittelemaan ja kertomaan yrityksestä omissa sosiaalisen median verkostoissaan. Näiden toteutumista seuraamalla yritys voi arvioida onnistumistaan bränditietoisuuden ja EWOMin aikaansaamisessa. (Dutta, 2014.) Työntekijöitä voidaan myös rohkaista tuomaan työhön liittyviä asioita esiin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalista mediaa käytetään itseilmaisun välineenä (van Dijk, 2013), ja moni tuo mielellään esiin itseensä liittyviä asioita sosiaalisessa mediassa.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut juuri käyttäjien näkökulmasta ja kokemuksesta liittyen työnantajakuvan muodostumiseen sosiaalisessa mediassa, joten avaan myös hiukan aiempaa tutkimusta siitä, miksi ihmiset ylipäänsä käyttävät sosiaalista mediaa. Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen Janne Matikainen on koonnut yhteen aiemman tutkimuksen tuloksia sosiaaliseen mediaan osallistumisen motiiveista (2009). Aiemmassa tutkimuksessa korostuu etenkin identiteettiin liittyvät motiivit, kuten itsensä ilmaisu ja toteuttaminen (Kaye, 2007; Sirkkunen, 2006). Maineen ja huomion saaminen koettiin myös merkityksellisenä (Huberman, Romero ja Wu, 2008; Oreg & Nov, 2008; Sirkkunen,

2006). Muita Matikaisen havaitsemia, teoriassa toistuvia teemoja ovat jakaminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Yksilö tahtoo kasvattaa omaa sosiaalista verkostoaan hankkimalla ja vahvistamalla suhteita sosiaalisessa mediassa, jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä saada vertaispalautetta (Sirkkunen, 2006). Matikaisen johtamassa tutkimuksessa keskeisinä motiiveina nousi esiin verkon ja itsensä kehittäminen, itseilmaisuus, hyödyn tai ilon tuottaminen toisille, yhteisöllisyys, koettu yhteenkuuluvuus, vastavuoroisuus ja sosiaalinen sisällön vaihto. Tulokset vastaavat hyvin paljon muuta kirjallisuutta. Hensel & Deis (2010) nostavat lisäksi esiin, että sosiaalista mediaa käytetään hyvin paljon myös hauskanpidon takia. Kuvia, videoita ja muita julkaisuja käydään läpi ja jaetaan eteenpäin, koska se viihdyttää.

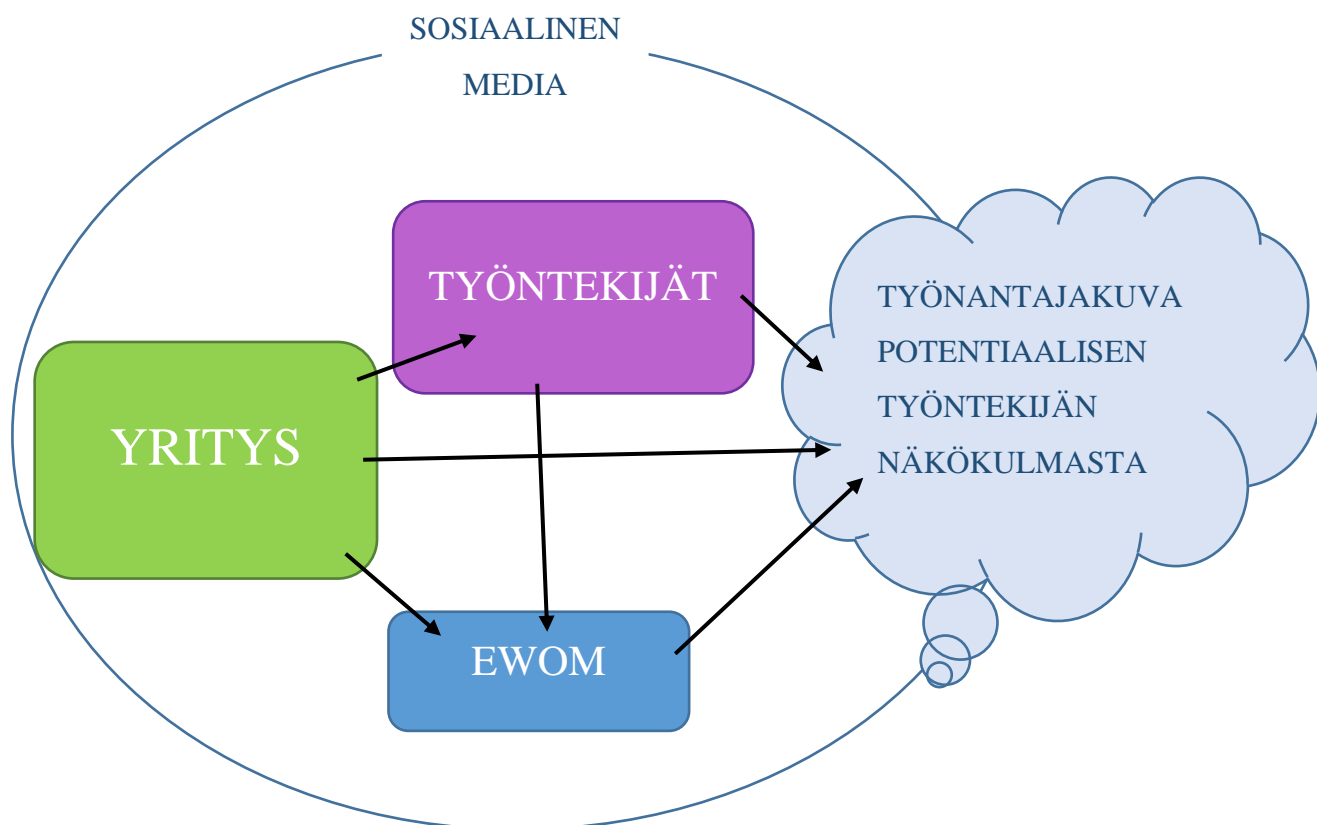
AudienceProjectin (2016) tutkimuksessa eriteltiin sosiaalisen median käyttötarkoituksia kanavakohtaisesti. Suomalaiset käyttävät Facebookia ja Snapchatia erityisesti yhteydenpitoon ystävien kanssa sekä viihteen takia. Viihteellisyys on lähes kaikissa sosiaalisen median kanavissa tärkeimpiä käyttötarkoituksia. Yritysten ja brändien seuraamiseen käytetään eniten Twitteriä, Instagramia, Pinterestiä ja Facebookia. Ammatilliseen verkostoitumiseen käytetyimmät kanavat ovat LinkedIn, Twitter ja Facebook. LinkedInin käyttö painottuukin hyvin vahvasti ammatilliseen verkostoitumiseen, kun muissa kanavissa käyttömotiiveissa on hajontaa.

Työnantajabrändäystä suunnitellessa yritys voi pohtia, millä tavoin se pystyy tuottamaan sosiaaliseen mediaan sellaista sisältöä, joka vastaa käyttäjien motiiveihin. Sosiaalinen media tarjoaa lukemattomia mahdollisuuksia erottautua persoonallisella tavalla muista työnantajista työmarkkinoilla. Yrityksen on luovasti keksittävä uusia, innovatiivisia tapoja houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja jakaa työntekijäkokemuksia, jotka kertovat yrityksen ainutlaatuisuudesta. Freer (2012) tutki tällaista innovatiivista tapaa luoda työnantajakuva. Evviva Brands kehitti Facebookissa pelattavan pelin Marriott International –hotelliketjulle. Pelissä johdettiin virtuaal hotellin keittiön työntekijöitä ja oltiin vastuussa välineistöstä ja ruoka-aineista. Tällä pyrittiin luomaan potentiaalisille työntekijöille aitoja kokemuksia siitä, mitä työ ja ura Marriottilla voi pitää sisällään. Erityisesti joissakin maissa, kuten Kiinassa ja Intiassa, palveluala on kasvanut vauhdilla, mutta ura hospitality-alalla ei houkuttele. Pelin tarkoituksena oli viihdyttävällä tavalla näyttää, millainen paikka Marriott-hotelli on työskennellä ja luoda uraa, sekä

kommunikoida niin ulkoisille kuin sisäisillekin kohdeyleisöille myös, millainen organisaatiokulttuuri ja millaisia käytäntöjä yrityksessä on.

2.5 Yhteenveto työnantajakuvan muodostumisesta potentiaaliselle työntekijälle sosiaalisessa mediassa

Kuviossa 2 esitän aiemman tutkimuksen perusteella viitekeh്യksen työnantajakuvan muodostumisesta sosiaalisessa mediassa. Se on muodostettu potentiaalisen työntekijän näkökulmasta. Tämä viitekehys on tutkimukseni ensimmäinen kontribuutio, sillä työnantajakuvan muodostumista sosiaalisessa mediassa ei ole aiemmin pyritty jäsentelemään, vaan sitä on tutkittu yksittäisten teemojen kautta, joista olen yhteen kokoamalla luonut kokonaiskuvan.



Kuvio 2. Työnantajakuvan muodostuminen potentiaaliselle työntekijälle sosiaalisessa mediassa

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että työnantajakuvaa luovat erityisesti yritys ja sen työntekijät. Lisäksi yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät, kuten asiakkaat, yhteistyöyritykset ja erilaiset järjestöt, sijoittajat ja yrityksen entiset työntekijät osallistuvat työnantajakuvan ylläpitämiseen ja muovaamiseen sosiaalisessa mediassa välittämällä EWOMina tietoa ja kokemuksia yrityksen toimimisesta työnantajana ja yrityksenä ylipäänsä. Yrityksen tietoisesta panostamisesta työnantajakuvan luomiseen puhutaan työnantajabrändäyksenä. Työnantajabrändäys kohdistuu myös yrityksen sen hetkisiin työntekijöihin, joita voidaan lisäksi hyödyntää työnantajakuvan brändämisessä potentiaalisille työntekijöille. Yrityksen työntekijät vaikuttavat työnantajakuvaan paitsi tietoisesta brändäyksestä kautta myös ylipäänsä omalla työnteollaan, joka välittää muille sidosryhmille mielikuvia työnantajasta. Lisäksi työntekijät saattavat puhua työnantajastaan omissa sosiaalisissa verkostoissaan, jotka sosiaalisen median kautta voivat olla todella laajat.

Toisaalta myös yleinen mielikuva yrityksestä vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden mielikuviin yrityksestä työnantajana (Highhouse ym., 2007; Rynes, 1991). Näin ollen yrityksen muullakin kuin suoraan potentiaalisille työntekijöille suunnatulla viestinnällä on vaikutusta yrityskuvan kautta työnantajakuvaan. Yritys voi pyrkiä tietoisesti tuomaan esiin ominaisuuksiaan ja toimintaansa tai se saattaa käynnistää toiminnallaan EWOMia. Sosiaalisessa mediassa yrityskuvaa muovaavat yrityksen itsensä lisäksi sen sidosryhmät, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, työntekijät tai esimerkiksi alan asiantuntijat. Niin työntekijät kuin yrityksen ulkoiset sidosryhmätkin saattavat kertoa kokemuksiaan, havaintojaan ja näkemyksiään yrityksestä omissa sosiaalisissa verkostoissaan, ja sosiaalisen median myötä kokemukset leviävät nopeasti suurillekin joukoille.

Työnantajakuva rakentuu kahdesta elementistä: siitä, mitä yritys tekee ja mitä se sanoo tekevänsä (Hepburn, 2005). Tärkeää on siis todella olla työntekijöille ihanteellinen työnantaja, jolloin positiivista EWOMia voi syntyä ja lisäksi tietoisesti edistää työnantajakuvan rakentumista esimerkiksi työnantajabrändäyksellä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiiviseksi tutkimukseksi määritellään pitkälti kaikki tutkimus, millä ei pyritä saattamaan aineistoa numeeriseen muotoon. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005.) Tässä tutkimuksessa ei siis etsitä todennäköisyyksiä eikä tuloksia voi yleistää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään eritellen yksittäisiä tapauksia laajojen tutkimusjoukkojen sijaan (Koskinen ym., 2005). Tutkimuskohteenani on työnantajakuvan muodostuminen sosiaalisessa mediassa ja tutkimuksen tulokset antavat pienen tutkimusjoukon syvällisen näkökulman siihen.

Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee tutkimuskohdetta siihen osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Koskinen ym. 2005), tässä tutkimuksessa potentiaalisen työntekijän näkökulmasta. Tutkin ja analysoin, millaisia merkityksiä he tutkimuskohteelle antavat (Koskinen ym., 2005). Tiedonkeruussa suosin siksi sellaisia metodeja, joilla tutkimusjoukon näkemys ja kokemus saadaan kattavasti esiin. Koskisen ym. (2005) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija tekee tutkimusprosessin aikana paljon valintoja ja subjektiivisia havaintoja. Tutkijana vaikutan tutkimustuloksiin siis jonkin verran, mutta olen pyrkinyt minimoimaan aktiivisen vaikutukseen aineistoon tutkimusta suunnitellessani, toteuttaessani ja tuloksia analysoidessani.

3.2 Haastateltavien taustaa

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tehdä yleistyksiä, joten haastateltavat valikoidaan usein sillä perusteella, että he ovat aiheen kannalta sopivia (Eriksson & Kovalainen, 2011). Tässä tutkimuksessa pyrin kuvailemaan ulkoisen työnantajabrändin muodostumista sosiaalisessa mediassa, joten haastateltavien valinnassa ainoana kriteereinä olivat se, että he käyttivät ainakin jonkin verran sosiaalista mediaa ja olivat työikäisiä. Haastateltavat valikoituivat verkostotekniikalla, eli haastattelin muutamaa, jotka ehdottivat jotakuta toista, jolta taas kyselin seuraavaa haastateltavaa (Eriksson &

Kovalainen, 2011). Tutkittavat edustavat omaa sosiaalista maailmaansa, ja tällä tyyllillä varmistin, että kaikki haastateltavat eivät ole ns. samasta maailmasta. Haastateltavia hakiessani oli selvästi havaittavissa, että Facebook on sosiaalisen median alustoista yleisimmin käytössä, joten pyrin tietoisesti varmistamaan, että tutkimusjoukkoon sisältyy myös joidenkin muiden sosiaalisten medioiden käyttäjiä. Haastateltavien sosiaalisen median käyttö ja haastateltavien iät on koottu taulukkoon 2.

Haastattelin yhteensä 16 henkilöä, joista kolmea internetin välityksellä. Haastateltavana oli työntekijöitä eri aloilta ja erilaisista työtehtävistä, ja muutama myös opiskeli työn ohessa. Yhtä kotiäitiä lukuun ottamatta kaikki työskentelivät haastatteluhetkellä joko osa-aikaisesti tai täyspäiväisesti. Kolme haki aktiivisesti uutta työtä, suurin osa piti itseään passiivisena työnhakijana eli olivat avoimina uusille työmahdollisuuksille mutta eivät varsinaisesti etsineet työtä, neljä oli juuri saanut tai vaihtanut työpaikkaa, ja kaksi oli työskennellyt samassa yrityksessä jo pitkään ja piti työnantajan vaihtumista erittäin epätodennäköisenä.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

KOHDE	IKÄ	SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ
Nea	29	Facebook, Pinterest, blogit
Anne	31	Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube
Esa	52	Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Instagram ja blogit
Minna	35	Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, YouTube ja blogit
Glenn	30	Facebook, YouTube
Ari	39	Facebook, LinkedIn
Tuula	43	Facebook, LinkedIn, Snapchat, Pinterest
Laura	32	Facebook, LinkedIn, blogit, Twitter
Hanna	52	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, blogit
Teemu	27	Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Snapchat
Mika	49	Facebook, LinkedIn, YouTube, blogit
Sanna	32	Facebook, Instagram, YouTube, blogit
Niina	24	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Snapchat
Pirita	24	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Snapchat ja blogit
Nelli	21	Facebook, Instagram, Snapchat
Petra	26	Facebook, Instagram, Pinterest

3.3 Aineiston hankinta teemahaastatteluilla

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan hankkia eri metodein. Haastattelu on yleinen tapa kerätä empiiristä aineistoa, mutta se ei kuitenkaan ole itsestään selvä valinta tutkimusmetodiksi (Eriksson & Kovalainen, 2011). Tässä tutkimuksessa tahdottiin ymmärtää työnantajakuvan muodostumista potentiaalisen työntekijän kokemana, ja Erikssonin ja Kovalaisen (2011) mukaan haastattelu sopii hyvin, kun tahdotaan kuulla ja ymmärtää kohdehenkilöiden kokemuksia. Haastattelu voi olla monesti jopa ainoa tapa kuulla, millaisia merkityksiä ihmiset asioille antavat (Koskinen, Alasuutari & Peltonen., 2005) ja juuri se oli empiirisessä tutkimuksessani keskeistä. Haastattelut voidaan toteuttaa eri tavoin, tutkimukseni kannalta puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu oli toimiva valinta. Teemahaastattelussa keskustelu kulkee tutkijan valitsemien teemojen sisällä melko vapaasti, jolloin haastateltava pystyy tuomaan esiin itselleen tärkeitä asioita (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Tässä tutkimuksessa keräsin aineiston teemahaastatteluina elo-marraskuussa 2016. Tein ensin kaksi koehaastattelua, joiden avulla pyrin hahmottamaan aiheen kannalta keskeisiä teemoja. Huomasin kysymysteni keskittyvän liikaa yritysten tarkoituksenmukaiseen työnantajakuvan brändäämiseen, ja muokkasin haastattelurunkoani varsinaisiin haastatteluihin. Koehaastateltavat nostivat vahvasti esiin yksittäisten työntekijöiden merkityksen työnantajakuvan muodostumisessa, joten annoin sille tilaa haastatteluissa.

Kävin myös koehaastatteluiden jälkeen vielä teoriaa läpi ja valitsin teemat varsinaisiin haastatteluihini. Suoritin haastattelut pääosin kasvotusten ja tallensin. Kolme haastattelin internetin välityksellä loka-marraskuussa, sillä halusin materiaaliini vielä hiukan lisää aineistoa. Koehaastattelujen ja teorian pohjalta olin teemahaastattelulle ominaisesti suunnitellut haastattelurungon etukäteen ja se sisälsi kolme teemaa, jotka tahdoin haastatteluissa käydä läpi. Teemojen käsittelyyn olin miettinyt lisäksi muutamia sisällöllisesti tärkeitä kysymyksiä, joihin pyrin saamaan haastatteluissa vastauksen. (Eriksson & Kovalainen, 2011; Koskinen ym., 2005) Teemat olivat oma sosiaalisen median käyttö, muiden käyttäjien työhön liittyvät julkaisut, keskusteluun osallistuminen ja kommentointi sekä yritysten julkaisut sosiaalisessa mediassa. Kaksi jälkimmäistä olivat varsinaisia teemojani, ja niiden alla oli vielä omina osioinaan haastateltavien

havainnot ja kokemukset sekä niiden merkitykseen syventyminen. Empiirisen tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli hahmottaa työnantajakuvan muodostumiseen yhteydessä olevien julkaisujen luonnetta ja näkyvyyttä haastateltavien arvioimana, ja toisena tarkoituksena lisätä ymmärrystä siitä, millaisen merkityksen ne haastateltavien kokemuksissa saavat.

Aloitin kyselemällä lyhyesti haastateltavan omaa sosiaalisen median käyttöä saadakseni selville haastateltavan aktiivisuutta ja sosiaalisen median käyttötarkoituksia. Tarkoituksena oli aloittaa tällaisella helpolla teemalla, jolla saatettiin haastateltava aiheen pariin. Toisena teemana pyrin selvittämään, millaisia työhön ja työnantajiin liittyviä asioita haastateltavat olivat havainneet muiden käyttäjien julkaisevan ja jakavan. Kolmantena selvitin, millaisia havaintoja haastateltavilla oli yritysten julkaisuista sosiaalisessa mediassa. Käytännössä aloitin teemasta kyselyn hyvin avoimilla kysymyksillä ja tämän jälkeen jokainen haastattelu eteni omalla tavallaan. Jotkut toivat itse esiin asioita, joihin hain vastauksia ja toisilta piti kysellä enemmän jatkokysymyksiä ja tarkennuksia. Kolme haastateltavaa vastasi internetin välityksellä kysymyksiin kirjallisesti. Oletin näiden jäävän pintapuolisemmiksi vastauksiksi, mutta vastaajat olivat hyvin perusteellisia ja monisanaisia vastauksissaan.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan vain tutkimukselle merkityksellisestä näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymykset määrittävät, mitä aineistosta on oleellista analysoida. Tarkoituksena on löytää haastateltavien kertomasta yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään asioita tai pelkistä poikkeustapauksia pois tutkimustuloksista. Kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee tutkittavaa ilmiötä siihen osallistuvien ihmisten näkökulmasta, ja pyrkii kuvaamaan, millaisia merkityksiä he ilmiölle antavat (Koskinen ym., 2005). Erot havaintoyksiköiden välillä ovat laadullisessa tutkimuksessa merkityksellisiä. Ne kuvaavat tutkimusilmiön moninaisuutta ja valottavat sitä eri puolilta.

Deduktiivista sisällönanalyysia käytetään yleensä tapauksissa, joissa tutkija tahtoo testata olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa (Koskinen ym., 2005). Tässä tutkimuksessa

työnantajakuvaan liittyvää tutkimusta tahdotaan tarkastella sosiaalisen median kontekstissa. Tutkimustuloksissa pyrin kuvailemaan työnantajakuvan muodostumista haastateltavien kokemana. Tein havaintoja jo haastattelujen aikana, ja kirjasin niitä ylös heti haastattelun jälkeen. Kolmelta haastateltavalta sain vastaukset kirjallisesti internetin välityksellä ja kysytyäni tarvitsemiä tarkennuksia kokosin myös näistä materiaaleista havainnot yhteen muun aineiston kanssa. Luin kirjallisia vastauksia ja litteroitua materiaalia, ja keräsin lisää huomioita. Tämän jälkeen aloin hahmottaa yhteisiä piirteitä ja tutkimukseni kannalta keskeisiä asioita. Muutamia selvästi eriäviä näkemyksiäkin löytyi ja kokosin kaikki samaan asiaan viittaavat havainnot omiksi teemoiksi. Koskisen ym. (2005) mukaan poikkeavat tapaukset pakottavat muovaamaan hypoteesia, mutta rikastavat aineistoa ja vievät tulkintaa eteenpäin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ominaista on antaa ainutlaatuisuudelle huomiota.

Empiirisen tutkimuksen tulosten peilaaminen aiempaan teoriaan syventää analyysia ja lisää yksittäisen tutkimuksen ymmärrettävyyttä osana laajempaa aineistoa. Vaikka aiempaa sosiaalisen median kontekstissa tehtyä työnantajakuvatutkimusta on suhteellisen vähän aiheen uutuuden takia, pyrin kytkemään tuloksia mahdollisimman hyvin luvussa 2 esittelemääni teoriapohjaan. Kategorisoin haastatteluissa nousevia havaintoja aiemman teorian pohjalta. Tein jaottelua useammasta näkökulmasta, ensinnäkin erottelin yrityksen ja työntekijöiden tai muiden käyttäjien käynnistämään viestintään liittyviä havaintoja. Toiseksi keräsin yhteen havaintoja Hepburnin (2005) ja Kucherovin ja Zavyalovan (2012) luokittelun mukaisesti ja vielä viimeiseksi pyrin tunnistamaan haastateltavien näkemyksistä asioita, jotka korostavat sosiaalisen median erityisyyttä ja mahdollisuuksia työnantajakuvan muodostumisessa. Luokiteltuani aineiston aloin analysoida havaintoihin liittyviä merkityksiä, ja tehdä niiden pohjalta tulkintaa.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on usein aktiivisessa roolissa luodessaan tutkimusprosessia, kerätessään havaintoja ja analysoidessaan tuloksia. Oma taustani ja omat kokemukseni siis vaikuttavat jossain määrin tutkimukseen, olenhan ylipäänsä kokenut aiheen tärkeäksi tutkia. (Eriksson & Kovalainen, 2011.) Haastatteluja analysoidessani pyrin minimoimaan omaa vaikutustani säilyttämällä aineiston moniäänisyyden ja tuomalla mahdollisimman selkeästi esiin, mihin tekemäni havainnot

perustuvat. Kuitenkin tutkijana olen välttämättä tehnyt paljon valintoja kootessani havaintoja ja tulkitessani niitä (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Koskinen ym., 2005).

