

Henkilöbrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa

UPM:n asiantuntijat ja johto työntekijälähettilyyden alkutaipaleella

Kaisu Lehtomaa

24.5.2017



Tiivistelmä

Tekijä(t) Lehtomaa, Kaisu	
Koulutusohjelma Liiketalouden kehittäminen, yamk	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöbrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa — UPM:n asiantuntijat ja johto työntekijälähettilyyden alkutaipaleella	Sivu- ja liitesivumäärä 108+ 21
<p>Lopputyöni lähtökohtana on ollut tutkia kuinka UPM:n johto ja asiantuntijat voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaa ja ammatillista brändiaan tukevalla tavalla. UPM:n tahtotilana on parantaa julkisuuskuvaa, strategisten viestien läpimenoa sekä vahvistaa digitaalista jalanjälkeä verkossa. Työntekijälähettilyysohjelmalla on mietitty yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena tukea tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Teoriaosuudessa on kaksi kantavaa teemaa: 1) yritysviestinnän muutos teolliselta aikakaudelta sosiaaliselle aikakaudelle sekä 2) henkilöbrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa. Nämä kaksi teemaa nivoutuvat tiiviisti yhteen käsiteltäessä työntekijälähettilyyttä.</p> <p>Tutkimukseni on tapaustutkimus, joka sisältää niin kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella UPM:n johdon ja asiantuntijoiden valmiutta käyttää sosiaalista mediaa, siellä vaikuttamista sekä suhtautumista henkilöbrändäykseen ja työntekijälähettilyyteen. Kvalitatiivisessa osiossa benchmark-haastattelin Kelan viestintäasiantuntijan Olga Tarsalaisen. Kelassa työntekijälähettilyyden on konseptoitu menestyksekkäästi osaksi organisaation toimintaa. Tutkimukset ajoittuvat keväältä 2017.</p> <p>UPM:n kyselytutkimuksessa selvisi muun muassa, että vastanneista (164) 56% ilmoitti halukkuutensa toimia UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa. Henkilöbrändin rakentamisesta ja kehittämisestä oli kiinnostunut peräti 73% vastanneista (168). Henkilöbrändin yhteys urakehitykselle nähtiin voimakkaana: 85% vastaajista (166) uskoi, että vahva henkilöbrändi tukee urakehitystä.</p> <p>Lopputyön tuloksena UPM:lle syntyi kehitysehdotus, jota hyödyntämällä yhtiö voi edistää julkisuuskuvansa, johdon ja asiantuntijoiden henkilöbrändin kehittämistä sosiaalisessa mediassa sekä työntekijälähettilyyttä. Kehitysehdotukseni pitää sisällään työntekijälähettilyyden suunnitelman, jonka pohjautuu teoriaan, benchmark-haastatteluun sekä UPM:n henkilöstön verkkokyselyyn.</p>	
Asiasanat Henkilöbrändi, henkilöbrändäys, yritysviestintä, työntekijälähettiläs, työntekijälähettilyyden, sosiaalinen media	

1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja toteutus	5
1.2. Lopputyön rakenne ja tehdyt rajaukset.....	6
1.3 UPM – the Biofore Company.....	7
2. Yritykset ja asiantuntijat siirtyvät sosiaaliselle aikakaudelle	9
2.1 Sosiaalisen median mahdollisuudet yritykselle	11
2.2. Työnantajakuva sosiaalisella aikakaudella.....	13
2.3 Sosiaalisella aikakaudella yritysviestintä kuuluu kaikille.....	14
2.4 Mihin yritykset tarvitsevat henkilöbrändejä?	15
2.5 Mihin asiantuntija tarvitsee brändiä?	16
2.6 Yksityisen ja ammatillisen minän haasteet sosiaalisessa mediassa	17
3. Henkilöbrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa.....	19
3.1 Henkilöbrändin kulmakivet.....	20
3.2 Lähtölaukaus itsensä brändäämiseen	23
3.3 Älä vahingoita uraasi: sudenkuopat somemaailmassa.....	28
3.4 Sosiaalisen median kanavien valinta ja sisältö.....	30
3.4.1 Kanavien valinta kohderyhmien mukaan	30
3.4.2 Verkostojen luominen	32
3.4.3 Huomion kiinnittäminen ilmaisuun	33
3.4.4 Kuluttaminen, kommentointi, tuottaminen ja vaikuttaminen	33
3.5 Työntekijälähtöisyyden ensi askeleet	34
4. Tutkimuksen toteuttaminen	39
4.1. Tapaustutkimus	40
4.2.1 Kyselytutkimus	41
4.1.2 Teemahaastattelu	42
4.2 Tutkimuksen eteneminen.....	42
4.2.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen UPM:ssä.....	43
4.2.2 Teemahaastattelun eteneminen	45
5 Tutkimustulokset.....	46
5.1 Kelan someritarikunnan synty.....	46
5.2 UPM:n verkkokyselyn tulokset.....	48

5.2.1	Sosiaalisen median käyttö	49
5.2.2	Sosiaalinen media työssä	54
5.2.3	Suhtautuminen henkilöbrändäykseen	58
5.2.4	Suhtautuminen työntekijälähettilyyteen	64
5.2.5	Smarp Sharen käyttö	80
6.	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	84
6.1.	Kampanjasuunnitelma My Biofore -työntekijälähettilyysohjelmalle	92
6.2.	Lopputyöprosessin ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	99
6.3.	Oman oppimisen arviointi	101
	Lähteet	103
	Liitteet.....	108
	Liite 1. Kelan viestintäasiantuntijan ja somekoordinaattori Olga Tarsalaisen puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysrunko	109
	Liite 2. Saatekirje UPM:n verkkokyselyyn osallistujille.....	110
	Liite 3: UPM:n verkkokyselyn tulokset 2017 (ilman avoimia kysymyksiä)	111
	Liite 4. UPM:n verkkokyselyn osittaiset tulokset positioittain eriteltynä	120
	Liite 5. UPM:n sosiaalisen median ohjeistus	128
	Liite 6. UPM:n digitaaliset kanavat.....	129
	 Kuvioluettelo	
	Kuvio1. Verkkoeiämän 360 astetta (Aalto & Uunisaari 2010, 21).....	18
	Kuvio 2. Henkilöbrändi, verkkoeiämä, verkkoidentiteetit (Aalto & Uunisaari 2010, 18).....	19
	Kuvio 3. Ammatillisen brändin peruskivimalli (Tuutti 2016).....	21
	Kuvio 4. Brand Me Mind Space (Gad & Rosencreutz 2002, 32, 44).....	24
	Kuvio 5. The Brand Me Code: Olemiseni ydin (Gad & Rosencreutz 2002, 57).....	25
	Kuvio 6. Which of the following best describes your role at UPM (n=168).....	49
	Kuvio 7. My age is (n=168).....	49
	Kuvio 8. I use the following social media channels.....	50
	Kuvio 9. How actively you use social media?.....	51
	Kuvio 10. I use social media for the following purposes.....	52
	Kuvio 11. I follow UPM or its business areas in the following social media channels..	53
	Kuvio 12. I would be interested in participating in social media training.....	53

Kuvio 13. UPM has given me effective training of social media.....	54
Kuvio 14. UPM social media guidelines are familiar to me.....	55
Kuvio 15a. My manager is encouraging me to use social media in professional purposes (a= kaikki vastaajat).....	55
Kuvio 15b. My manager is encouraging me to use social media in professional purposes (b= vastaajat positioittain vertailtuna).....	56
Kuvio 16a. Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion.....	56
Kuvio 16b. Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion.....	57
Kuvio 17a. The use of social media is very natural to me.....	57
Kuvio 17b. The use of social media is very natural to me.....	58
Kuvio 18a. I actively build my personal brand in social media.....	59
Kuvio 18b. I actively build my personal brand in social media.....	59
Kuvio 19a. I'm interested in building and developing my personal brand in social media.....	60
Kuvio 19b. I'm interested in building and developing my personal brand in social media.....	61
Kuvio 20a. I believe that strong personal brand will boost my current position at work.....	61
Kuvio 20b. I believe that strong personal brand will boost my current position at work.....	62
Kuvio 21a. I believe that strong personal brand will help to achieve my goals.....	62
Kuvio 21b. I believe that strong personal brand will help to achieve my goals.....	63
Kuvio 22a. I believe that strong personal brand will support my career development...	63
Kuvio 22b. I believe that strong personal brand will support my career development...	64
Kuvio 23a. I am willing to act as UPM's employee advocate in social media.....	65
Kuvio 23b. I am willing to act as UPM's employee advocate in social media.....	65
Kuvio 24a. I can advocate UPM's values "trust and be trusted, achieve together, renew with courage" when communicating online.....	66
Kuvio 24b. I can advocate UPM's values "trust and be trusted, achieve together, renew with courage" when communicating online.....	67
Kuvio 25a. It is clear to me what I can communicate in social media as UPM's employee advocate.....	67

Kuvio 25b. It is clear to me what I can communicate in social media as UPM's employee advocate.....	68
Kuvio 26a. I would like to have more training in how employee advocacy works in social media.....	68
Kuvio 26b. I would like to have more training in how employee advocacy works in social media.....	69
Kuvio 27a. Combining my private and professional roles in social media comes naturally to me.....	70
Kuvio 27b. Combining my private and professional roles in social media comes naturally to me.....	70
Kuvio 28a. Professional use of social media fits well into my normal working day.....	71
Kuvio 28b. Professional use of social media fits well into my normal working day.....	72
Kuvio 29. What motivates you to act as an employee advocate?.....	73
Kuvio 30. What demotivates you to act as an employee advocate?.....	76
Kuvio 31. I share content through Smarp Share to my followers in social media.....	80
Kuvio 32. How often do you suggest content to Smarp Share?.....	81
Kuvio 33. Articles, blogs and news in Smarp Share are interesting and relevant.....	81
Kuvio. 34 What sort of content would you like to share in social media as an employee advocate?.....	83
 Taulukot	
Taulukko 1. UPM:n My Biofore –ohjelman vaiheistus.....	94

1 Johdanto

UPM:n viestinnällisinä tavoitteina on lisätä sidosryhmiensä ymmärrystä yhtiön Biofore-strategiasta, kehittää julkisuus- ja työnantajakuva sekä lisätä diginäkyvyyttä (UPM 2016). Julkisuuskuvaan vaikuttaa yhtiön teot ja päätökset, mutta myös henkilöstön toiminta ja suhtautuminen edustamaansa organisaatioon.

UPM:n henkilöstön läsnäolo ja vaikuttaminen asiantuntijoina sosiaalisessa mediassa oli vielä vähäistä vuonna 2015. Yhtiö palkkasi syksyllä 2015 henkilöstöhallintoon ensimmäisen päätyökseen yhtiön työnantajakuvaan rakentavan henkilön ja vuoden 2016 aikana yhtiö alkoi hiljalleen huomioida sosiaalisen median mahdollisuudet ja kannustaa henkilöstöä sosiaalisen median käytössä. Yleisessä asenneilmapiirissä alkoi myös tapahtua muutos: sosiaalinen media alkoi muuttua yhä useammalle tuntemattomasta kummajaisesta moderniksi yhteisölliseksi viestintäkanavaksi. UPM:n Mediasuhteet perusti yhtiön ensimmäisen Twitter-tilin jo vuonna 2009. Kesti kuitenkin vuosia, ennen kuin sosiaalisen median merkitys ja mahdollisuudet kirkastuivat organisaatiossa syvemmälle. Vuonna 2017 yhtiön Sidosryhmäsuhteet nosti agendalleen systemaattisen sidosryhmädialogin, johon sosiaalinen media kuului osana.

Brändi- eli työntekijälähettilyyden on ollut esillä UPM:ssä jo muutaman vuoden, mutta asiaan ei ole resursoitu. Työntekijälähettilyyden on ajankohtainen ja mielenkiintoinen teema niin kohdeyrityksessäni kuin yritysviestinnässä laajemminkin. Yhtenä kompastuskivenä työntekijälähettilyyden ajattelun sisäistämiseksi ovat jäänteet vanhasta organisaatiokulttuurista, jossa on määritelty tiukasti kuka voi toimia yhtiön edustajana. Johdon ja työntekijöiden oma asennoituminen sosiaalisessa mediassa vaikuttamiseen on ratkaisevassa asemassa työntekijälähettilyyden onnistumiselle.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja toteutus

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Kuinka UPM:n johto ja asiantuntijat voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaan ja henkilöbrändiä tukevalla tavalla?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Mitkä ovat UPM:n työntekijöiden valmiudet käyttää sosiaalista mediaa?
- Miten työntekijät suhtautuvat henkilöbrändäykseen?
- Millaiset ovat työntekijöiden valmiudet toimia työntekijälähettiläänä osana päivittäistä työtään?
- Mitä työntekijälähettilyyden käytänteitä UPM voisi soveltaa toimintaansa?

Tutkimukseni on tapaustutkimus. Käytän tutkimuksessani sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja. Tutkin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella UPM:n johdon ja asiantuntijoiden valmiutta käyttää sosiaalista mediaa ja siellä vaikuttamista sekä suhtautumista henkilöbrändäykseen ja työntekijälähettilyyteen. Kvalitatiivisessa osiossa tutkin benchmark-haastattelun avulla Kelaa, jossa työntekijälähettilyys on konseptoitu menestyksekkäästi osaksi organisaation toimintaa.

Lopputyöni tuloksena teen UPM:lle kehitysehdotuksen, jota hyödyntämällä yhtiö voi edistää johdon ja asiantuntijoiden henkilöbrändin kehittämistä ja työntekijälähettilyyttä. Lopputyön välillisenä tavoitteena on lisätä UPM:ssä avointa suhtautumista sosiaaliseen mediaan sekä kehittää ja kannustaa yrityskulttuuria teolliselta aikakaudelta sosiaaliselle aikakaudelle.

Lopputyöhöni ei sisälly työntekijälähettilyyttä tukevat jatkotoimenpiteet kuten esimerkiksi henkilöstön sosiaalisen median tuki ja koulutus. Työntekijälähettilyyden käytännön toteuttaminen ja arkeen implementointi jää itse organisaatiolle. Myös henkilöbrändin kehittäminen jää henkilöstön oman aktiivisuuden varaan, vaikka yhtiö voi sitä toki tukea. Henkilöbrändiä ei voi päälle liimata, vaan se syntyy ihmisen teoista, aitoudesta, kyvystä kommunikoida ja halusta vuorovaikuttaa.