Teemahaastatteluissa vuorovaikutus on keskeisenä, ja siksi haastattelussa rakentuu myös uusia ja yhteisiä merkityksiä ilmiölle. Haastateltavan vastaukset heijastelevat tapaa ja olemusta, jolla haastateltava esittää kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Pysin pitämään vaikutukseni mahdollisimman neutraalina esittämällä kysymykset avoimina ja antamalla haastateltavien pohtia teemoja omien kokemustensa ja havaintojensa kautta. En tuonut omia näkemyksiäni tai havaintojani esiin, vaan osoitin olevani kiinnostunut haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Joillakin haastateltavista ei tullut mieleen kaikkiin kysymyksiin liittyen omakohtaisia kokemuksia, jolloin vastaaminen oli vaikeaa, sillä hypoteettisiin kysymyksiin vastaukset jäivät usein epätäsmälliseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Laadullinen tutkimus ei vaadi virheettömyyttä, vaan tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimukseni ei pyri ulkoiseen validiteettiin eli tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää eri tilanteisiin ja ihmisiin. Tämä on laadulliselle tutkimukselle monesti ominaista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Koskinen ym., 2005.) Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta etsimällä aktiivisesti haastatteluun heterogeenisen joukon haastateltavia. Haastateltavien määrä on kuitenkin hyvin pieni, ja jo sen sisällä oli toisistaan eriäviä, ristiriitaisiakin havaintoja. Aineistosta nousee kuitenkin esiin uutta ja teoriaa vahvistavaa tietoa, josta voi olla yrityksille käytännöllistä hyötyä ja joka lisää vielä varsin niukkaa empiirisesti tuotettua materiaalia aiheeseeni liittyen. Olen myös pyrkinyt selventämään empiirisen tutkimukseni selkeästi ja kattavasti, jotta sen perusteella pystyy ymmärtämään, miten olen päätenyt havaintoihini ja kehitellyt tulkintani (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Koskinen ym., 2005, 258–259).

Teemahaastatteluin toteutettu tutkimus ei siis ole koskaan täysin validi tai reliaabeli. Haastatteluissa nousee esiin yksilöiden kokemukset, ja eri tutkija tulkitsee niitä ainakin jossain määrin eri tavoin kuin minä. Haastateltava ei välttämättä toisessa tutkimuksessa edes nostaisi samoja asioita esiin, joten haastattelua ei pysty toistamaan samanlaisena. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Työnantajakuvaan liittyvät julkaisut sosiaalisessa mediassa

4.1.1 Julkaisujen luonne ja sisältö

Haastateltavat olivat havainneet sosiaalisessa mediassa keskenään melko samanlaisia julkaisuja liittyen työnantajakuvaan. Jokainen mainitsi rekrytointi-ilmoitukset, joita yritykset olivat linkittäneet omilta nettisivuiltaan ja työntekijät ja muut käyttäjät jakaneet eteenpäin. Kuvia oltiin havaittu jaettavan henkilökohtaisten profiilien kautta paljon esimerkiksi työasu päällä työpaikan takahuoneessa, virkistyspäiviltä ja muista työpaikan yhteisistä tapahtumista, työvälaineistä, kahvitauoilta ja työmatkoilta. Videoita tuli mieleen vain osalle. Ne olivat työntekijän itse julkaisemia lyhyitä vilautuksia työarjesta tai erityisen tärkeistä, hienoista tai hauskoista hetkistä töissä. Yritykset julkaisivat videoita, joissa oli työntekijän työpäivän tai työnkuvan kuvailua tai yleisesti potentiaaliselle työntekijälle suunnattuja yritysesittelyjä. Palvelualan yrityksiltä mieleen oli jäänyt markkinointivideoita palvelun toteuttamisesta, ja myös niiden koettiin luovan mielikuvaa yrityksestä.

Omaan alaan liittyviä uutisia, tutkimuksia, blogikirjoituksia ja muuten ajankohtaisia asioita alalla jaettiin sosiaalisessa mediassa erityisesti pienempien ryhmittymien kesken. Moni kuului johonkin kategorisoituun ryhmään alaansa, ammattiinsa tai osaamiseensa liittyen, esimerkiksi varhaiskasvattajilla, markkinoinnista kiinnostuneilla, taitoluisteluvallmentajilla ja Microsoft AX –toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjillä oli omat ryhmänsä Facebookissa. Monissa näistä ryhmistä kommunikointi oli hyvin aktiivista. Niissä jaettiin ideoita, järjestettiin tapahtumia ja tapaamisia, kysyttiin mielipidettä tai neuvoa ja puhuttiin alan ajankohtaisista asioista. Työpäivän hauskoja, mieleenpainuvia tai erityisen raskaita kokemuksia jaettiin näissä ryhmissä, koska ryhmän jäsenten tiesi pystyvän samaistumaan niihin ja olevan niistä kiinnostuneita.

”Meidän alan asiantuntijoita on Suomessa melko vähän, ja me ollaan kerääntynyt Facebook-ryhmäksi, niin missä sit kysellään ideoita ja jaetaan

omia oivalluksia ja muuta. Sieltä välittyy aika suoraan se henki ja periaatteet ja niin kun asenteet, millä missäkin tiimissä toimitaan, että sit kun on vaihtanut työpaikkaa niin on tiennyt, mihin ei ainakaan halua ja sit taas toisaalta et missä vaikuttaisi olevan oman ajatusmaailman porukkaa.”

(Tuula)

Yleinen näkemys haastatteluissa oli se, että työnantajasta ei puhuta negatiivisesti sosiaalisessa mediassa, vaan keskustelut käydään työpaikalla. Vain julkaisut, joissa tuotiin esiin, että asiasta on jo keskusteltu työpaikalla ja silti huono kohtelu tai laiminlyönti jatkuu, olivat haastateltavien mielestä hyväksyttävää tuoda esiin. Rankoista työpäivistä, väsymyksestä tai pitkistä työputkista sen sijaan sai osan haastateltavien mielestä kirjoittaa, sillä niiden ei koettu vaikuttavan negatiivisesti mielikuvaan työnantajasta. Etenkin sellaisten ihmisten, jotka julkaisevat paljon työhön liittyvää materiaalia sosiaalisessa mediassa, toivottiinkin pelkän työnsä kehumisen sijaan tuovan esiin myös tällaisia asioita, jotta myös positiiviset julkaisut tuntuivat aidommilta.

”Minusta työnantajasta valittaminen ei kuulu someen, ellei kyseessä olisi jokin todella huomattava asia tai suuri epäkohta.” (Pirita)

”Snapchatissa kerron ihan päivittäisiä juttuja, sitä aidointa arkea. Siellä voin myös tehdä päivityksiä vähän negatiivisempaan sävyyn, esim. jos olen väsynyt ja on ollut pitkä päivä, sillä tiedän että seuraajani ovat nähneet niin paljon positiivisia snäppejä (=julkaisu snapchatissa) niiden vastapainoksi.” (Niina)

Negatiivista kommentointia työnantajasta ei ollut havaittu paljon. Yksittäisiä esimerkkejä tuli mieleen muutamalle, ja vain Nea ja Glenn kokivat negatiivista viestintää työnantajasta olevan paljonkin näkyvillä omilla sosiaalisen median verkostoissa. Molemmat olivat sitä mieltä, että riippuu negatiivisia näkemyksiä julkaisevasta henkilöstä, kuinka tosissaan ne ottaa ja miten ne vaikuttavat omiin ajatuksiin yrityksestä. Läheisten ihmisten ja tavallisesti positiivisten ja harkitusti kirjoittavien henkilöiden julkaisemien negatiivisten kommenttien koettiin vaikuttavan negatiivisesti mielikuvaan työnantajasta. Äkkipikaisten ja vähän tuntemattomien henkilöiden kirjoittamana haukkumista ja valitusta ei otettu niin vakavasti, mutta toivottiin myös, että ihmiset

osaisivat harkita ennen kuin julkaisevat negatiivisia asioita sosiaaliseen mediaan kaikkien nähtäville.

”Se, että kirjoitat jonkin julkaisun tunnekuohon vallassa, ei kerro välttämättä sinun oikeaa, aitoa mielipidettä jostain asiasta. Joku äkkipikainen kokemus on netissä ainiaan vaikka sinun kokemuspöiristä se saattaa kadota tunnekuohon laannuttua. Toivon ihmisiltä vastuullisuutta näihin julkaisuihin.” (Sanna)

Noin puolet haastateltavista mainitsi lisäksi, että yrityksen toimintaan liittyvät asiat kiinnittivät myös huomion. Yrityksen taloustilanne, omistajavaihdokset, nimitysuutiset, kasvuhaluukkuus, lanseeraukset, ekologisuuteen ja vastuullisuuteen panostaminen sekä yritystarinat olivat jääneet mieleen, ja niitä pidettiin tärkeänä. Yhteiskunnallinen vastuullisuus oli välittynyt esimerkiksi yrityksen osallistuessa hyväntekeväisyyskampanjoihin, työllistäessä kehitysvammaisia tai järjestäessä tempauksia, joissa ilahdutettiin vanhuksia tai vakavasti sairaita lapsia.

Jo edellä mainittujen kuvien, tekstien, videoiden ja blogikirjoitusten lisäksi kolme haastateltavaa nosti esiin videoblogit eli vlogit. Henkilökohtaisessa vlogissa saattoi välittyä henkilön työhön liittyviä asioita luontevasti ja yritysten vlogit nähtiin mielenkiintoisena tapana viestiä yrityksestä.

”Sitä on vähän puolihuomaamatta tullut mielikuvia joidenkin vloggaajien ja snäppääjien työpaikoista, kun ne silloin tällöin ohimennen puhuvat työpäivästään.” (Nelli)

Taulukkoon 3 olen koonnut yhteen millaisia julkaisuja haastateltavat olivat havainneet ja erotellut ne julkaisijan mukaan.

Taulukko 3. Työnantajakuvaan liittyvät julkaisut sosiaalisessa mediassa

Mitä julkaisuja sosiaalisessa mediassa?	
Yritykset	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointi-ilmoitukset • Kuvat, videot ja vlogit työarjesta ja yrityksen toiminnasta • Työntekijöiden haastattelut/esittely • Urakehityksestä ja oppisopimuksista kertominen • Julkaisut koulutuspäivistä/virkistyspäivistä • Yrityksen erityisyyden esiintuominen • Julkaisut tapahtumista, projekteista ja kampanjoista, joissa yritys on mukana • Arvoista viestiminen • Alaan liittyvien asioiden esiin nostaminen ja pohdinta
Työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Alaan liittyvä pohdinta/kannanotto • Kuvat ja julkaisut koulutuspäiviltä ja virkistyspäiviltä • Kehuja työnantajasta • Työyhteisön kehuminen/kiittäminen • Kuvat, videot työarjesta • Työnantajan julkaisujen/sivustojen linkittäminen • Työmatkoista kertominen • Linkit tapahtumiin, projekteihin ja kampanjoihin, joissa oma työnantaja mukana • Kokemusten ja ajatusten vaihtaminen oman alan verkoston kanssa

Muut sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • Kiitokset ja kehut asiakkaalta/yhteistyökumppanilta/joltakin järjestöltä • Alaan tai yritykseen liittyvä blogikirjoitus tai pohdinta/kannanotto • Neuvojen, suositusten tai näkemysten kysyminen johonkin alaan tai osaamiseen liittyen
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 3 osoittaa, että työnantajakuvaan liittyviä asioita julkaisevat sosiaalisessa mediassa erityisesti yritys ja sen työntekijät. Muiden sidosryhmien julkaisut ovat kehuja ja kiitosta tai alaan tai yritykseen liittyviä blogikirjoituksia, kannanottoja tai näkemysten kysymistä. Ulkoisten sidosryhmien koettiin olevan julkaisujen luomisen sijaan aktiivisempia niihin kommentoinnissa. Asiakkaiden ja entisten työntekijöiden mielipiteet yrityksestä vaikuttivat ainakin joidenkin haastateltavien mielestä työnantajan houkuttelevuuteen.

”Muutammat yritykset saavat tietynlaista, usein aiheeseen liittymätöntä, negatiivista kommentointia kaikkiin julkaisuihinsa, eivätkä pääse huonosta maineestaan varmasti helposti eroon.” (Ari)

”Avoin työpaikka, joka kerää alleen paljon positiivisia kommentteja, herättää mielenkiinnon varmasti. On ainakin itselle tärkeää, että oma työnantaja on asiakkaidenkin mielestä ihan huippu.” (Tuula)

4.1.2 Mitkä työnantajan ominaisuudet välittyvät julkaisuista?

Selvitin haastateltavilta, millaisia ominaisuuksia työnantajista välittyi sosiaalisen median julkaisujen kautta. Ne on koottu taulukkoon 4 mukailleen Hepburnin (2005) jaottelua työnantajan ominaisuuksista. Lisäksi ominaisuudet on korostettu eri väreillä Kucherovin ja Zavyalovan (2012) jaottelun mukaan. Valitsin nämä kaksi jaottelua analysoinnin pohjaksi, koska ne ovat keskenään selvästi eri tavalla muodostettu ja kuten aiemmin

todettiin ne antavat hyvin näkökulmia, joista potentiaalinen työntekijä työnantajaa tarkastelee.