1.2. Lopputyön rakenne ja tehdyt rajaukset

Lopputyön johdannossa kerroin mistä lähtökohdista työ on saanut alkunsa ja millaisia mahdollisuuksia se tarjoaa UPM:lle. Johdannon alaluvussa 1.2 käyn läpi lopputyön rakenteet ja tehdyt rajaukset, alaluvussa 1.3 esittelen kohdeyritykseni lyhyesti.

Teorian ensimmäisessä osassa luvussa 2 alustetaan päätutkimuskysymystä kuvaamalla kuinka yritysviestinnässä on tapahtumassa vanhoja organisatorisia raja-aitoja rikkova so-

siaalinen muutos. Yritysviestintä on siirtymässä teolliselta aikakaudelta sosiaaliselle aikakaudelle. Yhtiön julkisuuskuva ja viestintä ei ole enää ylimmän johdon, viestintäosaston ja tarkkaan määriteltyjen puhemiesten käsissä, vaan sitä rakentaa jokainen yhtiössä työskentelevä. Tämä muutos on tapahtumassa hitaasti myös tutkimukseni kohdeyrityksessä UPM:ssä.

Teorian ydinsisältö sijaitsee luvussa 3, ja sen aihepiiri on luontevaa jatkoa luvulle 2. Kolmannessa luvussa pureudutaan tutkimaan kuinka sosiaalisessa mediassa muodostetaan ammatillinen henkilöbrändi. Teoriassa määritellään lyhyesti brändi ja keskitytään eri brändimuodoista henkilöbrändiin. Teoriaosassa perehdytään millaisen ajatustyön kautta omaa henkilöbrändiä voi alkaa muodostaa, mitkä ovat henkilöbrändin rakennusaineosat ja kuinka henkilöbrändiä rakennetaan sosiaalisessa mediassa. Teoriassa käydään läpi lyhyesti henkilöbrändin lisäksi persoonabrändi ja ammatillinen brändi, sillä ne ovat läheisesti liitoksissa henkilöbrändiin.

Teoriassa ei pureuduta henkilöbrändin rakentamisen eri keinoihin sosiaalisen median ulkopuolella. Teoriassa tuodaan esiin lyhyesti kuinka henkilöbrändin vaikuttavuutta sosiaalisessa voidaan mitata.

Teoriaosassa käydään lyhyesti läpi sosiaalisen median sudenkuoppia, sosiaalisen median kanavia ja niiden ammatillista käyttöä. Teoria ei syvenny kanavien tekniseen tai toiminnolliseen kuvaamiseen. Yleisimmät sosiaalisen median kanavat ja lopputyössä käytetyt sosiaalisen median termit esitellään käsitteinä työn alussa. Teorian viimeinen alaluku 3.5 käsittelee työntekijälähettilyyttä.

Luvussa 4 käyn läpi kuinka tutkimukseni on toteutettu. Luvussa 5. esitän tulokset ja luvussa 6. johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lisäksi arvioin lopputyön prosessia ja omaa oppimista.

1.3 UPM – the Biofore Company

UPM on biometsäteollisuusyhtiö ("The Biofore Company"), joka tarjoaa vaihtoehtoja uusiutumattomille, fossiilisista raaka-aineista valmistetuille tuotteille. Yhtiön käyttämä pääasiallinen raaka-aine on vastuullisesti hankittu puukuitu. Yhtiön tuotteita ovat mm. bioke-

mikaalit, biokomposiitit, biopolttoaineet, energia, tarramateriaalit, graafiset paperit, pakkaus- ja tarrapaperit, sahatavara ja sellu. (UPM 2017)

UPM:llä on kuusi liiketoiminta-aluetta: UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Specialty Papers, UPM Paper ENA ja UPM Plywood. Yhtiön liikevaihto vuonna 2006 oli 9,8 miljardia euroa ja vuoden 2016 lopussa sillä oli 85 000 osakkeenomistajaa. UPM:llä on tuotantoa 13 maassa. Yhtiö on listattu Helsingin pörssissä. (UPM 2017)

2. Yritykset ja asiantuntijat siirtyvät sosiaaliselle aikakaudelle

2000-luvulla maailmantalous ja yritykset ovat kohdanneet valtavan mullistuksen. Perinteiset tuotanto- ja työtavat ovat muuttuneet, ja kokonaiset alat ovat kokeneet myllerryksen, paperiteollisuus yhtenä esimerkkinä. Kilpailu on kiristynyt, väkeä vähennetty ja uusia tapoja syntynyt. Vanhojen perinteisten organisaatioiden rinnalle on syntynyt uusia tapoja tehdä töitä. (Hernberg 2013, 17.)

Nuoremmat sukupolvet tuovat oman lisänsä perinteiseen työelämään: kesällä konsulttina toimiva saattaa viettää talvensa hiihtopummina. Asiantuntijan työn odotuksiin ja vaatimuksiin vaikuttaa kuusi trendiä: arkipäivän kansainvälisyys, sosiaalinen media, verkostoituminen, yrittäjyyden nousu, kiire, sekä jatkuva nopea muutos. Asiantuntijan on osattava tuoda asiantuntemuksensa esiin nämä trendit huomioiden. (Hernberg 2013, 17.)

Vuosikymmenten ajan olemme pitäneet yllä hierarkkisia rakenteita ja autoritäärisiä johtamismalleja elämän eri osa-alueilla koulutuksesta aina työelämään. Työtehtävät ovat olleet tarkkaan rajattuja ja raportointilinjat tarkkaan määriteltyjä. Toimintakulttuurimme ei ole kannustanut uuden kokeilemiseen ja kehittämiseen, vaan kaavamaiseen tehtävien suorittamiseen ja oman reviirin puolustamiseen. Perinteinen hierarkkinen toimintakulttuuri ja sosiaalisen median toimintakulttuuri ovat keskenään vastakkaiset. (Pönkä 2014, 206-207.)

Teollisella aikakaudella työntekijöiden oletettiin hoitavan heille määrätty tehtävät eikä heidän oletettu käyttävän omaa ajattelua, sillä sitä pidettiin johdon etuoikeutena. Nykyaikaisessa asiantuntijaorganisaatiossa tälle ajatusmallille ei ole enää tilaa. Asiantuntijat eivät enää alistu automaatiolinjan osaksi. (Hernberg 2013, 149.) Suorituskulttuuri, suoritusjohtaminen, käskytyks- ja kontrollointikulttuuri ovat aiemmin ohjanneet vahvasti toimintaa monessa organisaatiossa. Ne organisaatiot, jotka ummistavat silmänsä sosiaalisen aikakauden muutokselta, eivät menesty enää lähitulevaisuudessa. (Hurmerinta 2015, 15, 21.)

Sosiaalinen aikakausi edustaa uudenlaista sosiaalisempaa ja avoimempaa johtamista sekä työyhteisön kehittämistä avoimuuteen. Työyhteisöä tulisi tukea ja kannustaa innovointiin ja rohkeaan uusien ideoiden testaamiseen sekä luoda samalla mahdollisuudet

sosiaaliselle liiketoiminnalle. Tämä tapahtuu modernisoimalla yrityksen tavat myydä, markkinoida, rekrytoida ja palvella asiakkaita. (Hurmerinta 2015, 17-18.)

Siirtyminen tarkkaan jaetuista vastuualueista ja rajoitetuista vuorovaikutuksesta avoimeen ja yhteisölliseen toimintakulttuuriin ei ole helppo. Siksi ei ole ihme, jos jähmeään toimintakulttuuriin tottuneet ihmiset eivät innostu sosiaalisesta mediasta. Toimintakulttuuriin muuttaminen on aina hidas prosessi. (Pönkä 2014, 207.)

Sosiaalinen media ohittaa vanhat hierarkkiset rakenteet, sillä kuka tahansa pystyy olemaan yhteydessä suoraan kehen tahansa (Pönkä 2014, 206).

Ennen yritysjohtajat saivat halutessaan vetäytyä Lapin kelohonkamökkeihin julkisuutta pakoon, mutta enää se ei onnistu. Johtajia seurataan monikanavaisesti henkilökohtaisen vuoropuhelun, netin, intranetin, sosiaalisen median ja printtimedian avulla. He ovat kokoaajan läpivalaistuksessa. Sidosryhmät odottavat yritysjohtajien kertovan avoimesti edustamansa yrityksen kulttuurista, arvoista ja tavoitteista. Heidän odotetaan osallistuvan myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Perinteisiin viestintäkanaviin, henkilökohtaisiin tapaamisiin ja sähköposteihin keskittyneitä johtajia pidetään vanhanaikaisina. Heidän odotetaan olevan esillä ja tavoitettavissa monikanavaisesti sekä käyvän jatkuvaa dialogia sidosryhmiensä kanssa. Jos johtaja ei ymmärrä tai käytä sosiaalista mediaa, hän usein muodostuu tulpaksi sosiaalisen median kehitykselle koko organisaatiossa. (Saksi 2016, 20-21, 154.)

Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksessä vaatii yhteisöllisten menetelmien käyttöönottoa sekä aiempaa suurempaa avoimuutta ja osallistamista. Se on tasavertaista ja eri osapuolien yhteistä etua tavoittelevaa. Tämän aikaansaamiseksi tarvitaan tiedon jakamista, omien ideoiden esiin tuomista, vertaistukea ja alhaalta ylöspäin leviävät toimintatavat. (Pönkä 2014, 206.)

Jos johtavassa asemassa oleva henkilö suhtautuu sosiaaliseen mediaan negatiivisesti, se vaikuttaa myös hänen alaistensa asenteisiin ja mahdollisuuksiin hyödyntää ja käyttää sosiaalisen median palveluita. Sosiaalisen median käyttöönotto voidaan nähdä yrityksen harjoituksena muuttaa sulkeutunutta toimintakulttuuria avoimuuteen. Uuden toimintakulttuurin muutos aiheuttaa vastarintaa, sillä valta-asemaan päässeet eivät halua menettää saavutettua asemaansa tai pelko voi olla luonnollista uusien asioiden pelkäämistä. Jos

yksilön muutosvastarinta muodostuu omien etujen suojaamisesta, mikä tahansa yhteisöllinen toimintatapa on mahdottomuus. (Pönkä 2014, 207-208.)

Yrityksen asioista puhuminen julkisesti on perinteisesti kuulunut yhtiön puhemiehille. Sosiaalisen median tullessa mukaan yhtiön viestintäkanavoihin, yhtiöt määrittivät tarkkaan mitä voi sanoa ja miten toimia. Poisoppiminen menneestä ei tapahdu hetkessä, ja entiset toimintatavat ovat nurinkuriset tilanteessa, jossa yrityksessä tähdätään työntekijälähtöisyyden omaksumiseen. (Lähdevuori 19.1.2015.)

Johdolta odotetaan suunnan näyttämistä, ja nykymaailmassa se tarkoittaa organisaation brändilähtöisyyttä olemista. Yrityksen toimitusjohtajan tehtävänä on myydä yritystä sidosryhmille ja toimia myynnin keulakuvana. Jos toimitusjohtaja viettää suurimman osan ajastaan kulmahuoneessaan ja tapaa pääasiallisesti vain muita johtajia, eivät sidosryhmien odotukset toteudu. Työikään päässyt Y-sukupolvi ei enää kumartele titteleitä, eikä sille ole muodostunut siinä määrin perinteistä kunnioitusta johtajia kohtaan kuin aiemmilla sukupolvilla. He odottavat, että ylin johto on kiinnostunut siitä, mitä etulinjassa tapahtuu, ja haluaa olla tukemassa koko henkilöstön toimintaa. Nuoret ovat tietoisia hyvistä johtamiskäytännöistä ja seuraavat maailmaa monikanavaisesti. He osaavat vaatia ja odottavat johtamiskulttuurilta paljon. Jos odotukset suhteessa omaan arvomaailmaan eivät täyty, he saattavat lähteä pois, vaikka heillä ei seuraavaa työpaikkaa olisikaan. Siinä onkin nykyjohtajalle haasteita purtavaksi. (Saksi 2016, 44-45.)

Sosiaalinen johtaja vähentää hierarkiaa, etsii ja poistaa sisäiset siilot ja korostaa yhdessä tekemisen merkitystä ja voimaa. Tiedon on voitava kulkea avoimesti. (Hurmerinta 2015, 45.)

2.1 Sosiaalisen median mahdollisuudet yritykselle

Sosiaalisesta mediasta on useita määritelmiä. Yhden määritelmän mukaan ”sosiaalinen media on prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla” (Pönkä 2014, 207).

Yritys voi sosiaalisen median läsnäolollaan saavuttaa tavoitteita, joita se ei muuten saavuttaisi. Oman sisällön tuottaminen ja keskusteluaktiivisuus verkostossa on yritykselle

keino hankkia itselleen uskottavuutta sekä liikearvoa, joiden pohjalle rakennetaan tulevaisuuden menestys sosiaalisessa mediassa. Tunnettuus ja aktiivisuus sosiaalisessa mediassa helpottavat myös kriisien hoitamista. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 13.)

Monien yritysjohtajien mielestä perinteiset mediat uutisoivat asioita negatiivien kautta ja se ei tue yrityksen viestinnällisiä tavoitteita. Sosiaalisen median kanavia hyödyntämällä kokonaisviestintään saadaan tasapainoa. Perinteisen median sisältöön ja näkökulmiin on vaikea vaikuttaa, mutta sosiaaliseen mediaan tuotettu sisältö on omilla käsissä. (Saksi 2016, 51.)

Toimittajat näkevät, että yritysjohtajat eivät puhu muusta kuin yritystensä osavuosituloksista. Suomalaisjohtajien olisi syytä katsoa peiliin, sillä näköalaton viestintä jättää viestinnällisen tyhjiön. Tämä viestinnällinen tyhjä tila ei jää tyhjäksi, sillä joku muu täyttää sen. Yritykset jättävät hyödyntämättä tilaisuudet, johon esimerkiksi ay-liikkeet ja poliittiset puolueet tarttuvat yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Vaikuttavuutta ei pidä ulkoistaa vain etujärjestöille. (Saksi 2016, 53.)

Sosiaalisen median hyödyt mielletään usein vaikeaksi mitattavaksi. Korpi ym. (2012, 132.) määrittelevät hyödyt seuraavasti:

- Brändiarvon kasvu
- Näkyvyys, viestien tavoitettavuus
- Erilaiset referenssit ja suosittelut, ”asiakas-evankelistat”, ”soihdunkantajat”
- Enemmän ja tasokkaampia työnhakijoita
- Enemmän ”inbound-bisnestä” oman asiakaskontaktointiin sijaan
- Rekrytointikustannusten laskeminen rekrytoitavaa työnhakijaa kohti
- Nopeampi rekrytointisykli
- Parempi sitoutuneisuus yritykseen
- Palkkasumman merkitys hakupäätöstä tehtäessä pienenee
- Työvoiman vaihtuvuus laskee
- Tuottavuuden ja kannattavuuden kasvu.

Aallon ja Uunisaaren (2010, 42) mukaan organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa seuraavissa käyttötarkoituksissa:

- Asiakassuhdeviestintä
- Tuotetuki, neuvontapalvelujen tarjoaminen
- Tuotekehitys, toiminta kehittäjäasiakkaiden kanssa
- Viestintä ja markkinointi
- Maineenhallinta

- Asiantuntijoiden ja palvelujen löydettävyys
- Liikenteen ohjaaminen tiettyyn web-osoitteeseen
- Yhteistyö ja yhteistyösuhteet
- Rekrytointi, työnantajamielikuvan rakentaminen.

Menestyksellinen ulkoinen sosiaalinen toiminta perustuu aitoon haluun tiedottaa entistä avoimemmin, auttaa ja palvella asiakkaita. Yrityksen on oltava aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden, median ja muiden sidosryhmien sosiaalisen median kanavissa. (Hurmerinta 2015, 23-24.)

Unohda B2B ja B2C. Nyt puhuu ihminen ihmiselle ja on palveluhaluinen ja tavoitettavissa. Yrityksillä ei ole tunteita, ihmisillä on. Ota ihmisten tunteet ja aistit huomioon kaikessa toiminnassasi. Inhimillinen keskustelu ja vuorovaikutus vahvistavat liiketoimintaa ja yrityskuvaa sosiaalisella aikakaudella. (Hurmerinta 2015, 25.)

2.2. Työnantajakuva sosiaalisella aikakaudella

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva muodostuu siitä, miten yrityksen työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen. Ulkoinen työnantajakuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saama kuva yrityksestä työnantajana. Jos yrityksen sisäinen työnantajakuva ei ole kunnossa, se heijastuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan. Mikäli ongelmia pyritään peitellä, tulee ulkoisesta työnantajakuvaviestinnästä luonnotonta ja valheet paljastuvat jossain vaiheessa. (Korpi ym. 2012, 67-68.)

Työntekijöiden hyvinvointi, hyvät arvot, hyvä työkuultuuri, työnantajamielikuva ja organisaation maine vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. Uudella sosiaalisella aikakaudella brändikuvan ja työnantajamielikuvan merkitys kasvavat entistä enemmän. (Hurmerinta 2015, 22.)

Paras työnantajakuva on todellinen työnantajakuva, ja tätä kuvaa heijastavat henkilöstön aktiivisuus internetissä sekä nykyisten että myös entisten työntekijöiden jakamat viestit yritykseen liittyen. Yrityksen parhaita advokaatteja ovat sen työntekijät. Sisäinen työnantajakuva on oltava kunnossa, että julkinen työnantajakuva voi loistaa. (Korpi ym. 2012, 74-75.)

Korven ym. (2012, 76) mukaan vahvan positiivisen työnantajakuva myötä avoimien työhakemusten määrä kasvaa ja hakemusten taso avoimissa oleviin tehtäviin paranee. Positiivinen viestintä ja työyhteisön julkisissa kanavissa kertomat tarinat nostavat yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä.

Hyvän työnantajan maine voi ruokkia myös työntekijän uskollisuutta, lisätä motivaatiota ja sitoutumista, joka puolestaan on osoitettu parantavan huomattavasti työsuoritusta ja edistävän organisaation tehokkuutta (Rita, Men & Stacks 2013, 173).

2.3 Sosiaalisella aikakaudella yritysviestintä kuuluu kaikille

Vanhakantainen malli, jossa yhtiöllä on vain yksi puhemies, ei enää toimi. Organisaatio tarvitsee leveämmät hartiat. Unelmatilanteessa organisaatiossa on harkittu ketkä ovat valmiita tarttumaan viestinnälliseen johtajuuteen, ja he tietävät organisaation arvot, toimintamallit ja tavoitteet. Nämä henkilöt pystyvät viestimään sidosryhmilleen vastuullisesti. Uusi toimintamalli motivoi, suojaa maineriskeiltä ja on hyvä pohja työntekijälähtöisyyden kehittymiselle. (Saksi 2016, 102.)

Sosiaaliseen mediaan ei voi viestiä kuten yritysviestintää on aiemmin tehty. Tiedonvälityksen auktoriteettiasema on muuttunut jokaisen oikeudeksi viestiä. Yksisuuntaisen viestinnän tilalle on tullut keskustelu. (Kortesuo 2014, 27.)

Perinteisen markkinoinnin rinnalle ovat nousseet yrityksen omat mediat. Ihmisten rooli viestinvälittäjinä kasvaa digimaailmassa, joka muodostuu ihmisten välisistä verkostoista. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 16.)

Johto, työntekijä, asiakas, entinen työntekijä ja viestintäpäällikkö ovat kaikki tasavertaisia sisällöntuottajia. Kaikki voivat tuottaa tietoa, joka vaikuttaa työnantajakuvaan ja tämä tieto rakentaa sitä yleensä totuuden suuntaan. Positiivinen verkkonäkyvyys synnyttää lisää positiivisuutta. (Korpi ym. 2012, 66-67.)

Digitaalisuus muuttaa työskentelytapoja. Useat työroolit viestinnällistyvät ja yhä useammin merkityksellisemmäksi muodostuu se, miten tuloksista viestitään kuin se, mitä saadaan aikaiseksi. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 15.) Samoilla linjoilla on myös Hernberg (2013, 15): osaaminen on osattava paketoita ja myydä kohderyhmälle, sillä pelkkä osaaminen ei enää riitä.

Kaikki internetissä oleva yrityksestä kertova materiaali muokkaa yrityksen imagoa. Korpi ym. (2012, 133) kehottavat tarkkailemaan mitä yrityksestä puhutaan ja luomaan positiivista sisältöä.

Median ja sosiaalisen median seuranta on erittäin tärkeää, jotta pystytään identifioimaan mitä, missä ja kuka yrityksestä puhuu ja jotta voidaan rakentaa sisältöä tai reagoida parhaalla mahdollisella tavalla. Myös reagoimatta jättäminen on kannanotto sinänsä. (Korpi ym. 2012, 74.)

2.4 Mihin yritykset tarvitsevat henkilöbrändejä?

Henkilöbrändi on uskottavampi kuin yrityksen brändi sosiaalisessa mediassa. Henkilöbrändi on persoonallisempi, lämpimämpi ja ystävällisempi kuin yrityksen brändi ja tukee hyvin esimerkiksi asiakaspalvelua ja kontaktointia sosiaalisessa mediassa. Henkilöbrändi on myös joustavampi kuin tarkkaan määritelty yritysbrändi. Henkilöbrändi pystyy hyödyntämään esimerkiksi huumoria, hyvän maun rajoja ylittämättä. Henkilöbrändillä erottuu myös kilpailijoista olemalla luontevasti vain oma itsensä. Henkilöbrändit voivat tukea yritysbrändiä kasvattamalla esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median tilien päivitysten levikkiä. Vahva henkilöbrändi tukee urakehitystä, vei ura sitten uusille poluille uuteen yhtiöön tai toimi henkilö samassa yhtiössä tulevaisuudessakin. Verkostointi ja ensivaikutelma tukevat ammattiosaamista. (DeMers 10.7.2016.)

Lintulahti (7.10.2014) nostaa esiin seitsemän syytä, miksi yritykset tarvitsevat henkilöbrändejä.

- Merkittävä osa liiketoiminnasta perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin myös digi-aikakaudella. Henkilökohtaisilla brändeillä on vaikutusvaltaa.
- Miellyttäviä henkilöbrändejä tarvitaan myyntiin, sillä epämiellyttäviä henkilöbrändejä ei edes haluta ottaa vastaan asiakaskunnassa.
- Henkilö nousee helpommin somebrändiksi kuin yritys.
- Persoonallisuudella on monia etuja. Harmaa kasvottomuus ei miellytä ketään.

- Yritys ei ole asiantuntija, elleivät sen työntekijät ole asiantuntijoita. Tuote ei puhu puolestaan.
- Eri sosiaalisen median kanavissa toimiva ajatusjohtaja on paras asiantuntija yritykselle. Häntä usein myös siteerataan.
- Henkilöbrändejä tukeva ja kannustava yritys vetoaa nuoriin. Tämä takaa menestyjien kiinnostuksen myös tulevaisuudessa.

Myös Lähdevuori (19.1.2015) näkee, että yrityksen henkilöstö on itse yritystä mielenkiintoisempi, vakuuttavampi ja usein myös suuremman yleisön tavoitettava lähtöruutu yhteisölliseen mediaan.

Jos yritys yrittää estää henkilöbrändien muodostumista, se näyttäytyy kontrolloivana ja epäeettisenä. Vahva henkilöbrändi ruokkii yritysbrändiä ja toisin päin. (Kortesuo 2011, 12-13.)

2.5 Mihin asiantuntija tarvitsee brändiä?

Asiantuntijabrändin rakentamiselle voi olla useita motiiveja. Asiantuntijabrändi voi edesauttaa esimerkiksi siinä, että henkilöä kuunnellaan paremmin oman tiimin keskuudessa, hänen ideoita arvostetaan ja henkilö pääsee paremmin vaikuttamaan päätöksiin. Vahva asiantuntijabrändi auttaa työuralla uusiin tehtäviin etenemisessä tai ylennyksen saamisessa, sillä on vaikutusta palkan kehitykseen ja se suojaa myös irtisanomiselta. Vahva asiantuntijabrändi voi avata uusia mahdollisuuksia oman alan asiantuntijayhteisössä, lisää arvostusta ja halua yhteistyöhön. Julkisuuden kautta voi tarjoutua parempia työmahdollisuuksia sekä mahdollisuus mielipiteisiin vaikuttamiseen sekä yhteiskunnan kehittämiseen. (Hernberg 2013, 111.)

Moni omaa kunnianhimoa ja halua edetä urallaan. Yhtä lailla ihmiset tiedostavat ettei takuvarmaa työpaikkaa ole enää olemassa. Nimelleen ja kasvoilleen kannattaa kerätä nostetta potentiaalisten työnantajien keskuudessa. Sosiaalinen media on nykyään tärkeä ja varteenotettava rekrytointikanava. (Kortesuo 2014, 15.)

Vahva henkilöbrändi on oman osaamisen mainoskyltti ja henkivakuutus. Brändäämällä ammattiosaamisen henkilöstö tulee halutumpi työntekijä, yhteistyökumppani ja alihankkija.

Vahva henkilöbrändi kestää myös mokat, kunhan niitä ei yritellä piilotella maton alle. (Korteso 2011, 12-13.)

Isokankaan & Vassisen (2010, 35) mukaan henkilön brändi on yhtä kuin henkilön nimen arvo työmarkkinoilla, mikä nostaa palkkaluokkaa ja lisää arvostusta.

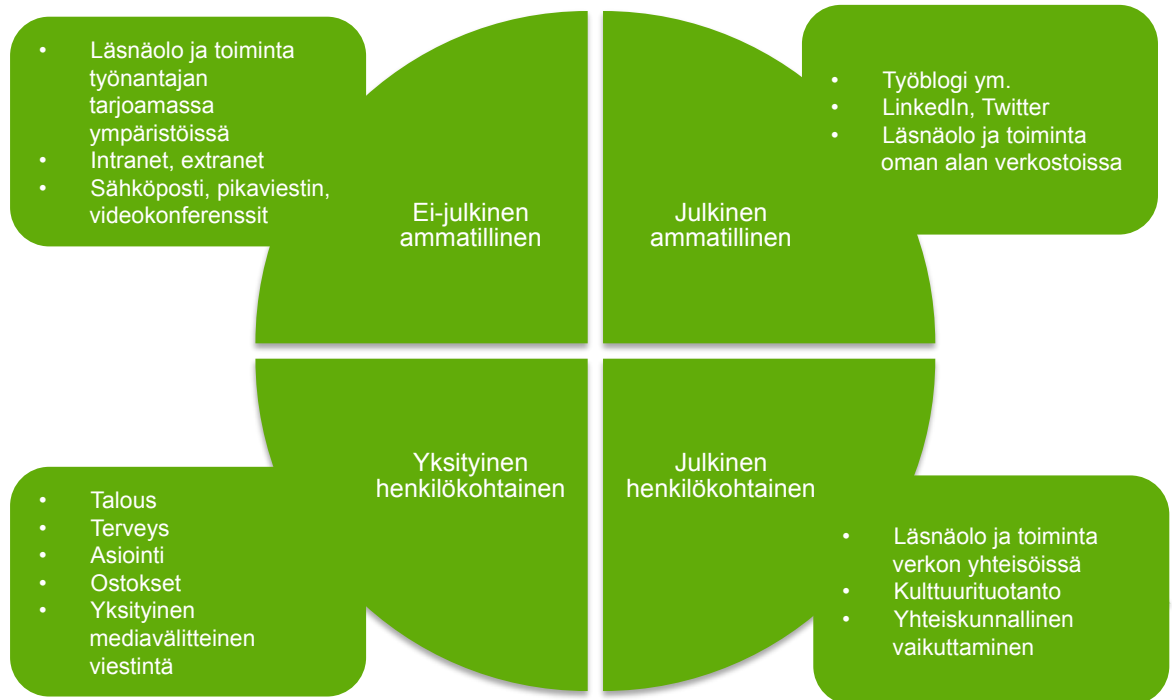
”Kun olet oman alasi tunnettu tekijä, olet kuin Mersu Mossen rinnalla. Sinä kerta kaikkiaan vaikutat laadukkaammalta ja luotettavammalta kuin keskivertoasiantuntija” (Korteso 2011, 162).