Taulukko 4. Sosiaalisessa mediassa välittyneet työnantajan ominaisuudet (mukaiillen Hepburn, 2005; Kucherov & Zavyalova, 2012)

Henkilöstökäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • palkkaus • työnteon joustavuus • kehittymismahdollisuudet • toimintakulttuuri • työympäristö • työtehtävät • työhön kuuluva matkustelu • etenemismahdollisuudet 	<div style="border: 1px solid black; background-color: cyan; padding: 5px; text-align: center;">Taloudelliset ominaisuudet</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: green; padding: 5px; text-align: center;">Käytännölliset ominaisuudet</div>
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • tasa-arvoisuus • työntekijöiden erilaisuuden arvostaminen • yhteishenki • ilmapiiri työyhteisössä • luottamus ja arvostus työntekijöitä kohtaan • epäinhimillisyys • työntekijöiden viihtyminen 	<div style="border: 1px solid black; background-color: magenta; padding: 5px; text-align: center;">Psykologiset ominaisuudet</div>
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalinen ja eettinen vastuullisuus • ekologisuus • kotimaisuus • yrittäjäjys • innovatiivisuus 	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center;">Organisatoriset ominaisuudet</div>
Organisaation maine	<ul style="list-style-type: none"> • arvot • asiakkaiden osoittama arvostus • suosio kuluttajien keskuudessa • organisaatiomuutokset 	

	<ul style="list-style-type: none"> • hyväntekeväisyyteen osallistuminen • monikansallisuus
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 4 osoittaa, että haastateltavat kokivat kaikkia Hepburnin jaottelun mukaisia ominaisuuksia työnantajasta välittyneen sosiaalisessa mediassa. Kucherovin ja Zavyalovan (2012) jaottelusta taloudellisia ominaisuuksia ei tullut juuri kenellekään mieleen, ja ainoa selvänä muistunut esimerkki oli negatiivinen. Taloudellisista ominaisuuksista ei siis joko viestitä sosiaalisessa mediassa tai ne eivät jää mieleen.

”Minun työnantajallani oli rekryilmoitus Facebookissa, ja siihen kerääntyi monta kommenttia raskaasta työstä ja surkeasta palkasta, olisikohan olleet entisiltä työntekijöiltä tai meidän nykyisten kavereilta. Ei varmaan ollut kovin montaa hakijaa siihen hommaan.” (Glenn)

Työnantajan käytännöllisistä ominaisuuksista koettiin välittyvän monenlaista tietoa ja mielikuvia sosiaalisessa mediassa. Työhön liittyvästä matkustelusta muisti moni haastateltava nähneensä työntekijöiden ilmoittavan. Joustavuudesta viestivät esimerkiksi kuvat etätyöpäivien työskentely-ympäristöstä ja kiireettömästä aamiaishetkestä sekä työnantajan kehuminen joustavuudesta harrastusmenojen takia. Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista kertoivat uratarinat, kuvat koulutuspäiviltä sekä työntekijöiden julkaisut uusista työtehtävistä. Kuvat ja videot työarjesta koettiin hyväksi tavaksi näyttää työympäristöä ja toimintatapoja. Lisäksi esiin nousi, että ne voivat muovata mielikuvaa siitä, mitä työ jossakin yrityksessä pitää sisällään, sillä jotkin toimialat eivät välttämättä ole suosiossa tai niihin liittyy stereotyyppisiä oletuksia.

”Mieleen tulee, kun kaveri hehkutti sitä, että saa mennä töihin, monelta haluaa ja viedä lapsen päiväkotiin kaikessa rauhassa. Taisi olla kuva aamiaisen syömisestä tytön kanssa.” (Nea)

”Epäseksikkäämpiäkin aloja ja työpaikkoja voisi saada nostettua, kun itse työpäivien keskeltä lisittäisiin kuvia oli se sitten hauska hetkestä työkavereiden kanssa tai työtehtävistä, joita ei uskoisi kyseisessä hommassa

tehtävän ennen kuin aloittaa jne., jotta mielikuvia saadaan muutettua.”
(Petra)

Organisaatiokulttuuriin ja työnantajan psykologisiin ominaisuuksiin liittyviä julkaisuja pidettiin tärkeinä. Tasa-arvoisuus ja työntekijöiden yhteishenki näkyivät jonkin verran esimerkiksi julkaisuissa, joissa johtohenkilöt ei eroteltu muusta työyhteisöstä. Arvostuksen osoittaminen saattoi näkyä yhden tai useamman työntekijän esiin nostamisena tai yhteisinä organisaation kehityspäivinä, joina kaikkien mielipiteitä pidettiin tärkeinä. Työpaikan ilmapiiristä ei koettu viestittävän kovin mieleenpainuvasti. Jotkin kuvat virkistyspäiviltä ja muusta henkilöstön yhteisestä ajanvietosta loivat positiivista kuvaa. Muutama haastateltava mainitsi tosin, että videoiden määrä tuntui sosiaalisessa mediassa lisääntyneen, ja että niistä välittyi monia kulttuuriin liittyviä ominaisuuksia, kuten ilmapiiri, työntekijöiden persoonat ja yhteishenki.

”Semmoinen matala byrokratia on alkanut näkyä, että ei tehdä niin isoa kuilua tavallisen työmiehen ja päälliköiden välille. Ja se kaikkien arvostus näkyy kanssa ihan pieninä juttuina, tuodaan työntekijöitä ja onnistumisia esiin, mainitaan ihan yksilöinäkin niin että näkee millaisia persoonia yrityksessä on ja sit sitä me-henkeä kyllä myös paljon näkynyt korostettavan ainakin yrityksen puolelta.” (Teemu)

”Aika paljon näkynyt kuvia, kun työporukalla käydään yhdessä vaikka urheilutapahtumissa tai ihan iltaa viettämässä.” (Tuula)

Organisatoriset ominaisuudet, jotka Hepburn (2005) erottelee työnantajan arvoiksi ja maineeksi, olivat haastateltavien mielestä melko paljon näkyvissä sosiaalisessa mediassa. Yritykset viestivät julkaisuissaan haastateltavien mielestä melko paljon siitä, miten yrityksen arvot toteutuivat käytännössä. Ekologisuus, vastuullisuus ja kotimaisuus olivat haastateltavien mielestä paljon esillä. Yrityksen toimintaan liittyvien julkaisujen koettiin lisäävän ja ylläpitävän tietoisuutta yrityksestä. Sosiaalisen median ansiosta haastateltavat olivatkin tutustuneet itselle vieraisiin yrityksiin.

”En tahdo tehdä töitä millekään globaalille yritykselle vaan osaltani tukea kotimaista yrittäjyyttä. Siksi esimerkiksi perheyrietykset kiinnittävät huomioni sosiaalisessa mediassa ja selvästi näkyy, että on alettu käyttää lähituotantoa ja ekologisuus toinen semmoinen selkeä trendi.” (Ari)

”Olen kyllä löytänyt paljon kiinnostavia yrityksiä erityisesti asiakkaan näkökulmasta ihan vain sosiaalisen median kautta. Etenkin pienillä yrityksillä ja yrittäjillä on mahdollisuus tuoda itseä esiin esimerkiksi Facebook-ryhmissä tai blogiyhteistyöllä. Eihän tietty kaikki jää mieleen, mutta niitä itseä kiinnostavia saattaa alkaa seurata.” (Nelli)

Työnantajakuvaan vaikuttavana pidettiin esillä oloa toisten yritysten kanssa yhteistyössä, osallistumista tapahtumiin ja tempauksiin sekä huomion saamista esimerkiksi asiakkailta sosiaalisessa mediassa. Näiden koettiin viestivän yrityksen aktiivisuudesta, vastuullisuudesta ja esimerkiksi innovatiivisuudesta. Lisäksi haastateltaville tuli mieleen, että organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, kuten yritysostoista, fuusioista, omistajanvaihdoksista ja avainhenkilöiden vaihtumisesta oli viestitty sosiaalisessa mediassa ja osa koki niiden vaikuttavan mielikuvaan työnantajayrityksestä. Kannanotot, blogitekstit ja erilaisten aiheiden esiin nostaminen yrityksen sosiaalisessa mediassa koettiin merkinä asiantuntijuudesta ja ne viestivät myös yrityksen arvomaailmasta.

”Yritys pystyy kannanotollaan vaikuttamaan isoonkin joukkoon, ja arvostan kun yritys osoittaa rohkeasti arvomaailmaansa tai uskaltaa tuoda arkaakin aihetta esiin.” (Tuula)

Moni haastateltava ei siis muistanut nähneensä julkaisuja, jotka olisivat vaikuttaneet yrityksen työnantajakuvaan negatiivisesti. Muutamalla tuli kuitenkin niitäkin mieleen. Ne olivat julkaisuja, jotka viestivät, että yritys ei vastannut omia arvoja tai joissa työnantajasta välittyi epäinhimillisyys ja joustamattomuus esimerkiksi yllättävissä tilanteissa.

”Yksi tuttu etsi hoitajaa yllättäen sairastuneelle koirallensa, jota ei uskaltanut jättää työpäivän ajaksi kotiin, ja haukkui samalla esimiehensä Facebook-seinällään, kun tämä ei ollut antanut vapaapäivää koiran

viemiseksi lääkäriin ja oli jopa uhannut varoituksella työn laiminlyönnistä, jos mies ei ilmesty töihin. Vaikka ulkopuolisena ei näekään koko tilannetta, niin jäi epäinhimillinen kuva.” (Teemu)

”Näkeehän sitä paljonkin työnantajan haukkumista, kun vaikka työpäivä venyy ja venyy harva se päivä ja jää itselle tärkeitä juttuja välistä. Eikä sitten vastavuoroisesti jousteta, kun työntekijä tarvitsisi.” (Glenn)

4.2 KOKEMUKSIA JA MERKITYKSIÄ

4.2.1 Sosiaalisen median erityisyys kommunikoinnissa

Haastatteluissa korostui sosiaalisen median erityisyys kommunikointiväylänä. Selkeä, yhteinen näkemys oli siitä, että sosiaalisessa mediassa suora mainoksellinen viestintä ei toimi, sillä sitä ei pidetty uskottavana. Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen pitää tapahtua vilpittömästi esimerkiksi tarinoiden tai kuvien ja videoiden kautta, sillä asiat halutaan voida itse arvioida aidoista kokemuksista.

”Ehkä heidän tyyli on niin vähäeleinen, että se miellyttää.” (Laura)

”En kuitenkaan muodostaisi kuvaani yrityksestä heidän mainonnastaan vaan pyrkisin selvittämään asioita yrityksestä sekä sen työntekijöiltä että muista ns. riippumattomista lähteistä.” (Mika)

Toisaalta yritysten julkaisuilta sosiaalisessa mediassa toivottiin visuaalisuutta ja viihteellisyyttä. Mieleen painuminen vaati ainutlaatuisuutta, jotain millä erottua joukosta. Rentous, aitous, rohkeus, nokkeluus, huumori, ajankohtaisuus ja tilannetaju mainittiin huomion saavina ominaisuuksina. Kuvissa, videoissa ja teksteissä tahdottiin nähdä, millainen porukka siellä työskenteli ja millainen ilmapiiri yrityksessä on. Moni koki, ettei ollut nähnyt kovinkaan montaa, jos yhtään, todella joukosta erottuvaa julkaisua liittyen yritykseen työnantajana tai työyhteisöön.

”Joillakin firmoilla on tyyli, jossa työntekijöitä tuodaan enemmän esiin persoonien tai asiantuntijuuden kautta. Blogitekstit, videot ja kuvat ovat minusta hyviä ja kiinnostavia tapoja tähän.” (Minna)

”Minuun vaikuttavat sellaiset, joissa kerrotaan jotain uutta tietoa firmasta ja erityisesti työntekijöiden viihtyvyyteen liittyvät jutut. Jos päivityksestä saa sellaisen kuvan että vitsi noilla on kivaa töissä niin mielenkiintoni kyseistä työnantajaa kohtaan kasvaa.” (Niina)

”Yhden yrityksen YouTube-kanavassa oli tosi hyvä vlogi. Siinä näki, mitä työntekijät konkreettisesti teki, millaset työtilat oli ja vähän vilahti muita työntekijöitä, joita se vloggaaja kommentoi aina nasevilla, hauskoilla kommenteilla jotenkin. Siitä tuli semmonen olo et tuolla ois varmaan rentoa olla töissä, ja hyvä meininki, kun se vloggaaja osas mainita niin tärkeitä juttuja ja puhu niistä jotenki niin uskottavasti vaikka sit osas samalla olla hauskin.” (Teemu)

Sosiaalinen media oli monelle miellyttävä kommunikointiväylä, ja siellä kynnyks aloittaa tai osallistua keskusteluun esimerkiksi täysin vieraan yrityksen kanssa oli matalampi kuin muilla keinoin. Sosiaalisessa mediassa yritys ja sen edustajat koettiin läheisempinä. Kommunikointi koettiin nopeaksi ja luontevaksi, ja keskusteluissa oli helppo kertoa oma näkemyksensä. Joillakin haastateltavista on tapana julkaista paljon kuvia, videoita ja ajatuksia, toisille omalta tuntui ennemmin osallistua toisten käynnistämään keskusteluun ja muutamalla oli tapana enemmänkin vain tarkkailla, mitä muut käyttäjät ja yritykset sosiaalisessa mediassa julkaisevat. Julkaisemisen helppous koettiin sekä positiivisena että negatiivisena. Harkitsematon kommentti saattaa levitä hyvin nopeasti, ja toisaalta merkitykselliset asiat saattavat hukkua julkaisujen paljouteen.

”Toisaalta on myös hyvä, että asiat eivät jää piiloon vaan ne on tarvittaessa helppo tuoda julki. Kynnyks kannanottoihin on madaltunut. Se on sekä hyvä että huono asia.” (Sanna)

Muutama haastateltava toi esiin sen, että aktiivisuus sosiaalisessa mediassa kertoo yrityksen halusta pysyä kehityksen mukana. Heidän mielestään ei kuitenkaan riittänyt,

että yritykseltä löytyi profiili yhdessä tai useammassa sosiaalisen median kanavassa, vaan niissä tuli myös julkaista riittävän usein sisältöä ja julkaisujen myötä syntyneeseen keskusteluun piti olla aikaa ja intoa osallistua. Lisäksi todettiin aiheelliseksi miettiä, mitkä sosiaalisen median alustat ovat ylipäänsä oman yrityksen kannalta hyödyllisiä väyliä tavoittaa omia kohderyhmiä ja vaikuttaa heihin.

”Somessa aktiivisesti vaikuttava yritys antaa itsestään sellaisen kuvan, että se haluaa pysyä mukana kehityksessä.” (Anne)

”Tulee miettiä, onko yrityksellä aikaa ja osaamista luoda mielenkiintoista sisältöä ja missä sosiaalisissa medioissa tavoittaa riittävästi sellaisia seuraajia, jotka voisi sopia yritykseen työntekijänä tai asiakkaana.” (Ari)

Haastateltavista osa käytti vain yhtä tai kahta sosiaalisen median alustaa, toiset useampia. Tässä tutkimuksessa en pyrkinyt vertailemaan sosiaalisen median eri alustoja, mutta oleellisena huomiona moni haastateltavista nosti esiin, että sosiaalisessa mediassa viestittäessä julkaisun tyyliin, muotoon ja sisältöön vaikuttaa se, millä alustalla se julkaistaan. Tämä voi vaikuttaa siihen, mitkä alustat sopivat yrityksen viestintään. Instagramissa keskeisenä pidettiin visuaalisuutta. LinkedInissä julkaisut keskittyivät uraan ja työhön, Twitterissä ja blogeissa näkemysten esiintuomiseen ja ajankohtaiseen keskusteluun osallistumiseen. Blogit toimivat myös yrityksen, asiantuntijuuden ja aikaansaannosten esiintuomisessa tai arkisempaan päiväkirjana yrityksen arjesta tai yksityishenkilön työpäivistä. Facebookin osalta julkaisujen muoto ja tyyli ei haastatteluissa korostunut niin yhtenäisenä, vaan siellä julkaisut vaihtelevat rennosta asiallisempaan ja tunnepitoisesta asiapitoiseen. Julkaisuja on tarinoina, videoina, kuvina, kannanottoina jne. Facebookia käytetään myös paljon markkinointialustana muiden sosiaalisen median julkaisujen esittelyssä.

Julkaisut eroavat myös säilyvyytensä osalta. Snapchatissa julkaisut häviävät nopeasti kokonaan, kun taas blogitekstiä tai YouTube-videota saatetaan katsoa vielä vuosia julkaisun jälkeen. Muilla alustoilla julkaisut säilyvät yrityksen tai yksityisen käyttäjän profiilissa, mutta käytännössä vanhat julkaisut hukkuvat uusien tullessa. Moni haastateltava kuitenkin sanoi tarkistavansa mielenkiintoisten työntekijänsä sosiaalisen median profiilit ennen työnhakua, joten julkaisujen säilymisestä on hyötyä. Toisaalta

Snapchatissa julkaisujen lyhyt aikajänne on voi olla toimiva, sillä se pakottaa katsomaan julkaisun heti tarkasti.

4.2.2 Verkostoituminen ja rekrytointi

Haastateltavat liittivät verkostoitumisen vahvasti sosiaaliseen mediaan. Lähes jokainen koki verkostoista olevan hyötyä ja oli myös valmis tarvittaessa auttamaan omia kontaktejaan. Erityisesti LinkedInissä monet keräsivät tietoisesti ympärille ammatillista verkostoa, ja Facebook oli myös useimpien mielestä hyvä väylä yhteydenpitämiseen. Molemmissa haastateltavat kokivat hyötyvänsä paitsi yksittäisistä kontakteista myös aiemmin mainituista alan, kiinnostuksen tai osaamisen ympärille kootuista ryhmistä. Ryhmissä keskustelua ja muiden julkaisujen ja kommunikoinnin seuraamista pidettiin monella tapaa hyödyllisenä. Niiden kautta sai esiin itseään ja omia ajatuksiaan, kuuli erilaisista tavoista toimia ja sai muilta neuvoja ja uutta näkökulmaa. Samalla muodostui mielikuvia muista alan työntekijöistä ja heidän työnantajistaan, mikä työnhakuvaiheessa saattoi vaikuttaa työnantajavaihtoehtojen houkuttelevuuteen. Muutama mainitsi, että yritysten rekrytointi-ilmoituksia tai kiinnostavia, puhuttavia blogitekstejä linkitettiin myös silloin tällöin ryhmissä.

”Ammatillisten verkostojen ylläpitäminen painottuu itselläni LinkedIniin ja Twitteriin (--) uskon vahvasti verkostojen voimaan ja siihen, että pysymällä edes pienellä tavalla yhteyksissä ihmisten kanssa, joita olet jossain kohtaa tavannut, saattaa joskus tulevaisuudesta siitä olla hyötyä.” (Minna)

”LinkedIn on ahkerassa käytössä, jotta jää uuden tuttavuuden mieleen ja samalla näkee heidän jakamiaan julkaisujaa tai mahdollisesti kun tai jos vaihtavat työpaikkaa tai yritystä.” (Petra)

”Verkostot ja erityisesti kontaktit ovat tärkeitä oman työn kannalta, ihmisille on hyvä saada kasvot myös sosiaalisen median kautta.” (Mika)

Haastateltavista muutama seurasi sosiaalisessa mediassa itseä kiinnostavia yrityksiä aktiivisesti, loput satunnaisemmin tai eivät juuri ollenkaan. Syynä vähäiseen seuraamiseen oli useimmilla se, että yritysten julkaisujen koettiin lähinnä olevan markkinointia, mitä haastateltavien mielestä näki riittävästi muutenkin. Useammassa

haastattelussa nousi esiin, että harva yritys julkaisi haastateltavien mielestä kiinnostavaa sisältöä sosiaalisessa mediassa ainakaan kovin usein. Joitakin poikkeuksia löytyi erityisistä pienistä yrittäjävetoisista yrityksistä ja start-upeista.

”Seuraan kiinnostavia henkilöitä ja yrityksiä Twitterissä ja LinkedInissä ja mm. keskustelen heidän kanssaan minun ja heidän tekemistään julkaisuista.” (Anne)

”Yksi pienempi yrittäjän ja muutaman työntekijän yritys on positiivinen poikkeus. Niillä päivitykset on vähän niin kuin päiväkirjaa ja niitä on melkein joka päivä. (--) Työntekijät on omalla nimellä ja naamalla ja tietää jo hyvin, millaisia tyyppejä kukakin on, et ne on ne ihmiset, jotka tekee siitä kiinnostavan.” (Nea)

Sosiaalisen median erityisyys työnantajakuvan muodostumisessa korostui passiivisten työnhakijoiden kohdalla. Sosiaalinen media mahdollisti haastateltavien mielestä tietoisuuden lisäämisen ja ylläpitämisen silloinkin, kun työnhaku ei ole aktiivista. Passiiviset työnhakijat pystyivät odottamaan juuri sitä itselleen sopivinta yritystä tai työtehtävää ja tarkkailemaan rauhassa, millaisia työnantajia on tarjolla. Työnantajakuva saattaa muodostua hiljalleen, mutta toisaalta tuntematonkin yritys voi pystyä yhdelläkin julkaisulla herättämään passiivisen työnhakijan mielenkiinnon.

”Olin kotona lasten kanssa eikä ollut painetta työllistyä juuri tietynä päivänä tai edes tietyssä kuussa. Omalla alalla tehtiin lakimuutoksia, jotka vaikuttivat jossain määrin työnsisältöön ja työnantajien mahdollisuuteen järjestää toimintansa. Pystyin rauhassa tarkkailla tuttujen ihmisten ja työnantajien Facebook-julkaisujen pohjalta, miten missäkin reagoitiin muutoksiin, ja minne tahdoin itse hakea töihin.” (Nea)

”Yritys oli minulle ennestään vieras, mutta jo yksi julkaisu sai tuntemaan sen omaksi. Siitä välittyi niin vahvasti samanlaiset arvot kuin itsellä eettisestä tuotannosta ja erilaisuuden arvostamisesta, että olen jäänyt seurailemaan heitä.” (Ari)

Aktiivisen työnhaun tullessa ajankohtaiseksi oli haastateltavilla tapana tarkastaa yrityksen sosiaalinen media ennen työhakemuksen lähettämistä, sillä moni tahtoi saada mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, johon mahdollisesti työllistyisi. Lisäksi muutama haastateltava pohti, että oli lähettänyt tai voisi lähettää itseä kiinnostavaan yritykseen avoimen työhakemuksen. Yritys, jolla on houkutteleva työnantajakuva, saattaa siis löytää työntekijän jo ennen kuin sille on tarvetta.

”Jos työnhaku tulee ajankohtaiseksi aiheeksi, tutustun kyllä kiinnostavien yritysten some-kanaviin siinä kohtaa.” (Minna)

”Monet yritykset ja sen työntekijät jakavat työnhakuilmoituksia somessa, joten jos itse etsisin uutta työtä tarkkailisin niiden yritysten, joihin toivoisin työllistyväni, somekanavia. Lisäksi mikäli yritys ilmaisee kasvuhaluja somessa, on siitä helppo päätellä, että ainakin lähiaikoina yritykseen ollaan palkkaamassa lisää työntekijöitä. Tähän hetkeen on hyvä ns. iskeä avoimella hakemuksella.” (Anne)

Haastateltavien mielestä rekrytoinnissa yritykset käyttävät jo paljon sosiaalista mediaa. Yritysten julkaisemien rekrytointi-ilmoitusten lisäksi työntekijöiden oli havaittu jakavan oman työnantajan rekrytointi-ilmoituksia ja samalla kehuvan esimerkiksi työyhteisöä ja hyvää ilmapiiriä. Haastateltavat kokivat, että tällainen ilmoitus jäi erityisesti mieleen, sillä tutun henkilön kehu omasta työnantajasta tuntui uskottavalta ja lisäksi sama henkilö oli aiemmin saattanut julkaista työhönsä liittyen, jolloin yritys tuntui haastateltavan mielestä läheisemmältä kuin jokin muu vieras yritys, johon ei liittynyt tuttuja kasvoja. Huomion herättävänä ja toimivana rekrytointina pidettiin myös sitä, että työtehtävää aiemmin hoitanut henkilö kertoi omin sanoin, omilla kasvoillaan ja nimellään avoimesta paikasta ja siitä, mihin itse on työtehtävästä siirtynyt. Kaksi työntekijää mainitsi lisäksi, että yritykset olivat suoraan kyselleet LinkedInin kautta kiinnostuksesta avoimeen työtehtävään. Yksittäisiin projekteihin tai työkeikoille oli pyydetty muutamaa muutakin.