2.6 Yksityisen ja ammatillisen minän haasteet sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media miellettiin aluksi osana ihmisten henkilökohtaista elämää, ihmissuhteita ja vapaa-aikaa. Vuosituhannen kymmenluvun lopussa sitä kuitenkin alettiin hyödyntää myös työssä. Vapaa-ajan minän ja työminän yhdistäminen nettipersoonaksi onkin ollut monelle ongelmallinen. Se on nostanut myös kysymyksiä, esimerkiksi mitä työnantaja voi määrätä työntekijän tekemään tai tekemättä jättämään sosiaalisessa mediassa. Työ ja vapaa-aika limittyvät verkossa: työntekijä pohtii miten estää työasioita syömästä koko vapaa-aikaa ja työnantaja miettii miten käy tuottavuuden, kun työntekijät notkuvat päivät pitkät Facebookissa. (Aalto 2012, 112-113.)

Sananvapauden ansiosta jokaisella on oikeus välittää viestejä julkisuuteen ilman sensuuria. Kääntöpuolena on vastuu. Julkaisusta voi joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen tai esimerkiksi vahingonkorvausvastuuseen. Lisäksi työlainsäädännössä on lojaliteettivelvoite eli työntekijä ei saa vahingoittaa työnantajaansa – myöskään verkossa. (Aalto 2012, 124.) Työntekijän osallistuminen ammatillisiin verkostoihin on sekä työntekijän että yrityksen etu. Yhtenäisiä etuja ovat liiketoimintamahdollisuudet, työn suorituskyvyn kasvaminen, turvaverkko ja vaikutusvalta. Eturistiriita voi syntyä mahdollisista työntekijän uusista uramahdollisuuksista. Jos työnantaja kokee tarvetta estää työntekijän toimimisen verkostoissa menettämisen pelosta, organisaation johtamiskulttuurissa lienee löydettävissä kehittämiskohteita. (Aalto 2012, 18.)

Henkilön yksityisellä ja ammatillisella minällä on usein häilyvät raja-aidat verkossa. Aalto & Uunisaari (2010, 21) määrittelevät henkilön verkkoelämän läpileikkauksen seuraavasti.



KUVIO 1. Verkkoelämän 360 astetta (Aalto & Uunisaari 2010, 21)

Työroolissaan sosiaalisessa mediassa toimivan henkilön olisi syytä kertoa, mitä organisaatiota edustaa. Tämä edesauttaa luottamuksen syntymistä. Viestinnällisesti toimivat samat säännöt ja ohjeet kuin organisaation muuhunkin julkisuuteen. (Aalto & Uusisaari, 2010, 81)

3. Henkilöbrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa

Ihmisen verkkoidentiteetti on digitaalinen ilmentymä, josta hänet tunnistetaan netissä. Kyse on mielikuvasta, joka syntyy asioista, jotka hänestä on julkisesti nähtävissä. Tällaisen mielikuvan voi muodostaa esimerkiksi googlettamalla henkilön. Verkkoidentiteetti ei kuitenkaan muodostu pelkästään Googlen hakutuloksista, vaan myös siitä millainen kuva ihmisestä syntyy hänen toimintansa perusteella esimerkiksi verkkokeskusteluissa ja sosiaalisen median palveluissa. (Pönkä 2014, 47.)

Aalto & Uunisaari (2010, 18) havainnollistavat alla olevassa kuviossa selkeästi mitkä tekijät vaikuttavat henkilöbrändin muodostamiseen verkossa.



KUVIO 2. Henkilöbrändi, verkkoelämä, verkkoidentiteetit (Aalto & Uunisaari 2010, 18)

Verkkoidentiteetin rakentaminen ja tunnetuksi tekeminen on pitkä, vuosia kestävä prosessi. Verkostot rakentuvat kontakti kerrallaan. Vain superjulkikkiset voivat saada satoja tuhansia seuraajia viikossa. (Aalto 2012, 114.)

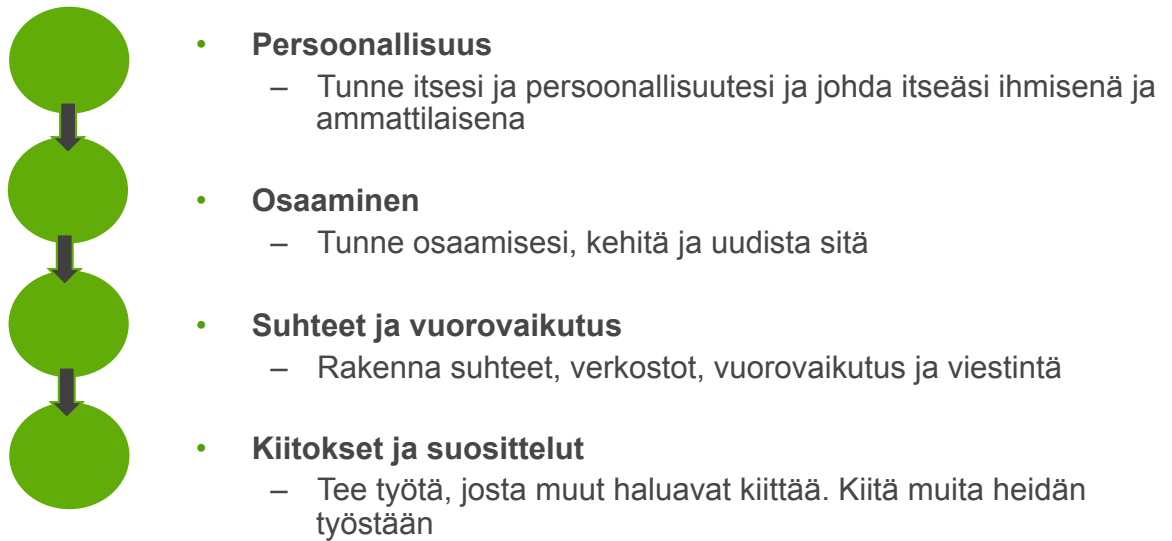
3.1 Henkilöbrändin kulmakivet

Brändin ominaisuuksia ovat tunnettuus, erottuvuus ja merkitys. Brändi on mielikuva mikä syntyy toiminnasta tai tekemisestä. (Tolvanen 3.3.2016.) Brändi on subjektiivinen mielikuva: korvien välissä yhdistyvä henkilön tieto ja kokemus ko. asiasta. Brändi voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, yritys, ihminen, puolue, valtio tai tapahtuma. Brändi koetaan totuudenmukaiseksi, vaikka sen lopputulema ei olisikaan sellainen mitä yritys tavoittelee. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 16, 44.)

Brändiä rakennetaan jotta valitun kohderyhmän mielessä brändi vastaisi haluttua mielikuvaa. Tavoitemielikuva on taas se, millä halutaan erottua kilpailijoista. (Mäkinen ym. 2010, 16.)

Brändäystä voi kuvata metaforaksi moniulotteiselle ilmentymälle. Se on tarina, tarkoitus ja identiteetti. Henkilöbrändi muodostuu ihmisen persoonallisuudesta ja sen eri ominaisuuksista. (Salenbacher 2014, 158.) Henkilöbrändi on sitä mitä ihminen itsekin (Kortesuo 2011, 14).

Tuutin (22.10.2015) mukaan ammatillinen henkilöbrändi muodostuu neljästä peruskivistä: persoonallisuudesta, osaamisesta, suhteista ja vuorovaikutuksesta sekä kiitoksista ja suosituksista.



KUVIO 3. Ammatillisen brändin peruskivimalli (Tuutti, 22.10.2015)

Piha (24.11.2016) katsoo henkilöbrändin syntyvän silloin, kun ihminen onnistuu vuorovaikutuksessa. Salenbacher (2014, 166) muistuttaa, että oli kyseessä mikä brändi tahansa, sen päällimmäisenä tavoitteena tulisi olla luoda luottamusta ja olla relevantti valitussa kohderyhmässä. Kortesus (2011, 8) määrittelee henkilöbrändin ”ihminen itse tietyn ryhmän suoraan kokemana”. Isokankaan ja Vassisen mukaan (2010, 42) brändi muodostuu verkossa erilaisista kohtaamisista sen digitaalisen jalanjälkien kosketuspisteissä.

Kuka tahansa voi olla henkilöbrändi. Se ei ole keinotekoinen tai rakennettu kulissi. Persoonaa, aitous, mielenkiinto ja relevanttisuus muodostavat henkilöbrändiä. Ihmisen on annettava itsestään ollakseen kiinnostava. Ihmisestä ei ikinä tule brändiä, ellei hänessä ole vahvaa emotionaalisuutta. Pelkkä asiasta puhuminen ei riitä. Ihmiset eivät halua kuunnella yritysten virallisia äänitorvia ja yritys-jargonaa. He haluavat kuulla aitojen ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä. (Tolvanen 3.3.2016.)

Henkilöbrändi rakentuu siitä kenet tunnet, mitä tiedät sekä kuinka ja miten nopeaa jaat tietämyksesi (Vitberg 2009, 11). Henkilöbrändi verkossa on kaikki se digitaalisesti dokumentoitu ja verkossa löydettävissä oleva näkyvyyden summa, joka on liitettävissä persoonaan. Seuraavat elementit viestivät verkkoidentiteetin henkilöbrändistä: olemus, kanavavalinnat, läsnäolo ja toiminta. (Aalto & Uusisaari 2010, 80.)

Pönkän (2014, 49) mukaan henkilöbrändissä yhdistyvät henkilön työ- ja ammatillinen rooli: se muodostuu henkilön kaikesta julkisesta toiminnasta verkossa.

Persoonabrändi puolestaan määrittää ihmistä työpaikan ja ammatillisen brändäyksen viitekehyyksen ulkopuolella. Persoonabrändi rakentuu elämän aikana. Sitä muodostaa johdonmukaisen digitaalisen jalanjäljen rakentamisen lisäksi jokainen sosiaaliseen mediaan tehty päivitys. Vapaa-ajan persoonabrändillä on siis vaikutusta ammatilliseen henkilöbrändiin ja usein myös henkilön työnantajan brändiin. Henkilöbrändi verkossa on pitkälti yhtä kuin Google-haun tulos. (Isokangas & Vassinen 2010, 40-41.)

Persoonabrändin vaikutusta työntajabrändiin ajatellaan usein uhkakuvien kautta. Yritykset saattavat pohtia, miten työntekijän yksityiselämä voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Usein yritykset eivät tiedosta kuinka hienoja persoonabrändejä niiden rivistöstä löytäisikään. Joukosta saattaa löytyä esimerkiksi Suomen suosituin bloggaaja. (Isokangas & Vassinen 2010, 41.)

Henkilöbrändi kattaa ihmisen koko elämän alueet, kun taas asiantuntijabrändi keskittyy ihmisen työhön ja ammatilliseen osaamiseen. Asiantuntijabrändiä rakentaessa työosaaminen paketoidaan myyvästi, mikä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöbrändi vie ajatuksia liikaa siihen suuntaan, että koko henkilökohtainen elämä olisi uhrattava työelämän käyttöön. Vapaa-aika on ihmisen vapaata aikaa. (Hernberg 2013, 98.)

Vain kaksi asiantuntijaryhmää eivät tarvitse henkilöbrändäystä: ne jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen huomaamattomaan asemaansa ja ne, jotka ovat alansa ainoita osaajia tai palvelun tarjoajia (Kortesuo 2011, 5).

Hyvässä brändissä on pieniä säröjä. Tiukka asiantuntijalinja tuntuu yksipuoliselta ja epäaidolta. Faktakeskeinen asiantuntijuus ei myöskään herätä tunnesidettä. (Kortesuo 2011, 29.)

3.2 Lähtölaukaus itsensä brändäämiseen

Henkilöbrändäys pitää sisällään eri vaiheita. Kortesus (2011, 23) määrittelee nämä vaiheet 1) suunnitteluksi, 2) luomiseksi ja vakiinnuttamiseksi, 3) uudistamalla säilyttämiseksi, 4) muuttamiseksi ja 5) päättämiseksi. Tässä luvussa keskitytään henkilöbrändin suunnitteluun, luomiseen ja vakiinnuttamiseen.

Henkilöbrändiä rakentaessasi on hyvä miettiä motiiveja. Hyviä motiiveja ovat muun muassa oma osaaminen, hyvä maine ja onnellinen elämä. Raha, valta tai julkisuus eivät ole itseisarvoja. (Kortesus 2011, 44.)

Kuinka brändin tulisi käyttäytyä? Yksinkertaisesti vain tekemällä sen, mitä se sanoo tekevänsä. Luottamus syntyy johdonmukaisella käyttäytymisellä niin sosiaalisessa mediassa kuin sen ulkopuolella. Viestintä on ratkaisevassa roolissa identiteettiä rakentaessa. Kaikella mitä sanotaan, on merkitystä. (Salenbacher 2014, 169, 174.)

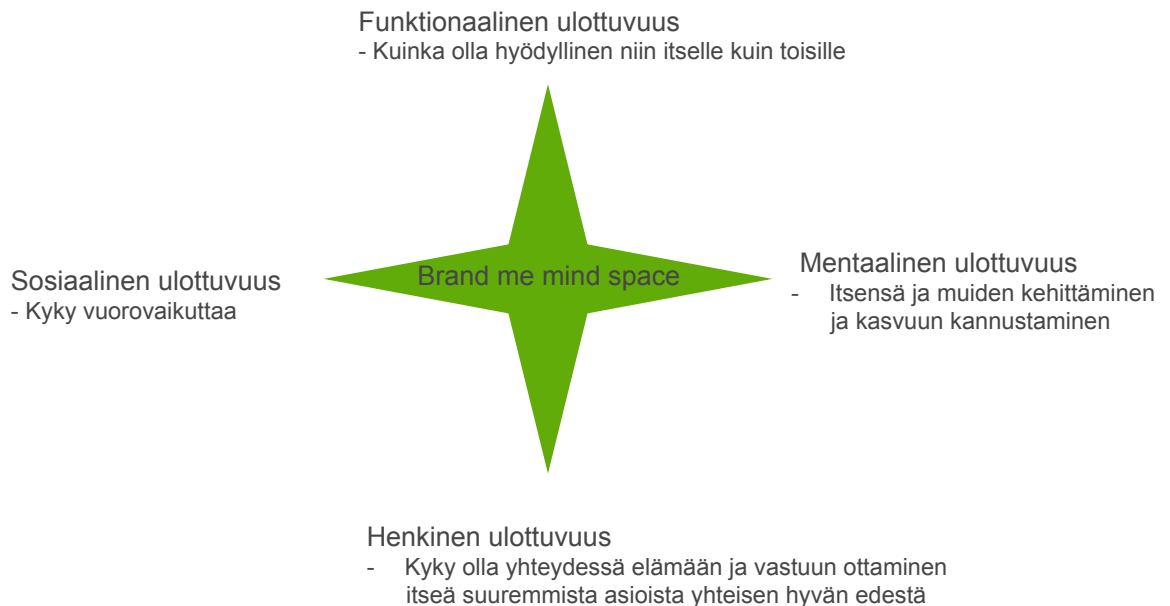
Henkilön brändääminen tarkoittaa sitä esiin nousevaa tunnereaktiota, joka halutaan ihmisissä herättää, kun he kuulevat brändätyn nimen, näkevät hänet verkossa tai tapaavat kasvotusten. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että brändätty henkilö olisi jotain muuta, mitä oikeasti on. Kaikki ympäristöön lähetetyt viestit: teot, sanat ja nettiin julkaistut kuvat muodostavat henkilöbrändiä ja niiden pitäisi sopia tavoiteltuun teemaan. (Deckers & Lacy 2012, 7.)