”Monet start-upien työpaikkailmoitukset olen vain nähnyt rentoina FB-päivityksinä.” (Niina)

”Kun olin muuttamassa toiselle paikkakunnalle, niin pystyi sieltä (asiantuntijuuden ympärille kootusta ryhmästä) valkkailla, mitkä paikat vaikutti hyvältä ja sitten lähteä niiltä kyselemään töitä.” (Tuula)

”LinkedIn on hyvä esimerkki, sitä kautta on tullut useita yhteydenottoja ja kyselyjä halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa. Hyvällä profiililla ja oikeilla hakusanoilla hyvä mainospaikka omasta osaamisesta.” (Hanna)

4.2.3 Millaiset julkaisut sosiaalisessa mediassa ovat työnantajakuvan kannalta merkityksellisiä?

Haastateltavat esittivät osin samanlaisia, mutta paikoin myös ristiriitaisia näkemyksiä siitä, millaiset julkaisut sosiaalisessa mediassa olivat merkityksellisiä työnantajakuvan kannalta ja kenen viestiminä ne koettiin vaikuttavimpina. Sosiaalinen media oli monen haastateltavan mielestä luotettavampi ja kiinnostavampi väylä viestintään eri ulkoisten sidosryhmien kanssa ja välillä kuin perinteisempi media. Luotettavuutta toi se, että kaikilla oli mahdollisuus kommentoida ja tuoda näkemys esiin, ja useamman ihmisen näkemysten perusteella syntyi vankempia mielikuvia kuin esimerkiksi yksittäisestä rekrytointi-ilmoituksesta. Lisäksi erityisesti yrityksen työntekijöiden näkökulmaa pidettiin luotettavana ja huomionkiinnittävänä. Jokainen haastateltava mainitsi jollain tapaa, että tyytyväinen työntekijä, joka itse jakaa kokemuksiaan lisää niiden aitouden ja uskottavuuden tunnetta. Työntekijöitä pidettiin siis pääosin melko puolueettomina, yrityksen kontrollista irrallisina vaikuttajina.

”Tyytyväiset työntekijät ovat aina paras käyntikortti, joten jollain tavoin työntekijöiden facet ja haastattelut voisivat kiinnostaa, jos töitä etsisin.” (Mika)

”Tiedostan kuitenkin että somessa mainostetaan firmaa ja siksi luotan enemmän työntekijöiden aitoihin päivityksiin.” (Niina)

Osin erilaisia ja ristiriitaisiakin ajatuksia oli siitä, tulisiko näitä työntekijöiden kokemuksia näkyä työntekijän henkilökohtaisessa vai yrityksen sosiaalisessa mediassa.

Moni nosti esiin, että toivoi työntekijän kertovan työelämästään henkilökohtaisessa sosiaalisessa mediassaan, koska se tuntui vilpittömältä, ja ylipäänsä kiinnosti, mitä tuttavat työssään tekevät. Lisäksi sitä kautta viestinnän koettiin välittyvän paremmin esimerkiksi sellaisille henkilöille, jotka eivät tunne yritystä entuudestaan. Muutama haastateltava koki kuitenkin, että toisinaan kohtasi julkaisuja, jotka tuntuivat omahyväiseltä itsensä tai työnsä nostamiselta jalustalle. Esiin myös nousi, että omassa sosiaalisessa mediassa tuli säilyttää itselle luontainen tyyli sanavalinnoissa ja kirjoitustyyliä, muuten sen aitous epäilytti.

”Muiden julkaisut työtään kohtien aiheuttavat pääsääntöisesti tunteen siitä, että haluavat kohottaa omaa itsetuntoaan ja työnsä tärkeyttä.” (Mika)

”Semmoinen yltiöpäinen hehkutus ihmetyttää ja pistää miettimään, että sen on varmaan käsketty tehdä niin.” (Nelli)

Haastateltavat tekivät myös eroa sille, mistä tekijöistä tai ominaisuuksista oli tärkeää kuulla juuri työntekijöiden kertomana ja mistä yrityksen omissa päivittyksissä. Lähes jokainen haastateltava korosti, että ilmapiiristä tahdotaan kuulla työntekijöiltä, kuten useimpien mielestä myös toimintakulttuurista. Sen sijaan arvoista ja yrityksen vastuullisuudesta toivottiin kuultavan myös yrityksen esiin tuomana ja erityisesti tahdottiin nähdä niiden toteutumista toiminnassa. Käytännöllisistä asioista, kuten työn joustavuudesta ja työsuhte-eduista uskottiin sekä työnantajan että työntekijän voivan kertoa luotettavasti. Näiden toivottiin kuitenkin käyvän ilmi myös aidoista esimerkeistä. Ylipäänsä sosiaalisessa mediassa uskottiin voitavan luoda juuri konkreettisin tarinoin, kuvin ja videoin työnantajakuva. Pelkät toteamukset eivät tuntuneet merkitseviltä. Se, miten yrityksen sivuilla puhutaan työntekijöistä tai puhutaanko ollenkaan, viestii myös yrityksen heille antamasta arvosta.

”Yksi treenikaveri laittoi snäppiin (Snapchat) kuvaa niiden liikkeen takahuoneesta, missä oli isosti kirjoitettu työvuorotaululle, että ’Emmin treeniajat’, niin ettei sitten joudu töihin treeniaikoihin. Tuntuu niin ihanalta ja joustavalta, että siellä välitetään ihan niiden työntekijöiden arjesta ihan oikeasti.” (Nelli)

”Myös hyvien tekojen/tyyppien arvostaminen ja palkitseminen on uskottavaa yrityksen omilla tileillä.” (Niina)

Vahva ero nähtiin työntekijöiden ja yritysten julkaisujen tyyliässä. Työntekijöiden julkaisut olivat monesti tunnepitoisia, kun taas yritysten julkaisujen koettiin olevan usein hillitympiä. Yritysten neutraalia sävyä pidettiin toisaalta hyvänä, sillä asiapitoiset julkaisut koettiin luotettavina, mutta toisaalta myös pohdittiin, etteivät ne kiinnittäneet yhtä lailla huomioita kuin tunnesävytteisemmät julkaisut. Osa toivoikin yrityksiltä enemmän rohkeaa, joukosta erottuvaa viestintää. Käyttäjien aktivoiminen mainittiin myös hyvänä keinona herättää kiinnostus.

”Mielestäni Suomessa sometekeminen on yleisesti melko surkeaa. Ei uskalleta tehdä mitään hauskaa.” (Niina)

”Somenkäyttäjiä aktivoivat ja hieman hullut ideat jää mieleen.” (Petra)

EWOMin vaikutus haastateltavien mielikuviin koettiin eri tavoin. Useimpien mielestä oli tilannekohtaista, tuntuiko EWOM uskottavalta ja jäikö se mieleen. Selkeät, perustellut kommentit ja useamman käyttäjän tuki samalle informaatiolle tai näkemykselle vaikuttivat monen mielestä mielikuviin yrityksestä. Lisäksi uskottavasti kerrotut omakohtaiset kokemukset jäivät mieleen. Erityisesti oman verkoston tai sosiaalisessa mediassa tutuiksi tulleiden henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia pidettiin merkitsevinä, mutta vieraampien ihmisten viestintään suhtauduttiin kriittisemmin. Yksittäiset negatiiviset kommentit tai kokemukset, joita tuli esimerkiksi yritysten julkaisuihin, eivät usein positiivisten seassa jääneet mieleen.

”Tottakai useamman henkilön julkaisema positiivinen kannanotto yhdestä ja samasta työnantajasta vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä positiivisesti.” (Anne)

”Jos kyseessä on tavalla tai toisella mielenkiinnon herättävä asia, saattaa se jäädä mieleeni yrityskuvaan vaikuttavana. En kuitenkaan anna yksittäisten asioiden vaikuttaa omaan näkemykseni mistään yrityksestä vaan pyrin sitten taas tarvittaessa tutustumaan tarkemmin asiaan.” (Minna)

Haastateltavat uskoivat, että sosiaalisessa mediassa pystyi viestimään potentiaalisten työntekijöiden mielestä tärkeistä asioista, mutta että sitä ei usein hyödynnetty. Moni haastateltava toivoi, että viestinnässä tuotaisiin erityisesti esiin työyhteisön arkea, ilmapiiriä ja sitä, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee. Näitä oli vaikea päätellä perinteisistä työpaikkailmoituksista. Esiin nousi, että erityisesti jos yritys ei muuten ollut tunnettu tai suositulla toimialalla, voisi työnantajakuvaan yrittää vaikuttaa tuomalla esiin organisaatiokulttuuriin tai arvoihin liittyviä asioita.

”Yritys, missä nyt työskentelen, niin siellä on niin huippua porukkaa. Niiden työpaikkailmoitus oli tosi ankea ja tylsä niin kun suurin osa muistakin, mitä selasin läpi. Nettisivuilta ei löytynyt yhtäkään kuvaa työntekijöistä tai työpaikasta. Toimiala on semmoinen, että ei todellakaan houkutellut. En edes olisi hakenut sinne mutta ei oikein ollut muuta sopivaa niin kun muilta osin, niin ajattelin että menee nyt hetkeksi sinne töihin. Mutta siis toi olikin ihan paras paikka, että toivottavasti saa jatkaa siellä.” (Nelli)

”Minulle on tärkeää, että tiimissä on halua kokeilla uutta ja että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet vaikuttaa yhteiseen tekemiseen. Sitä koitan tarkkailla, kun mietin työpaikan vaihtoa.” (Tuula)

”Kiinnostaisi nähdä, millaisia persoonia yrityksessä työskentelee ja millainen työyhteisö on joka päiväisessä tekemisessä. Tämä on usein asia, joka jää rekrytointiprosessissa mukana ollessa mutun varaan, eikä todellisuutta tiedä ennen kuin itse on jo aloittanut työn yrityksessä.” (Minna)

Useampi haastateltava korosti lisäksi tahtovansa työskennellä yritykselle, jonka arvot vastaavat omia. Toimintakulttuuri sekä työn joustavuus ja etätyömahdollisuudet mainittiin myös merkityksellisinä asioina, joista toivottiin viestittävän paremmin. Työnantajan osoittaman arvostuksen työntekijöitä kohtaan toivottiin myös välittyvän sosiaalisessa mediassa.

”Minulle työilmapiiri ja työn monipuolisuus sekä etätyömahdollisuudet olisivat kiinnostavia asioita. Nämä kiinnittäisivät huomioni ja sen

perusteella lähtisin selvittämään yrityksen taustoja lisää ja mahdollisesti hakisin työpaikkaa.” (Anne)

Yritysten arvojen toivottiin välittyvän paljon yrityksen julkaisuissa ja toiminnassa, jotta ne tuntuivat aidoilta. Erityisesti ympäristövastuullisuudesta koettiin jo tällä hetkellä viestittävän melko hyvin, ja sitä pidettiin positiivisena. Yhteiskuntavastuuseen ja hyväntekeväisyyteen liittyvistä postauksista oli eriäviä näkemyksiä ja ristiriitainen mielipide. Tällaisiin asioihin osallistumista pidettiin tärkeänä ja ne edistivät mielikuvaa työnantajasta. Kuitenkin useampi haastateltava piti niistä julkaisemista huomionhakuksena. Spontaanit hyvät teot saivat arvostusta, sillä niiden koettiin kumpuavan aidosta halusta auttaa, eikä suunnitellulta yrityskuvan kehittämiseltä.

”Minulle on tärkeää, että omat arvot käy yhteen työpaikan kanssa.” (Ari)

*”Olen aidosti innoissani työstäni ja siisteistä jutuista mitä pääsen tekemään. (--)
Haluan myös viestiä seuraajilleni miten kivaa meillä on olla töissä, sillä koen että tarvitsemme lisää osaavia nuoria ja voin ihan aidosti suositella firmaamme.”
(Niina)*

*”Sellaisesta en pidä että suureen ääneen yritykset huutelevat tehneensä hyväntekeväisyyttä. Toki on arvokasta, mutta että tehdä siitä suuri haloo.”
(Laura)*

4.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Empiirisen tutkimukseni mukaan sosiaalinen media vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen potentiaaliselle työntekijälle. Työnantajakuvaa muodostavat yritysten julkaisut, työntekijöiden omat ja työnantajaltaan jakamat julkaisut sekä EWOM liittyen yritykseen. Yrityksen entiset ja nykyiset työntekijät, asiakkaat sekä muut yritystä tuntevat sidosryhmät luovat ja välittävät EWOMia kommentoimalla yritysten julkaisuja ja osallistumalla keskusteluihin esimerkiksi jonkin alan tai osaamisen ympärille kootussa ryhmässä. Yritysten julkaisuissa erityisesti välittyvät työnantajan käytännölliset ja organisatoriset ominaisuudet, kuten yrityksen arvot. Taloudelliset ominaisuudet eivät ole

tämän tutkimuksen mukaan juurikaan esillä sosiaalisessa mediassa ja psykologiset, usein kulttuuriin liittyvät ominaisuudet välittyvät vahvemmin EWOMin ja työntekijöiden julkaisujen kautta. Yritysten viestimänä psykologisiin ominaisuuksiin liittyvät julkaisut eivät jää yhtä hyvin mieleen tai niitä ei pidetä uskottavina. Työntekijöiden kokemusten ja näkemysten hyödyntäminen yritysten julkaisuissa tekee niistä kuitenkin aidomman tuntuisia.

Sosiaalisessa mediassa työnantajakuva muodostavat tämän tutkimuksen mukaan videot, kuvat ja teksti. Sosiaalisen median eri kanavissa julkaisujen tyyli ja muoto vaihtelee, mutta merkityksellisenä korostuu esimerkiksi viihteellisyys, ajankohtaisuus, tarinallisuus sekä visuaalisuus. Rohkean, huomiota kiinnittävän viestinnän lisäksi haastateltavien näkemyksissä korostui paljon mielenkiinto yrityksen ja työyhteisön aitoihin arkeen liittyviin asioihin, kuten ilmapiiriin, yhteishenkeen, työympäristöön, toimintakulttuuriin ja työntekijöiden persooniin. Näiden koettiin välittyvän melko huonosti potentiaaliselle työntekijälle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen validius tarkoittaa, että tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä, mitä on tarkoitettu (esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja analysoida, miten potentiaalisen työntekijän kokema työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa. Päättökysymyksekseni asetin ”miten ulkoinen työnantajakuva muodostuu sosiaalisessa mediassa?” Tutkimukseni yhteenvetona vastaan tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin tuoden teoreettisen ja empiirisen tutkimukseni yhteen.

Ensinnäkin pyrin selvittämään, millaisten julkaisujen kautta työnantajakuva rakentuu sosiaalisessa mediassa. Empiirinen tutkimukseni osoittaa, että sekä työntekijät että yritykset rakentavat työnantajakuva sosiaalisessa mediassa. Lisäksi muiden sidosryhmien kuten yhteistyöyritysten ja –järjestöjen viestintä sekä EWOM vaikuttavat sen muodostumiseen. Aiempaa tutkimusta tukien sosiaalisen median käyttäjät arvioivat EWOMin luotettavuutta sen välittäjän ja viestinnän laadun perusteella (Castellano & Dutot, 2017), mutta yksittäisetkin näkemykset voivat olla merkittäviä. Yritysten viestinnästä mieleen jäävät erityisesti kuvat, videot, tarinat, haastattelut, kannanotot ja käyttäjiä aktivoivat julkaisut. Tutkimukseni tukee aiempaa teoriaa, jonka mukaan viestinnän ei tarvitse liittyä juuri työntekijöihin vaikuttaakseen mielikuviin työnantajasta (esim. Hepburn, 2005; Kucherov & Zavyalova, 2012), vaan esimerkiksi julkaisut, jotka viestivät yrityksen arvomaailmasta tai innovatiivisuudesta, vaikuttavat työnantajakuvaan. Ylpeys työnantajasta on työntekijöille tärkeää, joten asiakkaiden ja yhteiskunnan arvostus lisää työnantajan houkuttelevuutta.

Toiseksi selvitin, mitä potentiaaliselle työntekijälle välittyy työnantajista sosiaalisessa mediassa. Tutkimukseni osoittaa, että sosiaalisen median kautta potentiaaliselle työntekijälle välittyy Kucherovin ja Zavyalovan (2012) jäsentelystä työnantajakuvan ominaisuuksista erityisesti työnantajayrityksen käytännölliset ja organisatoriset ominaisuudet, jotka Hepburn (2005) erottelee maineeseen ja arvoihin. Yrityksen arvoista

ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus korostuivat tutkimuksen tuloksissa erityisesti mieleen jääneinä arvoina, joita yritykset sosiaalisessa mediassa tuovat esiin. Lisäksi psykologiset ja kulttuuriin liittyvät ominaisuudet ovat jonkin verran esillä sosiaalisessa mediassa, mutta työnantajan taloudelliset ominaisuudet eivät juurikaan välity. Eri ominaisuuksien lisäksi EWOM ja markkinointi sosiaalisessa mediassa lisää tietoisuutta ylipäänsä yritysten olemassaolosta ja rekrytoinnista. EWOMin ansiosta verkostot sosiaalisessa mediassa ovat päättymättömiä ja lisäksi sosiaalisen median alustat tarjoavat yrityksille markkinointiin ja brändäykseen keinoja, joilla viestintä voidaan kohdistaa halutuille kohderyhmille. Sosiaalisessa mediassa konkretisoidaan usein yrityksen antamia lupauksia aidoin esimerkein. Näin voidaan osoittaa, miten esimerkiksi työn joustavuus tai kehitysmahdollisuudet todella toteutuvat juuri kyseisessä yrityksessä. Sosiaalinen media tekee näin erottautumisen muista yrityksistä helpommaksi ja tietoisuuden lisäämisen nopeammaksi, mutta toisaalta sosiaalisessa mediassa voi olla vaikea jäädä mieleen kaiken julkaisuvirran seasta.

Kolmanneksi tutkin, miten työntajakuvaa muodostavat julkaisut koetaan. Mielikuvat työntajista koetaan tärkeinä, sillä työtä hakiessa eri vaihtoehtojen vertailu voi olla vaikeaa. Perinteiset työpaikkailmoitukset ovat tyypillisesti melko lyhyitä listauksia siitä, mitä yritys tarjoaa ja odottaa työnhakijoiltaan. Tämän tutkimuksen mukaan työntajaan liittyviä julkaisuja ei pidetty vaikuttavina, jos niille ei saatu työntekijöiltä tukea tai niitä ei konkreettisin esimerkein perusteltu. Erityisesti työntajan psykologiset ominaisuudet eivät tunnu uskottavilta yrityksen viestimänä, joten esimerkiksi ilmapiirin tai yhteishengen kehumista rekrytoinnin yhteydessä ei välttämättä koeta merkityksellisenä. Myöskään irralliset lupaukset esimerkiksi joustavista työajoista, hyvästä yhteishengestä, matalasta byrokratiasta, haasteiden tarjoamisesta tai mahdollisuudesta urakehitykseen eivät vakuuta tai jää mieleen sosiaalisessa mediassa. Yrityksen toivotaan myös osoittavan, miten lupaukset toteutuvat käytännössä. Tämä tarkoittaa ja tukee aiempaa tutkimustulosta siitä, että työntajabrändäyksen on pohjauduttava niihin asioihin, jotka yritys todella pystyy tarjoamaan ja että sisäisen työntajakuvan on vastattava ulospäin viestittävää työntajakuvaa (Punjaisri ym., 2009).

Sosiaalinen media antaa mahdollisuudet tuoda näitä asioita tasaisin väliajoin esiin erilaisin konkreettisin esimerkein, kuten huomionkiinnittävillä kuvilla ja videoilla sekä työntekijöiden haastatteluilla ja urakertomuksilla. Työntekijöiden hyödyntäminen

yrittäjien viestinnässä auttaa vahvan ja luotettavan työnantajakuvan luomisesta. Työntekijöiden omakohtaiset kokemukset saattavat parhaiten luoda mielikuvaa silloin, kun asiaa on vaikea laittaa sanoiksi tai kun se ei yrityksen lausumana tunnu uskottavalta.

Yritysten arvojen välittyminen sosiaalisessa mediassa koetaan merkityksellisenä, sillä monille on tärkeää, että työnantajayrityksen arvot vastaavat omia arvoja. Työ koetaan tärkeäksi osaksi minuutta, siitä tahdotaan voida olla ylpeä tai sen kautta tahdotaan toteuttaa itseä (Highhouse ym., 2007). Yhdelle tärkeää on kotimaisuus ja ekologisuus, toiselle globaalius ja sosiaalinen vaikuttaminen. Yhteiset arvot vaikuttavat työnhakuun ja myös yrityksen kannalta on hyvä, että työntekijät samaistuvat yrityksen arvoihin, jolloin niihin sitoutuminen tapahtuu itsestään.

5.2 Johtopäätökset ja käytännön merkitys

Sosiaalisen median erityisyys korostuu mahdollisuutena vaikuttaa passiivisiin työnhakijoihin sekä rakentaa ja ylläpitää jatkuvasti työnantajakuvaa ja potentiaalisten työntekijöiden tietoisuutta ja kiinnostusta yritystä kohtaan. Lisäksi tärkeänä huomiona on sekä tässä että aiemmassa tutkimuksessa (esim. Cable ym., 2000), että yritysten tietoisesta työnantajabrändäyksen tulee perustua todellisuuteen, sillä sosiaalisessa mediassa keskustelu on kaikille avointa. Yrityksen kontrolli sosiaalisen median keskusteluissa on vähäinen, sillä työnantajista vaihdetaan mielipiteitä ja kokemuksia myös ryhmittymissä, joissa yritys ei ole mukana tai joita se ei pysty mitenkään kontrolloimaan. Yrityksen omille internetsivuille voi käytännössä luoda ihanteellisen kuvan yrityksestä työnantajana, mutta sosiaalisessa mediassa jokaisella on mahdollisuus kommentoida ja kyseenalaistaa julkaisuja. Huonossa tapauksessa työnantajakuvan rakentamiseen tarkoitettu julkaisu tai rekrytointi-ilmoitus sosiaalisessa mediassa saattaa kerätä negatiivisia kommentteja yrityksestä työnantajana tai yrityksenä ja vaikuttaa jopa negatiivisesti työnantajakuvaan.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että potentiaalisia työntekijöitä kiinnostaa sosiaalisessa mediassa nähdä ja kuulla, millaista arki yrityksessä on. Työnantajakuvaa brändätessä tai siitä viestiessä ei siis tarvita ihmeellisiä asioita tai erityisiä hetkiä, vaan oleellisempaa on onnistua näyttämään, millaisia persoonia yrityksessä työskentelee, millainen

toimintakulttuuri ja ilmapiiri yrityksessä on ja millaisissa ympäristöissä työtä tehdään. Viihteellisyys, tarinallisuus, visuaalisuus ja rohkeus julkaisujen toteuttamisessa auttavat kiinnittämään sosiaalisessa mediassa huomion, ja aidot esimerkit ja työntekijöiden omat näkemykset ja kokemukset tekevät viesteistä vakuuttavia ja mieleenpainuvia. Lisäksi ne antavat potentiaaliselle työntekijälle mahdollisuuden itse arvioida omaa sopivuuttaan yritykseen, mikä vähentää aiemman tutkimuksen mukaan epäonnistuneita rekrytointeja ja turhaa vaihtuvuutta (McCulloh & Turban, 2007).