Itsensä brändääminen aloitetaan miettimällä mistä asioista halutaan tunnettuutta ja millaisia mielikuvia halutaan ihmisten muodostavan brändättävästä. Millaiset asiat nousevat mieleen ensimmäisenä kun sidosryhmät kuulevat brändätyn nimen? Listaamalla nämä asiat ja ryhmittelemällä ne samantyyppisten ominaisuuksien mukaan löydetään ne alueet, jonka ympärille henkilöbrändin tulisi rakentua. Listattujen asioiden joukosta voi löytyä myös henkilökohtaiseen elämään liittyviä ominaisuuksia, ja nämä voivat maustaa aika ajoin ammatillisen brändin ilmentymää. (Deckers & Lacy 2012, 7-8.)

Itsensä brändääminen tapahtuu erilaistumalla ja dramatisoimalla usein ne kohtalaisen pienet eroavaisuudet mitkä erottavat ihmisen toisesta yksilöstä. Kaikilla ei ole valmiiksi Uri Gellerin kaltaisia supervoimia. Oman bränditarinansa toistaminen saattaa kyllästyttää ja

jopa nolostuttaa, mutta vasta siinä vaiheessa se alkaa vasta juurtumaan muiden mieleen.
(Gad & Rosencreutz 2002, 22.)

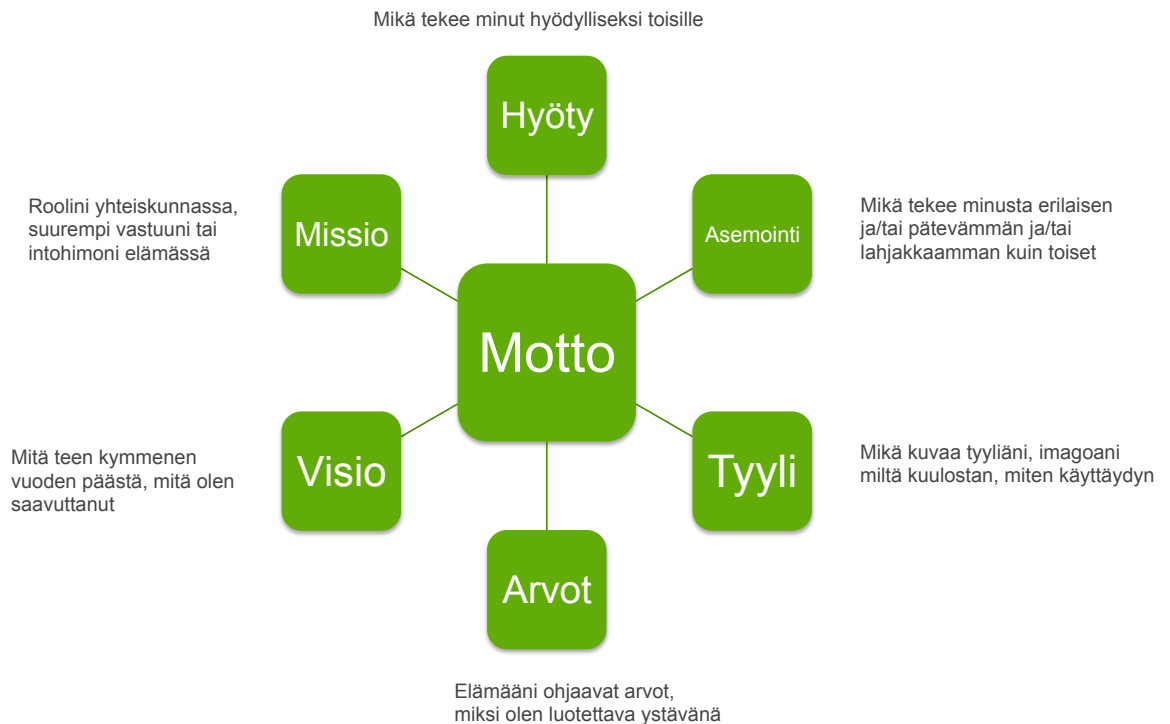
Henkilöbrändi muodostuu ihmisten mielissä. Tähän pohjaa Gad & Rosencreutzin (2002, 32) nelikulotteinen ”Brand me mind space” –malli. Mallissa pyritään saamaan neljää eri ulottuvuutta (toiminnallinen, mentaalinen, henkinen ja sosiaalinen) mahdollisimman laajalle, jotta henkilöstä syntyvä mielikuva on vaikuttava ja mieleenpainuva.



KUVIO 4. Brand Me Mind Space (Gad & Rosencreutz 2002, 32, 44)

Gad & Rosencreutzilla (2002) on Brand Me Mind Space –mallin lisäksi Brand Me Code –malli. Brand Me Mind Space tapahtui vastaanottajan mielissä: miten muut näkivät ihmisen neljän eri osa-alueen kautta. Brand Me Code on sen sijaan se ydin, mitä ihminen voi olla ja mitä hän haluaa edustaa. Se muodostaa ihmisen moton. Brand Me Code ei välttämättä ole yhteneväinen sen mielikuvan kanssa, mitä muut ajattelevat hänestä sillä hetkellä.
(Gad & Rosencreutz 2002, 54, 57.)

Brand Me Codessa on kuusi osa-aluetta: hyöty, asemointi, tyyli, missio, visio ja arvot. Nämä alueet muodostavat ihmisen moton, olemisen ytimen. Osa-alueet on esitetty alla.



KUVIO 5. The Brand Me Code: Olemiseni ydin (Gad & Rosencreutz 2002, 57.)

Ihmisten käydessä läpi Brand Me –malleja ja rakentaessaan henkilöbrändiä he usein päätyvät muuttamaan elämässään asioita positiivisempaan suuntaan. Tärkeintä on, että ihminen tuntee pitävänsä käsissään oman elämänsä lankoja. Brändiä rakentaessa olisi hyvä käydä läpi kysymykset: elätkö mottoani ja missiotani todeksi, suuntaanko elämässäni kohti visiotani ja elätkö arvojeni mukaisesti, käyttäydynkö tyylilläni uskollisesti, käytätkö asemointiani ja kompetenssiani hyödyksi ja olenko vuorovaikutuksessa ympäristöni kanssa niin kuin haluan. (Gad & Rosencreutz 2002, 74-75.)

Ihminen saattaa usein kuvitella, että hänen persoonassaan on piilotettuja vahvuuksia, mutta brändin rakentamisen näkökulmasta näin ei ole. Jos et kykene kommunikoimaan näitä vahvuuksia, niitä ei ole olemassa. (Gad & Rosencreutz 2002, 40.)

Deckersin & Lacyn (2012, 10-6) mukaan itsensä brändämisessä on viisi universaalista tavoitetta, olipa kuka tahansa, käyttipä mitä tahansa tekniikkaa tai kenet tahansa haluaisi tavoittaa:

- 1) Oman intohimon löytäminen on perusta tavoitteiden saavuttamiselle. Jos ihminen on kuollut sisältä, hänen elämässään ei ole mitään nautinnollista tai innostavaa ja arki muodostuu vain rutiininomaisista teoista.
- 2) Rohkeus itsestä puhumiseen, mutta ilman itsekehua.
- 3) Oman (brändi-)tarinan kertominen tekee henkilöstä ainutlaatuisen.
- 4) Suhteiden ja verkostoitumisen kautta avautuu uusia mahdollisuuksia.
- 5) Jokainen askel vie eteenpäin eli tärkeintä on ryhtyä toimeen. Se on myös somemenestyjien salaisuus: jokainen on tehnyt töitä menestyksensä eteen.

Henkilöbrändin rakentamisen voi ottaa henkilökohtaisena projektina. Kaikki lähtee tarpeen tunnistamisesta eli miksi tarvitaan henkilöbrändiä. Verkostossa on hyvä pitää henkilöitä, joilta pystyy tarvittaessa kysymään tukea verkkoviestinnässä. Vision on oltava kirkas, jotta tiedetään, mihin tähdätään. Myös työkalut ja osaaminen on oltava päivitettyinä. On hyvä suunnitella ajankäyttöä ja tehdä välietappeja sekä pilkkoa projekti paloihin. Keskeneneräisten ajatusten jakamiseen on hyvä opetella, sillä kaikkea ei pysty hiomaan loputtomiin. Verkkoelämään liittyvät uudet rutiinit on juurrutettava osaksi päivittäistä ajankäyttöä. Omiensa tavoitteiden jakaminen lähipiiriin ihmisille on hyvä ajatus, jotta he voivat auttaa ja tukea tavoitteissasi. Arvostuksen jakaminen on tärkeää, samoin kuuntelu ja keskustelu. Onnistumisia on hyvä tuoda julki ja jakaa julkista kiitosta, kun on sen aihe. (Aalto & Uusisaari 2010, 119-120.)

Asiantuntijatehtävissä työskentelevä ihminen ei ole asiantuntija, jos muut eivät tiedä, mitä hän tietää, osaa, tekee ja ajattelee. Tämän vuoksi henkilöbrändäys alkaa olla miltei pakollista. Rakentamalla henkilökohtaisen sisältöstrategian, asiantuntijuuden rakentamisesta tulee suunnitelmallista, tavoitteellista ja tuloksellista. Tärkeää on siis miettiä, ketä tavoittelee ja millä viesteillä. Kohderyhmät ja tavoitteet ratkaisevat missä kanavissa, millä tyyliillä ja kuinka usein asiantuntijuuttaan tuo esiin. Oma blogi on yksi keino osoittaa asiantuntijuuttaan. Oman kohderyhmän intohimot, kivut, ongelmat, kiinnostuksen kohteet tarjoavat mahdollisuuden auttaa omalla asiantuntijuudellaan kohderyhmää menestymään ja ratkomaan kipukohtia. (Lintulahti 7.10.2014.)

Myyjät, jotka huutavat megafonilla tuotetta ja omahyväisesti pelkäävät itseään, eivät ole menestyneet vanhassa maailmassakaan kuin silakkamarkkinoilla. Sosiaalinen media ja digitaalinen viestintä ei ole yhtään sen kummempaa. Puhumme ihmi-

seltä ihmiselle. Anna arvoa ja välitä asiakkaasta, siten menestyt, jatkossakin. Eräs myynnillisempi insinööri kysyi minulta:

“Miten mittaat sosiaalisen median ROI:n?”

Kysyn: “Mikä on vaikenemisen hinta?” (Sjöman 4.11.2015)

Patel (12.11.2016) listaa yhdeksän tapaa rakentaa henkilöbrändiä sosiaalisessa medias-
sa:

1. Ammattia, alaa ja henkilöbrändiä tukevien ryhmien etsiminen esimerkiksi LinkedInistä ja Facebookista.
2. Johdonmukaisuus eri sosiaalisen median kanavissa ja sisällöissä
3. Sitoutuminen jakamaan ja tuottamaan sisältöä säännöllisesti.
4. Monipuolinen kuvien videoiden ja artikkeleiden käyttö sekä muiden tekemien sisältöjen jakaminen. Viestintä- ja sisältösuunnitelman rakentaminen.
5. Verkostoituminen vaikuttajien kanssa.
6. Itsestään antaminen verkostolle. Avun anto muistetaan ja se tukee brändiä.
7. Kysymysten esittäminen.
8. Keskusteluihin osallistuminen.
9. Oman nimen monitorointi ja Google alerts –hälytysten luonti tärkeistä aihealueista.

Ammatillisen brändin rakentaminen verkossa vaatii digitaalisen jalanjäljen jättämisen. Oman erikoisalueen haltuun ottaminen voi tapahtua esimerkiksi kirjoittamalla verkkoon riittävän paljon riittävän rajatusta aiheesta ja pitämällä huolen Google-näkyvyydestä. Vanhojen asiantuntijoiden haastaminen on myös hyvä keino saada näkyvyyttä. (Isokangas & Vassinen 2010, 37.)

On olemassa kolme yleistä kompastuskiveä, jotka viestivät huonosta henkilökohtaisesta brändistä: oman henkilökuvan puuttuminen sosiaalisen median kanavassa, taustakuvan puuttuminen sosiaalisen median kanavassa, ja huonosti kirjoitettu tai kokonaan puuttuva kuvaus itsestä. (Corion 11.8.2016.)

Suomalaisessa yritys-elämässä vierastetaan henkilöbrändejä. Karisman merkitystä strategian jalkauttamisessa aliarvioidaan. Karismaattisia tyyppisiä pelätään, mutta yhtäläillä ikävoivöidään. Heidän karismansa voisi siivittää yritystä lentoon, sillä puheilla on merkitystä mediassa ja medianäkyvyys ja palstatila annetaan ihmisille. (Sounio 2010, 42.)

Suomessa oikeaksi henkilöbrändiksi nousee vasta kuoleman jälkeen. Suomesta ei löydy montaa nokiaa, kallavuota tai ollilaa. Liike-elämä pelkää mediaa, sillä julkisuuteen ja näkyvyyteen liittyy tunteita. Jos haluaa brändiksi, on kestävä myös negatiivista julkisuutta. (Sounio 2010, 42-43.) Sounio (2010, 44-46) mukaan legendaksi nousevan henkilöbrändin muodostumiseen vaikuttavat seuraavat asiat: olemus, tyyli, eleet, sanat ja ääni, jäljet, teot, perintö ja arvon tunnistaminen.

Varsinkin Suomessa tutun tai arvostetun henkilön suosituksella on merkitystä brändin muodostumisessa. Puskaradio toimii. Brändiään rakentavan kannattaa siis laajentaa tuttavapiiriään ja verkostoitua. Sosiaalisessa mediassa ammatilliseen verkostoituminen tapahtuu kätevästi esimerkiksi Twitterissä ja LinkedInissä. (Hernberg 2013, 116.)