Sosiaalinen media kehittyy koko ajan. Uusia alustoja ja sovelluksia ilmestyy ja joidenkin suosio kasvaa nopeasti. Jo olemassa oleva sosiaalinen media muuttuu myös jatkuvasti ominaisuuksiltaan niin käyttäjien kuin alustan ylläpitäjien toimesta. Yritys, joka pysyy muutoksissa mukana ja osaa hyödyntää sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia työnantajakuvansa ja yrityskuvansa kehittämässä, herättää huomion ja erottuu joukosta. Eri alustojen keskeisten ominaisuuksien tunteminen, kuten viestinnän muoto ja tyyli sekä tyypilliset käyttäjät, auttavat yritystä valitsemaan itselleen sopivimmat väylät työnantajakuvan luomiseen.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työnantajakuvan muodostumista sosiaalisessa mediassa on tutkittu vielä melko vähän. Sen tutkimisen tärkeys ja sosiaalisen median kasvava merkitys ihmisten arjessa on tunnistettu, joten tarvetta jatkotutkimukselle varmasti on. Tämän tutkimuksen tulokset korostavat, että yrityksen työntekijät ovat tärkeitä vaikuttajia työnantajakuvan muodostumiseen. Kiinnostavana jatkotutkimusmahdollisuutena olisi selvittää, mikä motivoi työntekijöitä edistämään työnantajakuvaa sosiaalisessa mediassa kehumalla ja kertomalla kokemuksiaan työnantajastaan. Lisäksi tuleva tutkimus voisi pyrkiä selvittämään, vastaako sosiaalisen median kautta välittynyt työnantajakuva sitä todellisuutta, minkä rekrytoitu työntekijä uudessa työpaikassansa kohtaa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia ja analysoida, onko vahvasta, totuudenmukaisesta työnantajakuvasta pidemmällä aikavälillä hyötyä, eli sitouttaako se työntekijöitä ja kokevatko he yrityksen omakseen vielä jonkin aikaa siellä työskenneltyään.

Empiiristä tutkimusta tehdessäni nousi esiin, että joillakin aloilla työntekijöillä on tapana tuoda työtään ja työnantajaansa selvästi enemmän esiin kuin toisilla aloilla. Mielenkiintoista olisi tutkia ja verrata, muodostuuko työnantajakuva eri aloilla eri tavoin ja onko toiminta-alojen välillä eroa siinä, kenen viestimänä työnantajakuva vahvimmin sosiaalisessa mediassa muodostuu. Tässä tutkimuksessa ei vertailtu eri sosiaalisen median alustoja tai sukupolvien välisiä eroja työnantajakuvan muodostumisessa, haastatteluissa ilmeni kuitenkin viitteitä siihen suuntaan, että eri sukupolvien mielikuvat muodostuisivat sosiaalisen median eri kanavien kautta. Tämä olisi myös yksi mahdollinen jatkotutkimus.

LÄHTEET

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: The Free Press.

Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.

Agrawal, R.K. & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(3), 41–49.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206.

Amundson, N.E. (2007). The influence of workplace attraction on recruitment and retention. *Journal of Employment Counseling*, 44, 154–162.

Anderson, E.W. (1998). Customer satisfaction and Word-of-Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.

App, S. & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723.

Arachchige, B.J.H. & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, *IUP Journal of Brand Management*, 8, 25–46.

Arndt, J. (1968). Selective processes in word of mouth. *Journal of Advertising*, 8(3), 19–22.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996). Organisational identity and strategy as a context for the individual. Teoksessa Baum, J.A.C. & Dutton, J.E. (toim) *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 13, 19–64.

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy and Leadership*, 38(6), 43–49.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(4/5), 501–517.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bone, P.F. (1992). Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. *Advances in Consumer Research*, 19(6), 579–583.
- Breaugh, J. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions, *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V. & Schäfer, D.B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790.
- Cable, D.M. & Graham, M. (2000). The determinants of organizational reputation: a job search perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929–947.
- Cable, D. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003). The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244–2266.
- Cable, D.M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. & Edwards, J.R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076-1085.
- Castellano, S. & Dutot, V. (2017). Investigating the Influence of E-Word-of-Mouth on E-Reputation. *International Studies of Management & Organization*, 47, 42-60.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685–717.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

- Davison, H.K., Maraist, C. & Bing, M.N. (2011). Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153–159.
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune. Social media, the new pied piper in talent acquisition. *Journal for Decision Makers*, 39(3), 93–104.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Duan, W., Gu, B. & Whinston, A.B. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data, *Decision Support Systems*, 45(4), 1007–1016.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Eriksson and Kovalainen, (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage: London.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- Flanagin, A.J., Metzger, M.J., Pure, R., Markov, A. & Hartsell, E. (2014). Mitigating risk in ecommerce transactions: Perceptions of information credibility and the role of user-generated ratings in product quality and purchase intention. *Electronic Commerce Research*, 14(1), 1–23.
- Fleming, P. (2009). *Authenticity and the cultural politics of work: New forms of informal control*. Cambridge University Press.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207.
- Foux, G. (2006). Consumer-generated media: get your customers involved. *Brand Strategy*, 202, 38–39.
- Franca, V. & Pahor, M., (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78–122.
- Freer, T. (2012). Social media gaming – a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, 11(1), 13–17.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414–427.

Gotsi, M. & Wilson, A.M. (2001). Corporate Reputation Management: ‘Living the brand’. *Management Decisions*, 39(2), 99–104.

Halbesleben, J.R.B. & Buckley, M.R. (2004). Managing customers as employees of the firm: new challenges for human resources management. *Personnel Review*, 33(3), 351–72.

Hatch M. J. & Schultz M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041–1064.

Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302.

Hennig-Thurau, T., Gwiner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004). Electronic Word-Of-Mouth Via Consumer- Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.

Hensel, K. & Deis, M.H. (2010). Using social media to increase advertising and improve marketing. *The Entrepreneurial Executive*, 15, 87–97.

Hepburn, S. (2005). Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review*, 4(4), 20–23.

Herr, P.M., Kardes, F.R. & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostic perspective. *Journal of Consumer Research*, 17, 454–462.

Highhouse, S., Thornbury, E.E. & Little, I.S. (2007). Social-identity functions of attraction to organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki University Press.

Huberman, B.A., Romero, D.M. & Wu, F. (2008). *Crowdsourcing, Attention and Productivity*. Social Computing Lab, HP Laboratories, Palo Alto.

Jain, N. & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding Employer Branding Determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652.

Jue, A. L., Marr, J. A. & Kassotakis, M. E. (2010). *Social Media at Work: How Networking Tools Propel Organizational Performance*. 1st edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., and Laine, P-M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building – A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196–204.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59–68.

Kaye, B. K. (2007). Blog Use Motivations: An Exploratory study. Teoksessa Tremayne, M. (toim.) *Blogging, Citizenship, and the Future of Media*. New York: Routledge.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Keller, K.L. and Lehmann, D.R. (2009). Assessing long-term brand potential. *Journal of Brand Management*, 17(1), 6–17.

Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*. 22(9), 755–777.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kozinets, R.V., de Valck, K., Wojnicki, A.C. & Wilner, S.J.S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74, 71–89.

Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.

Leino, A. (2012). *Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet*. Kopijyvä Oy: Infor Oy.

Lietsala, K. & Sirkkunen, E. (2008). *Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampere: University of Tampere, Hypermedia Laboratory Net Series 17.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56, 75–102.

Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45–59.

Lloyd, S (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.

Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276–1282.

Madia, S.A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19–24.

Mann, B.J.S. & Ghuman, M.K. (2014). Scale development and validation for measuring corporate brand association. *Journal of Brand Management*, 21(1), 43–62.

Mangold, W.G. & Faulds, D.J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

McCulloch, M.C. & Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71.

Mirzaie, A., Siuki, E., Gray, D. & Johnson, L.W. (2016). Brand associations in the higher education sector: The difference between shared and owned associations. *Journal of Brand Management*, 23(4), 419–438.

Pietersis, J., van Leeuwen, B. & Crawford, T. (2005). Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, 4(4), 16–19.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.

Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486–1504.

Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.

Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802–827.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. Teoksessa Hough, M.D. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Volume 2, 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Sahay, P. (2015). The complexity of recruiting. *Strategic HR Review*, 14(5), 182–187.

- Sirkkunen, E. (2006). Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän. Teoksessa Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. (2010). *Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. & Tim, M. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: Receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344–364.
- Swystun, J. (2007). *The brand glossary*. New York, NY: Interbrand, Palgrave Macmillan.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of social conflict. Teoksessa Austein, W. & Worchel, S. (toim.) *The Social Psychology of Inter-group Relations*, 2nd edition, Chicago, IL: Nelson Hall.
- Thomas, W.L. & Terence, R.M. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Thompson, J.A. & Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571–586.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784.
- Van Hove, G. & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If And When Word Of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047.
- Verma, D. & Ahmad, A. (2016). Employer branding. The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42–56.
- Walker, H.J., Feild, H.S., Giles, W.F., Bernerth, J.B. & Short, J.C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165–178.
- Werbel, J.D. & DeMarie, S.M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247–262.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.

van Dijck, J. (2013). You have one identity: performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media Culture Society*, 35, 199–215.

Zottoli, M.A. and Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353–382.

Raportit

Matikainen, J. (2009). *Sosiaalisen ja perinteisen median rajalla*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto.

WWW-sivut

AudienceProject, 2016. <https://www.audienceproject.com/blog/key-insights/insight-use-social-media/>

DNA, 2016. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/dnan-some-barometri-naiset-viihtyvät-facebookissa-ja-instagramissa-miehet-youtubessa?publisherId=1881&releaseId=46643321>

Duunitori Oy, 2017. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017. https://drive.google.com/file/d/0B_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit

Pinterest, 2017. <https://about.pinterest.com/fi>

Statista, 2017. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>

Tilastokeskus, 2017a. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö [verkkojulkaisu]. ISSN=2341-8699. 13 2015, Liitetaulukko 24. Yhteisöpalveluiden käyttö iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan 2015, %-osuus väestöstä . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu:28.5.2017]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/13/sutivi_2015_13_2016-12-14_tau_016_fi.html

Tilastokeskus, 2017b. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5379. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.5.2017]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>

T-Media, 2015. <https://www.slideshare.net/T-MediaOy/tmedian-tynantajakuva-2015>

Twitter, 2017. <https://about.twitter.com/company>

Vizeum, 2016. <http://vizeum.fi/p/news-item/suomalaiset-somessa-keskimaarin-45-tuntia-viikossa/>

Wikipedia, 2017. <https://en.wikipedia.org/wiki/Snapchat>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot

2. Haastateltavan sosiaalisen median käyttö

- Mitä sosiaalisia medioita käytät/seuraat?
- Millaisia asioita työhösi liittyen sinulla on tapana julkaista sosiaalisessa mediassa? Miksi?
- Missä medioissa julkaiset ja millaisia julkaisuja käytät (kuvat, kokemukset, videot)?
- Mainitsetko tai tunnistaako julkaisuistasi (työvaatteet, logot, hashtagit, linkit yms.) jotenkin työnantajasi?
- Mitä muuta saattaisit julkaista työhösi tai työnantajaasi liittyen?
- Missä tapauksissa tuot (tai voisit tuoda) erityisesti esiin työnantajasi? Miksi?
- Missä tapauksissa et mainitse työnantajaa? Miksi?
- Osallistutko alaasi liittyviin keskusteluihin?
- Oletko jossakin alan tai osaamisen ympärille kootussa ryhmässä? Millaisista asioista siellä keskustellaan tai näkyy julkaisuja?

3. Muut käyttäjät sosiaalisessa mediassa

- Missä sosiaalisissa medioissa olet havainnut muiden ihmisten julkaisevan tai jakavan eteenpäin jotakin työhönsä tai työnantajaansa liittyvää? Mitä ajatuksia julkaisut sinussa herättävät?
- Millaisissa julkaisuissa työnantaja mainitaan tai on tunnistettavissa? Vaikuttavatko tällaiset julkaisut näkemykseesi yrityksestä?
- Onko sosiaalisesta mediasta ollut (tai voisitko kuvitella siitä olevan) hyötyä uuden työn löytymisessä? Millä tavoin?
- Hyödynnätkö sosiaalista mediaa ammatillisen verkoston luomiseen tai ylläpitämiseen? Jos kyllä, niin miksi ja miten? Jos et, niin miksi et?

4. Yritykset sosiaalisessa mediassa

- Seuraatko yritysten viestintää sosiaalisessa mediassa? Jos kyllä, niin missä medioissa?
- Millä tavoin yritys kiinnittää huomiosi sosiaalisessa mediassa?
- Mitä työntekijöihin, rekrytointiin tai työnantajuuteen liittyviä yrityksen julkaisuja olet havainnut sosiaalisessa mediassa?
- Vaikuttavatko yrityksen julkaisut sosiaalisessa mediassa mielikuvaasi (asenteet, näkemykset, arvostus yms.) yrityksestä työnantajana? Millä tavoin?

- Jos hakisit töitä, millaisia asioita toivoisit yritysten erityisesti viestivän avoimiin työpaikkoihin ja yrityksessä työskentelyyn liittyen? Näkyvätkö tai voitaisiinko näitä asioita tuoda esiin sosiaalisessa mediassa? Millä tavoin? (Missä medioissa, kenen viestiminä, millaisina julkaisuina?)