3.3 Älä vahingoita uraasi: sudenkuopat somemaailmassa

Yksityisen ja ammatillisen sosiaalisen median käytön rajat ovat hämärtyneet. Tämän vuoksi olisi syytä pitää mielessä, että kaiken julkaistun materiaalin tulisi todella olla julkaisukelpoista. Vaikka yksityisyyden suojaamisella ja julkaisujen näkyvyyden rajoittamisella voi räätälöidä päivitysten julkisuutta, se ei takaa etteikö päivitystä nähtäisi. (Duchesne artikkelissa Florentine 15.4.2015.)

On tärkeää huolehtia, mitä julkaistaan ja missä yhteydessä. Dobby ei suosittele (artikkelissa Florentine 15.4.2015) yhdistämään henkilökohtaista ja ammatillista sisältöä, jotta välttäisi väärinkäsityksiltä. Myös Deckers & Lacy (2012, 35) kehottavat käyttämään harkintakykyä: sosiaaliseen mediaan ei kannata julkaista kuvia, jotka järkyttäisi äitiä. Ikävien ja negatiivisten kommenttien julkaisua kannattaa välttää ja myös huumoria tulisi käyttää varoen, jos siinä on väärinymmärryksen vaara.

Moni on menettänyt työpaikkansa vääränlaisesta nettietiketistä. Kyseenalainen huumori, vähemmistöön kohdistuvat kirjoitukset, rasistiset kommentit, oman työnantajan tai tulevan työnantajan kritisointi, asiakkaista tweettaus, oman ja yritystilin sekaannus ovat muun muassa aiheita, joiden vuoksi ihmisiä on irtisanottu. (Love 16.5.2011.)

Henkilöbrändin luominen ei ole helppoa. Haasteelliseksi sen tekee muun muassa se, että netti on täynnä vihahuutelua. Tuntemattomien ihmisten kommentointi ja mahdollinen raivo

saattavat tehdä araksi. Osa saattaa kyseenalaistaa myös ammattitaitoa ja kommenttien sulattaminen vaatii paksua nahkaa. Mitä enemmän tunnettuutta henkilö saa, sitä harkitsevampi hänen tulee olla päivityksissään. Esimerkiksi yltiöpositiivisuus saattaa ärsyttää. (Pasanen 28.9.2015.)

Sosiaalinen media mahdollistaa sen, että jokainen on nykyaikana media ja pystyy levittämään tunnemyrskyjään. Viha ja vihapuheet ovat muodostuneet osaksi sosiaalisen median maisemaa. Ihmiset voivat reagoida sosiaalisessa mediassa asioihin nopeasti kirjoittamalla tekstiä tai julkaisemalla esimerkiksi kuvia. Nopeus saa aikaan myös sen, että sinne julkaistaan mitä tahansa, jopa humalatilassa. Jos ihmisellä on julkinen rooli, häneen suhtaudutaan myös sosiaalisessa mediassa tätä taustaa vasten. Yksityisen ja julkisen rajaa ei enää ole. (Saukkonen, 2.11.2016.)

Clark (2013, 183) kehottaa seuraamaan twitteriä sekä hyödyntämään Google alert –hälytystä, jonka avulla saa tiedon kun oma nimi mainitaan blogissa tai artikkelissa. Täten voi seurata kommentointia ja puuttua mahdollisiin negatiivisiin tai paikkansapitämättömiin kommentteihin.

Yrityksen pahimmat virheet sosiaalisessa mediassa ovat helposti rinnastettavissa myös henkilöbrändiä rakentavan yksityisen henkilön some-erheisiin. Seuraavassa Hakukonemestarit (2016) listaa yleisimmät virheet.

1. Sosiaalisen median strategian puuttuminen: tarvitaan selkeä ääni, tavoitteet ja julkaisukalenteri.
2. Jokaisessa sosiaalisen median palvelussa mukana oleminen: kohde-ryhmä on hukassa.
3. Seuraajien ostaminen: se on kiellettyä.
4. Henkilö puhuu vain itsestään tai tuotteistaan. Suhteiden ja verkoston muodostamiseen ja arvon luomiseen kannattaa panostaa. 80% julkaisuista tulisi olla hyödyksi seuraajille ja tuottaa heille lisäarvoa. 20% julkaisuista voi keskittyä tuotteisiin ja palveluihin.
5. Päivitykset ovat täynnä kirjoitusvirheitä. Kirjoitusvirheet syövät uskottavuutta.
6. Mokien piilottelu. Se miten negatiiviset tilanteet hoidetaan, kertoo paljon henkilöstä ja hänen edustamastaan yrityksestä.
7. Kirjoittaminen ilman harkintakykyä tai punaista lankaa. Seuraavia aiheita kannattaa välttää: politiikkaa, uskontoa ja muita vaikeita aiheita.
8. Julkaisutahti on liian tiheä ja se tuntuu spämmäykseltä.
9. Julkaisutahti on liian harvassa.

10. Samat sosiaalisen median päivitykset syötetään jokaiseen sosiaalisen median kanavaan ilman räätälöintiä. Kanavat eivät ole samanlaisia, joten ei pitäisi olla sisältökään.

Piha (24.11.2016) muistuttaa, että somemokista ja -potkuista puhuminen johtaa usein siihen, että kynnys vuorovaikutukseen nousee turhaan. Suurin moka on kuitenkin se, ettei hakeudu laisinkaan vuoropuheluun ihmisten kanssa.

3.4 Sosiaalisen median kanavien valinta ja sisältö

Tässä luvussa ei esitellä syvällisesti sosiaalisen median eri kanavien ominaisuuksia. Luku keskittyy siihen, mitä henkilöbrändiään rakentavan tulisi ottaa huomioon eri kanavien valitsemisessa ja sisällön tuotannossa. Luvun tarkoituksena on herättää ajatuksia ja antaa virikkeitä.

Sosiaalinen media kattaa laajasti internetissä toimivia palveluja kuten LinkedIn, Twitter, Facebook, SlideShare, Pinterest, YouTube, Tumblr, Instagram, Spotify, Reddit, erilaiset blogit ja kymmeniä ellei satoja muita palveluja. Yhteistä näille palveluille on, että käyttäjä pystyy itse luomaan sisältöjä, jakamaan niitä ja kommentoimaan muiden sisältöjä. (Hernberg 2013, 121.)

Vaikuttavasti ja tehokkaasti verkossa viestivältä yksilön täytyy hallita seuraavat asiat: työkalut ja tekniikka, viestintä, asiasubstanssi ja ajoitus. Persoonallinen ja asiapitoinen sisältö auttavat huomioiduksi tulemisessa. (Aalto 2012, 21, 118.)

Asiantuntijakuvan luominen verkossa on jokaisen oma tehtävä. Viestinnän ammattilainen voi tukea asiantuntijaa tekemisessä, mutta henkilöllä itsellä on täysi vastuu kanavien pyörittämisestä. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 15.)

3.4.1 Kanavien valinta kohderyhmien mukaan

Sosiaalisen median kanavilla on erilaiset käyttäjänsä, kulttuurinsa ja toimintamallinsa. Johtajille keskeisiä some-kanavia ovat Twitter ja LinkedIn. Facebook ja Instagram ovat yleensä mielletty henkilökohtaisiksi ja viihteellisiksi kanaviksi. Google+ ei ole saavuttanut

laajaa huomiota johtajien keskuudessa. YouTube puolestaan on nostamassa suosiotaan johtajuuteen liittyvien videoiden kautta. (Saksi 2016, 190.)

On tärkeää miettiä halutut kohderyhmät ja mistä heidät tavoittaa. Tärkeimmissä kanavissa on hyvä verkostoitua ja seurata keskustelua. Hyvän tavan mukaista on kertoa profiilissa kuka on ja mitä organisaatiota edustaa sekä käyttää edustavaa profiilikuvaa. Keskusteluavauksia kannattaa tehdä harkiten, omien teemojen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Hyvin useassa yhtiössä tukifunktiot tekevät valmiita materiaaleja (artikkeleja, raportteja, tiivistelmiä jne.), joita voi hyödyntää ja jakaa pienillä saatesanoilla. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa voi saada aikaan näkyvyyttä myös printtimediassa. (Saksi 2016, 117-119.)

”Sellaiset johtajat, jotka löytävät oman luontevan tapansa viestiä, joutuvat harvoin julkiseen ryöpytykseen. Suuri riski on heillä, jotka eivät viesti mitään, jolloin sidosryhmät kokevat, että heillä on jotain salattavaa.” (Saksi 2016, 70.)

LinkedInissä avautuu ikkuna ammatilliseen sieluun. Se on käytännössä verkossa oleva ansioluettelo, mutta myös paljon enemmän. Siellä voi tuoda esiin erityistaitoja, suosittelijoita, persoonaa ja ammattiosaamista (Deckers & Lacy 2012, 75). Uskottavuus kasvaa, kun lisää LinkedIn-profiiliin tärkeimmät osat työhistoriasta, koulutuksesta ja mahdollisista kirjallisista tuotoksista (Saksi 2016, 117).

Facebookia on käytetty Suomessa noin kymmenen vuoden ajan ja se on säilyttänyt valta-asemansa sosiaalisen median käytetyimpänä kanavana. Vuonna 2016 Snapchat nosti suosiotaan erityisesti nuorten keskuudessa. Valtakanavina säilyivät kuitenkin Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ja YouTube. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 5.)

Blogi on kätevä tapa tuoda esiin ajatuksia, osaamista ja ideoita. Se on hyvä ankkuri sosiaalisen median henkilöbrändin luomisessa sekä kasvun ja kehityksen seuraamisessa. Henkilöbrändin luomisen universaaleja tavoitteita on olla rohkea, erottua joukosta ja kertoa tarina. Blogi tarjoaa siihen mainion mahdollisuuden. Sen avulla voi tuoda esiin ammatillisia saavutuksia ja omaa arvoaan niin asiakkaille, työnantajalle kuin alalle yleensäkin. (Deckers & Lacy 2012, 41-43.)

Sosiaalisessa mediassa kannattaa profiloitua vain tiettyihin asioihin. Jos ryhtyy mielipide-tykiksi, luo samantasoista kuvaa kuin suomi24.fi -nettikeskustelija. Nettiläsnäoloa kannattaa rajoittaa myös laadullisesti ja ottaa osaa vain relevantteihin keskusteluihin ja blogeihin. (Kortesuo 2011, 79.)

3.4.2 Verkostojen luominen

Vahva verkkoidentiteetti on välttämätön henkilöbrändin luomisessa. Luontaisen välineen löytäminen ja säännöllinen sisällöntuotanto sekä verkostoituminen alalla olevien merkittävien ihmisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa on tärkeää. Tärkeimpiä ihmisiä voi haastatella, tai kirjoittaa itse blogin, jossa heidät mainitaan, vastavuoroisesti kommentoida heidän blogejaan, uudelleen tweetata heidän tweettejaan ja tekemällä houkuttelevaa sisältöä. Sosiaalisen median hallinnoimisen helpottamiseksi on olemassa työkaluja, esimerkiksi Hootsuite tai TweetDeck. (Clark 2013, 178-179.)

Laajat aktiiviset verkostot auttavat sisältöjen edelleen jakamisessa. Laajatkan verkostot eivät auta, jos verkostot ovat täynnä passiivisia sosiaalisen median käyttäjiä tai jaettu sisältö ei ole mielenkiintoista ja sisällä jotain erityistä. "Laatuleimalla" sisällöt saavat lisää huomiota. "Laatuleima" syntyy, kun sisältö julkaistaan esimerkiksi arvostetun median blogeissa tai sen jakaa eteenpäin arvostetun auktoriteetin edustaja. (Hernberg 2013, 121-122.)

Ammatilliset verkostot tarjoavat asiantuntijalle voimavaroja, joiden avulla voi lisätä omaa tuottavuuttaan ja parantaa työnsä laatua. Maine ja kontaktit lisäävät henkilön vaikutusvaltaa niin ammatillisessa yhteisössä kuin omassa organisaatiossakin. Aktiivisuus ammatillisissa yhteisöissä nostaa henkilön asemaa työmarkkinoilla: hyvä maine ja verkostot edistävät uraa kun yritys esimerkiksi rekrytoi osaajia ei-julkisessa haussa. (Aalto 2012, 18.)

Sosiaalisen median avulla asiantuntijanäkemyksiä sisältävä viesti kulkee helposti myös päättäjille ja perinteiselle medialle. Verkostot levittävät laadukkaasti tehtyä sisältöä ja asiantuntijat voivat kasvattaa merkittävästi tunnettuutta esimerkiksi bloggaamalla alan teemoista. Blogin kasvattaessa suosiotaan sitä jaetaan sosiaalisessa mediassa ja se kantautuu myös toimittajien tietoisuuteen. Tätä kautta blogi ja sen asiasisältö saattaa päätyä myös perinteiseen mediaan ja vahvistaa asiantuntijan sanomaa. (Saksi 2016, 146-147.)

3.4.3 Huomion kiinnittäminen ilmaisuun

Läsnäolo sosiaalisessa mediassa kannattaa rakentaa sen ympärille miten parhaiten voi auttaa tavoiteltua kohderyhmää heidän arjessaan. Ominaisuuksien myymisen sijaan kannattaa myydä hyötyjä. Potentiaalisen asiakkaan tai kohderyhmän saappaisiin astuminen kannattaa. (Siniaalto 2014, 15.)

Kuuden komitean ja tusinan eri työryhmän tuottaman korporaatiokielen tuuban paikka ei ole sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa kirjoittajan äänen on erotuttava ja sen on oltava persoonallinen. Sisällöiltä vaaditaan konkretiaa ja yhtymäkohtia arkeen. (Kortesuo 2014, 37.)

Varsinkin blogeissa oman erityisen aihepiirin rajauksen ja oman tyylin löytäminen korostuu. Blogin sisällön ei tulisi muistuttaa liikaa idolin blogia tai yleistä standardia. Aloittaessa blogin on analysoitava markkinat ja luotava vapaa segmentti omalla tyylillä. Aito persoonallisuus voittaa aina. (Kortesuo 2014, 90-91.)

Kun haluaa somepostauksiin, esimerkiksi blogiin, laadukkaita kommentteja ja keskustelua, kannattaa esittää selkeitä väittämiä ja tarpeen tullen kärjittää asioita. Nopealukuiset vinkkilistat herättävät keskustelua. Laajasti kiinnostavat teemat ja aiheet edesauttavat keskusteluhalukkuutta. Konkreettisuus, selkeys, lukijoiden kunnioittaminen, blogin markkinointi, kiinnostava ja hauska kirjoitusasu, ytimekkyys ja aitous saavat aikaan tuloksia. (Kortesuo 2014, 104-106.)

3.4.4 Kuluttaminen, kommentointi, tuottaminen ja vaikuttaminen

Jokainen ei käytä sosiaalista mediaa samalla tavalla. Kuluttaja-kommentoija-sisällöntuottaja –suhdeluku on 90-9-1. Toisin sanoen 90 prosenttia sosiaalisen median käyttäjistä vain kuluttaa sosiaalista mediaa tuottamatta itse sisältöä tai kommentoimatta sitä. Ihmisistä 9 prosenttia kommentoi muiden tuottamia sisältöjä ja ainoastaan 1 prosentti tuottaa sosiaaliseen mediaan sisältöjä. (Kortesuo 2014, 56.)

Sosiaalisen median tulisi olla vuorovaikutteista. Jos ihminen syyttää vain omia postauksiinsa lukematta tai jakamatta muiden, on syytä huolestua. Hyödyllisintä on käyttää sosiaalista mediaa kuluttamalla, kommentoimalla ja lukemalla. Näin verkosto aktivoituu ja käyttäjä pääsee itse hyödyllisen tiedon lähteelle. (Kortesuo 2014, 58.)

Sosiaalisen median sisältöjen vaikuttavuutta ja mielenkiintoisuutta voi mitata seuraavista asioista: muutokset seuraajamäärissä, sisältöjen tykkäys- ja eteenpäin jakojen määrä, kommenttien lukumäärä, klikit ja klikkausprosentit, kattavuus ja impressiot (kuinka moni on nähnyt julkaisun) sekä sitoutuneisuusaste (kuinka moni sisällön nähnyt reagoi tykkäämällä, jakamalla tai kommentoimalla). (Siniaalto 2014, 102.)

3.5 Työntekijälähettilyyden ensi askeleet

Työntekijälähettilyydellä (*employee advocacy*) viitataan omien työntekijöiden suorittamaan yrityksen markkinointiin – sen suunnittelemiseen, toteuttamiseen ja johtamiseen sosiaalisessa mediassa. Työntekijälähettilyydessä eletään brändiä todeksi. (Lähdevuori, 19.1.2015). Kärkkäinen & Valtari (2016, 16) määrittelevät puolestaan työntekijälähettilyyden tarkoittavan ”työntekijöiden viestinnällistä toimintatapaa yhteisöpalveluissa heidän välittäessään yrityksen viestiä eteenpäin omille verkostoilleen”. Saman määritelmän antaa työntekijälähettilyydelle liiketoimintansa työntekijälähettilyydestä saava SmartShare (2016).

Työntekijälähettilyydessä työntekijät tukevat edustamansa yhtiön brändiä, tuotteita tai palveluita jakamalla yhtiön materiaalia omissa sosiaalisissa kanavissaan ja toimivat samalla brändilähettiläinä (Dynamicsignal 2017).

Työntekijälähettilyysohjelman avulla henkilöstö saadaan tukemaan myyntiä, markkinointia sekä liiketoimintatavoitteita. Hyvin jäsennelty työntekijälähettilyysohjelma menestyy, kun sen tavoitteet ovat syvällisemmät kuin vain saada henkilöstö aktiiviseksi sosiaalisessa mediassa. (Rosser, 6.12.2016.)

Työntekijälähettilyysohjelma tukee yrityksen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Ohjelman avulla henkilöstö voi saada enemmän vaikutusvaltaa sosiaalisessa mediassa ja se tarjoaa mah-

dollisuuden mielipidejohtajuuteen. Hyvin jäsennelly työntekijälähettilyysohjelma tuo etuja niin yritykselle kuin henkilöstölle. Sen toteuttaminen vaatii vuoropuhelua lähettiläiden kanssa, mikä toimii ja mikä ei toimi. Lähettiläät pidetään ajan tasalla sosiaalisen median muutoksista ja ohjelman edistymistä mitataan. (Rosser, 6.12.2016.)

Ihmiset etsivät työstään merkityksellisyyttä. Työntekijälähettilyydellä voidaan lisätä työhön sitoutumista ja antaa mahdollisuus kasvuun, uuden oppimiseen sekä vaikuttaa yrityksen menestykseen, millä on myös yhteiskunnallista vaikutusta. Mitä enemmän ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, sen sitoutuneempi hän on. (SmarpShare 2016.)

Karismaattinen johtaja saa aikaan ihmisissä tunteen, että he ovat rakentamassa osaltaan merkityksellistä tarinaa ja vaikuttamassa sen lopputulokseen, kuten esimerkiksi työntekijälähettilyydessä. Työntekijälähettilyyden on valtava vipuvoima, jonka avulla organisaation viestit voivat moninkertaistua halutuissa sidosryhmissä. Ihminen on moninkertaisesti kiinnostavampi kuin yritys. (Saksi 2016, 148.)

Kärkkäinen & Valtari (2016, 16) näkevät työntekijälähettilyyden tarjoavan mahdollisuuden osoittaa aidosti ja ihmisläheisesti, millaista työskentely yrityksessä on ja kertoa organisaation toiminnasta ja sen periaatteista.

Jotta työntekijä pystyy toimimaan työntekijälähettiläänä, tulisi hänellä olla siihen johdon valtuutus sekä tarvittavat aikaresurssit osana työnkuva. Ketään ei voida pakottaa toimimaan työntekijälähettiläänä, vaan sen peruslähtökohta on vapaaehtoisuus. Työntekijälähettiläs voi kertoa organisaation arvoista, kulttuurista, työtavoista, ilmapiiristä, tavoitteista ja palveluista sidosryhmilleen. Tärkeää on henkilökohtaisuus ja aitous suhteessa organisaatioon, sillä muuten viestit jäävät epäuskottaviksi. Johdon sitoutuminen on tärkeää sekä työntekijän ja johdon välinen luottamus. Työnantaja ja työntekijä voivat tukea toisiaan ja jakaa toistensa sisältöjä eri kanavissa. Johdon on syytä pitää hyvä keskusteluyhteys työntekijälähettiläisiin, sillä he ovat niin johdon kuin yrityksenkin viestinviejä. (Saksi 2016, 149, 151.)

Päälle liimattu lähettilyyden käänny itseään vastaan. Jotkut organisaatiot ovat kokeilleet sitä, että työntekijöiden ja johtoryhmän jäsenten on veloitettu jakavan markkinointimateriaalia sosiaalisissa kanavissa. Silloin on vaarana, että samaa viestiä pusketaan someen eri henkilöiden

profiileista ja on nopeasti nähtävissä, että kyseessä on pelkkä markkinointioperaatio. Se herättää enemmän vastustusta kuin kiinnostusta. (Saksi 2016, 150.)

Työntekijälähteilisyys on ollut pinnalla jo hyvän aikaa, mutta silti monet tarvitsevat tukea ja vahvistusta sen tekemiseen. Nykymaailmassa verkkonäkyvyys alkaa kuitenkin olla itsestään selvyyttä niin johtajalle kuin asiantuntijalle. Heiltä odotetaan yrityksen toimintaa tukevaa aktiivisuutta ja viestintää. Yrityksen edun mukaista olisi tukea asiantuntijoita käyttämään sosiaalista mediaa aktiivisesti. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 16.)

Sosiaalisessa mediassa onnistuminen vaatii sen, että yritykset ymmärtävät yrityskulttuurin ja liiketoimintojen vaikutuksen markkinoinnin onnistumiseen. Jotta ihminen on valmis kertoamaan työstään verkossa, on hänen tunnettava työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Kun ihminen opettelee uutta viestinnällistä toimintatapaa, joutuu hän puntaroimaan oman työnsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työntekijälähteilisyys ei onnistu ilman innostuneita ja työhönsä tyytyväisiä tarinoita jakavia lähettäjiä. (Kärkkäinen & Valtari 2016, 16-17.)

Motivoituneet, aidosti työstään pitävät työntekijät, jotka samaistuvat yrityksen arvomaailmaan, ovat parhaita työntekijälähtettäjiä. Työhyvinvointi ja sitoutuneisuus ovat tärkeässä roolissa. Osallistaminen ja vastuun tasapainottaminen suhteessa työrooliin luovat hyvän pohjan työntekijälähtettilyyden onnistumiselle. Vaikka työntekijälähtettilisyys on ilmiönä vielä tuore, on havaittu, että sosiaalisessa mediassa olevat asiantuntijat ovat nostaneet markkina-arvoaan, luoneet laajoja verkostoja ja saaneet lukuisia seuraajia. Olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa, työntekijä voi nostaa omaa asiantuntijabrändiään huomattavasti. (Saksi 2016, 150-151.)

Työntekijälähtettilyyden avulla henkilöstö voi nostaa ammatillista henkilöbrändiään, heistä voi tulla mielipidejohtajia ja heidän työtuloksensa voivat parantua verkostojen kasvaessa ja heidän pysyessä sidosryhmien mielessä. (SmarpShare 2017.)

Työntekijälähtettilisysohjelman menestyksekkäästi rakentaneet yritykset ovat huomanneet seuraavia etuja. Yhtiöiden liikenne verkkosivuilla ja sosiaalisen median engagement ovat kasvaneet. Yhtiöiden sosiaalisen median kanavat ovat olleet paremmin synkronisoituja: kaikella tekemisellä on strategia. Yhtiöiden bränditietoisuus on kasvanut ja arvot levinneet

laajempaan tietoisuuteen sosiaalisen median avulla. Työntekijälähettilyyks on vaikuttanut myös positiivisesti yhtiökulttuuriin ja se on motivoinut työntekijöitä. (Rosser 6.12.2016)

Työntekijälähettilyyks on tehokas keino kasvattaa organista näkyvyyttä esimerkiksi Facebookissa. Jos esimerkiksi 100 henkilöä työllistävällä yrityksellä on Facebook-sivullaan 2000 tykkääjää, yhtiö voi tavoittaa sivullaan 2000 ihmistä. Jos jokaisella yhtiön työntekijällä olisi esimerkiksi 338 kaveria Facebookissa, yhtiö voisi tavoittaa työntekijöidensä verkoston kautta jopa 33800 ihmistä. Henkilökohtaiset verkostot luovat myös enemmän arvoa. Esimerkiksi Cisco on huomannut, että henkilöstön jakamat sosiaalisen median sisällöt keräävät 8 kertaa enemmän engagementtia kuin yrityksen jakama sisältö. Ihmiset luottavat enemmän henkilön tekemiin sisältöihin ja suosituksiin kuin yrityksen tekemiin. Yksityisten henkilöiden sisältö herättää jopa 16-kertaisesti enemmän mielenkiintoa kuin yrityksen. (Jackson 2.5.2017)

SmarpSharen (2017) mukaan yhden työntekijälähettilään postaama sisältö tuo keskimäärin neljä käyntiä yrityksen Facebook-sivulle.

Hinge Research Instituutin ja Social Media Todayn (Hingemarketing 2017) teettämän tutkimuksen (2015, 15-16) mukaan 64% yrityksistä, jotka omasivat työntekijälähettilyysohjelman, kertoivat ohjelman auttaneen uuden bisneksen syntyyn ja kehittämiseen. Lisäksi 45% kertoi saaneensa uusia tulovirtoja. Lisäksi lähes 70% työntekijälähettilyysohjelmaan osallistuneista henkilöistä koki, että ohjelma on tukenut heidän urakehitystään.

Työntekijälähettilyysohjelmalle on asetettava tavoitteet ja sen edut on avattava henkilöstölle. Lisäksi henkilöstö on koulutettava. Ohjelmalle on syytä nimetä kehittäjä ja antaa tälle kasvot. Kehittäjä kannustaa henkilöstöä ja häneltä voi kysyä apua askarruttavissa kysymyksissä. Ohjelmaa lanseerattaessa olisi hyvä olla sisältöjä, jotka lähtevät lentoon. Ohjelmaa täytyy ylläpitää ja pitää ihmisten muistissa, muutoin on vaarassa, että alkuinnostuksen jälkeen aktiivisuus laskee. (Jackson 2.5.2017.)

Yhtiön sosiaalisen median ohjeet suojaavat yhtiön mainetta, mutta samalla ne lisäävät myös henkilöstön sitoutumista. Sosiaalisen median ohjeiden tulisi kertoa selkeästi ja napakasti, mikä on sallittua ja mikä ei. Tämän avulla hälvennetään mahdollista epävarmuut-

ta ja henkilöstö ei arkaile osallistua työntekijälähettilysohjelmaan ja jakaa yhtiöön liittyviä sisältöjä. (SmarpShare 2017.)

Kun työntekijälähettilyys otetaan vakavasti ja sen toteuttaminen tehdään helpoksi ja hauskaksi, syntyy tuloksia. Henkilöstön on huomattava työntekijälähettilyyden edut omalle urakehitykselleen. Henkilöstön osallistaminen viestintään, heidän tukeminen ja kouluttaminen tukee menestyvää liiketoimintaa. (Frank 2015.)

4. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Kuinka UPM:n johto ja asiantuntijat voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaan ja henkilöbrändiä tukevalla tavalla?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Mitkä ovat UPM:n työntekijöiden valmiudet käyttää sosiaalista mediaa?
- Miten työntekijät suhtautuvat henkilöbrändäykseen?
- Millaiset ovat työntekijöiden valmiudet toimia työntekijälähtöisinä osana päivittäistä työtään?
- Mitä työntekijälähtöisyyden käytänteitä UPM voisi soveltaa toimintaansa?

Lopputyöni tarjoaa UPM:lle valmiudet parantaa sen strategisten viestien parempaa läpinäkyvyyttä sekä digikehitystä sosiaalisessa mediassa. Se luo mahdollisuuden nostaa ja nykyaikaistaa yrityksen sidosryhmäsuhteita tasolle, jossa jokaisen sidosryhmäsuhteisiin panostavan ja aitoon dialogiin tähtäävän yrityksen tulisi mielestäni olla. Kehittämiprojekti tukee yhtiön liiketoiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, jota arvostetaan muun muassa erilaisissa yhtiölle strategisesti tärkeissä vastuullisuusindekseissä. Kehittämiprojekti on tiiviissä yhteydessä myös yrityksen arvoihin: luota ja ole luotettava, tuloksia yhdessä ja uudistu rohkeasti.

Henkilöstön läsnäolo sosiaalisessa mediassa vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan. Se luo kuvaa siitä, millaisia ihmisiä yhtiössä työskentelee, millä tasolla mm. digitaalisuus ja sen hyödyntäminen yrityksessä on ja millainen yrityskulttuuri yhtiössä vallitsee. Lopputyöllä on vaikutusta työnantajakuvan kehittämiseen jatkossa. Työntekijälähtöisyyden sisäistäminen loisi yritykselle kilpailuetua tulevaisuuden osaajien houkuttelemisessa ja vahvistaisi työnantajakuvaa.

Lopputyöstä ei hyödy pelkästään UPM, vaan myös sen asiantuntijat ja johto. Henkilöbrändin kehittäminen sosiaalisessa mediassa tukee henkilön uskottavuutta, oman ammatillisen asiantuntijuuden esille tuomista ja urakehitystä. Henkilöbrändin rakentaminen vaatii itse-tutkiskelua, joka pakottaa henkilön miettimään arvojaan, motiivejaan ja mielenkiinnon kohteitaan ja sitä, ovatko ne linjassa yhtiön kanssa. Lopputyö ei tee tätä henkilöstön puolesta, mutta tarjoaa tähän apuvälineet.

4.1. Tapaustutkimus

Tutkimukseni on tapaustutkimus, joka sisältää niin kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen metodi täydentävät työssäni toisiaan ja auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Tutkin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella UPM:n johdon ja asiantuntijoiden valmiutta käyttää sosiaalista mediaa ja siellä vaikuttamista sekä suhtautumista henkilöbrändäykseen ja työntekijälähtöisyyteen. Kvalitatiivista metodologiaa käytän puolistrukturoidussa teemahaastattelussa, missä kartoitan hyviä käytäntöjä benchmark-organisaatioilta; Kelalta. Tässä organisaatioissa työntekijälähtöisyys on konseptoitu menestyksekkäästi osaksi organisaation toimintaa. Kvalitatiivista sekundääriaineistoa löytyy muun muassa UPM:n omista dokumenteista liittyen sosiaaliseen mediaan ja työntekijälähtöisyyteen. Tällaisia dokumentteja ovat ohjeistukset sosiaalisen median käytöstä, yhtiön sosiaalisen median strategia ja intran sisältö.

Tapaustutkimuksen tutkimusstrategiani valintaan vaikutti muun muassa seuraava tutkimusmenetelmiä kuvaava kirjallisuus.

Tapaustutkimukselle pyritään selvittämään jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa tai asia vaatii lisävalaistusta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi*. Se tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10.)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, hyvin usein vain yhtä tapausta. Tapaustutkimus ei ole metodi, vaan pikemminkin tutkimustapa tai tutkimusstrategia. Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimusongelman mukaan. Samassa tutkimuksessa voi olla useampia erityyppisiä ongelmia, ja siinä voidaan käyttää useampia eri aineistoja ja menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27; Laine ym. 2007, 9.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen vaihe voi vuorotella tutkimuksessa. Ne voivat olla peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27.)

Aineistotriangulaatiossa käytetään aineistoja eri lähteistä ja eri tavalla. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluaineistoa, sanomalehtiaineistoa ja virallisia dokumentteja. Tutkijan kerätessä aineistoa hänellä on usein käsitys jo sen analysoinnista.

Menetelmätriangulaatioissa tutkimus on suunniteltava siten, että huomioidaan menetelmien vahvuudet ja heikkoudet. (Laine ym. 2007, 24-25.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä sen monipuolisuus ja joustavuus. Tutkimuksessa teoria ja empiria luovat uutta keskinäisen vuoropuhelun kautta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 180.)

4.2.1 Kyselytutkimus

Standardoidut mittarit, esimerkiksi kyselylomake, sopii käytettäväksi silloin, kun halutaan tietoa ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27).

Surveykyselyyn valitaan perusjoukkoa edustava otos tai näyte. Kohdejoukolta kysytään samoja asioita samassa muodossa. Täten tieto saadaan standartoituun muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58.)

Kyselylomakkeeseen tulisi valita tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset ja jättää ”kiva tietää” –tyyppiset kysymykset pois. Myös kysymysmäärällä on vaikutusta vastaushalukkuuteen varsinkin verkkokyselyssä. (Kananen 2015, 229.)

On tärkeää, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein ja heillä on hallussaan kysymyksiin edellyttämä tieto. Vastaajien on myös haluttava antaa kysymyksiin liittyvä tieto ja kysymysten on oltava yksiselitteisiä. (Lotti 2001, 145.)

Kyselyssä ei tulisi käyttää erikoistermejä ja kielen tulisi olla ymmärrettävää. Kysymystä ei tulisi voida ymmärtää monella eri tavalla. Vastaajalle tulisi antaa vaihtoehto ettei hän osaa sanoa tai hänellä on mahdollisuus jättää kysymys väliin. (Kananen 2015, 230.)

Avoimilla kysymyksillä saadaan lisätietoa jota strukturoiduilla kysymillä ei saada. Avoimet kyselyt tuottavat tutkijalle kuitenkin lisätyötä ja saattavat alentaa vastausprosenttia, koska ne ovat vastaajalle työläämpiä. (Kananen 2015, 234.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen ympärillä. Haastattelutilanne on vapaampi ja haastateltavan ääni tulee paremmin kuuluksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu siksi, että sen aihepiirit ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Teemahaastattelussa ei käydä vain tutkijan teemoja mekaanisesti läpi, vaan keskustelussa syntyy uusia polkuja. Teemahaastattelulla usein pyritään saamaan kartoitettua tutkimusongelmaan liittyviä asioita laajemmin, jotta tutkijan ymmärrys aiheesta kasvaa. Tyypillisin virhe teemahaastattelussa on pidättäytyä ennalta mietityissä kysymyksissä. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelu etenee niin sanotulla suppilotekniikalla yleisestä yksityiskohtiin. Teemojen sisällä voi olla kysymyksiä, joilla halutaan tarkentaa ymmärrettävää ilmiötä. Saaduista vastauksista nousee lisäkysymyksiä. Teemahaastattelulla tutkitaan ilmiöitä kuin sipulia, jossa on monia kerroksia ennen ytimeen pääsyä. (Kananen 2015, 150.)

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Lopputyöni aloituspalaveri pidettiin UPM:ssä 26.11.2015. Paikalla olivat henkilöstöhallinnosta Kaisu Lehtinen ja Kaisa Ventelä-Nilsson sekä viestinnästä Mirja Kemppe ja Heli Aalto. Palaverissa käytiin läpi yhtiön tahtotilaa, toiveita ja tarpeita. Palaverin jälkeen kävin sen sisällön läpi vielä sidosryhmäsuhdejohtaja Pirkko Harrelan kanssa. Työn alkuperäinen ajatus oli rakentaa UPM:lle työntekijälähettilyysohjelma, joka sisältäisi konseptin implementoinnin.

Ajatus kuitenkin täsmentyi ja syveni matkan varrella. Lähdin teoriaosassa tarkastelemaan kuinka yritysviestintä on siirtynyt teolliselta aikakaudelta sosiaaliselle aikakaudelle. Mielestäni UPM:n olisi hyvä huomata entistä vahvemmin yritysviestinnässä tapahtunut muutos. Tutkin lisäksi syitä, miksi ylipäättään työntekijälähettilyyden on kannattavaa asiantuntijalle itselle. Mielestäni tämä tieto oli tarpeellista, jotta työntekijälähettilyyden ajatus saataisiin sisäistettyä UPM:llä. Koin vahvasti, että henkilöstön on ymmärrettävä myös itse henkilöbrändäyksen hyödyt, jotta työntekijälähettilyyden saataisiin toteutumaan käytännössä.

Tutkimukseni pääkysymykseksi muodostui selvittää kuinka UPM:n johto ja asiantuntijat voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaa ja henkilöbrändiä tukevalla tavalla.

4.2.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen UPM:ssä

Kävimme UPM:n työnantajakuvasta vastaavan Kaisu Lehtisen kanssa 20.12.2016 läpi tarkentuneen lopputyön sisällön ja sen tavoitteet sekä pohjustimme kohderyhmälle tehtäviä kysymyksiä. Kysymyspatteristo kehittyi tämän palaverin jälkeen lopputyön ohjaajani Tanja Vesala-Varttalan kanssa 10.1.2017. Koska kyseessä oli kvantitatiivisia metodeja sisältävä tutkimus, hyödynsin Aki Taanilan menetelmätyöpajan 26.1.2017, jossa pohdin vielä tietyille kysymyksille oikeaa kysymystyyppiä ja selkeytin omaa ajatteluani.

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta kohderyhmälleni teetetystä kyselytutkimuksesta, jossa oli vakioidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot strukturoidussa lomakkeessa. Kyselytutkimuksessa oli kolme kantavaa teemaa: siinä selvitettiin henkilöiden sosiaalisen median osaamisen ja käytön nykytasoa sekä heidän mielipiteitään ja suhtautumista henkilöbrändäykseen ja työntekijälähettilyyteen. Mukaan lisättiin myös muutama avoin kysymys täydentämään strukturoituja kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun Webropol-työkalulla. Kyselytutkimus löytyy lopputyöni liitteistä (liite 2).

Kyselyn kohderyhmäksi vahvistui UPM:n 27.1.2017 palaverissa Helsingin pääkonttorissa sijaitsevat asiantuntijat, ylin johto, Sidosryhmäsuhteet, sosiaalisen median koulutusta jo edellisvuonna saanut pieni joukko sekä Smarp Share –työkaluun rekisteröityneet työntekijälähettiläät. Näistä koostui 615 henkilön tutkimusryhmäni.

Tutkimusryhmän rajaus oli tarpeen, sillä yhtiössä työskentelee lähes 20 000 ihmistä kymmenissä eri maissa. Tutkimusryhmälleni löytyi luontevat perustelut: suuri osa yhtiön asiantuntijoista istuu Helsingissä, Sidosryhmäsuhde-funktio on työnsä puolesta ydinkohderyhmäni, ylimmän johdon malli vaikuttaa työntekijälähettilyyden onnistumiseen ja jalkauttamiseen sekä halusin huomioida lopputyössäni myös ne, jotka jo olivat ottaneet ensi askeleita työntekijälähettilyyden tiellä ja saaneet asiaan myös koulutusta edellisellä vuonna.

Tässä joukossa olisi potentiaalia toimia työntekijälähtöisyyden edelläkävijöinä myös jatkossa.

Paria päivää ennen kyselyn lähettämistä kävimme UPM:llä 27.1.2017 läpi kyselyn kysymykset ja teimme pieniä viime hetken hiomisia. Palaverissa olivat paikalla henkilöstöhallinnosta Kaisu Lehtinen ja viestinnästä Heli Aalto, Mirja Kemppi ja Ari Voutilainen. Palaverissa sain myös päivityksen, miten työntekijälähtöisyysajatus on edennyt vuonna 2016 yhtiössä ja kuinka systemaattinen sidosryhmätyö on nostettu yhdeksi vuoden 2017 Sidosryhmäsuhde-funktion tavoitteeksi. Lopputyöni ajankohta ei voisi olla parempi, sillä sosiaalisen median hyödyntäminen sidosryhmäsuhdetyössä, työntekijälähtöisyys ja Biofore-strategian tukeminen olivat yhtiön agendalla. Siinä missä työni aihe oli kypsytty omassa päässä ja prosessissani, myös UPM:llä oltiin kypsytty ja kehitytty aihealueen kanssa.

Päädyn lisäämään kyselyyni palaverin jälkeen vielä kaksi lisäkysymystä, jotta saisin lisää tietoa niistä asioista, jotka motivoivat ja toisaalta syövät ihmisten motivaatiota toimia työntekijälähtöisinä.

Kyselyn alkuperäinen lähetyspäivän oli määrä olla 30.1.2017. Päädymme kuitenkin siirtämään lähetystä päivällä, jotta ehdimme katsoa lähetyslistat rauhassa kuntoon. Päätös osoittautui hyväksi, sillä myös itse Webropol-työkalussa oli käyttöongelmia maanantaina: sivun latautuminen kesti 40 sekuntia. Raportoin tästä tekniseen tukeen ja he kertoivat vian olevan selvityksessä.

Kysely lähti ulos 31.1.2017 eli samana päivänä kun UPM:ssä oli vuoden 2016 tulosjulkistus. Tiesin, että pieni osa vastaanottajista olisi kiireisiä ko. aamulla, mutta kiireet toki rauhoittuvat päivän edetessä. Kysely lähti ulos klo 8.00 ja sillä oli 615 vastaanottajaa. Ensimmäisen tunnin aikana vastauksia oli tullut jo 24, kahden ensimmäisen tunnin aikana vastauksia oli jo 60, mikä jo lähes täytti kyselylle varovaisesti asettamani tavoitteen 10 prosentin vastausmäärästä.

Ensimmäisen viikon aikana vastauksia tuli 106. Toisen viikon alussa lähetin maanantaina 6.2. muistutuksen kyselyyn vastaamisesta kaikille kohderyhmille. Toisen viikon aikana vastauksia kyselyyn tuli lisää 62. Sidoryhmäsuhde-funktiota myös muistutettiin 8.2.2017

sisäisessä palaverissa kyselyyn vastaamisesta. Kaikkiaan vastauksia kertyi 168. Vastusmäärä ylitti odotukseni.

Kyselyn tulokset esitellään luvussa 5.

4.2.2 Teemahaastattelun eteneminen

Toteutin tutkimuksessani teemahaastattelun organisaatiolle, joka on menestyksekkäästi konseptoinut työntekijälähettilyyden osaksi arkea. Kohdeorganisaatioksi valikoitui Kela. Valitsin Kelan siksi, koska halusin benchmarkata organisaatiota, joka olisi hyvin erilainen kuin kohdeyritykseni. Kelaa suositteli SmarpShare –yrityksen kehitysjohtaja Jens Sundell. Niin UPM kuin Kela käyttävät SmarpSharea yrityksen somesisältöjen jakoalustana.

Haastattelin Kelan viestinnän asiantuntijan ja sosiaalisen median koordinaattorin Olga Tarhalaisen 7.2.2017 Business Skyp:n välityksellä. Ennen haastattelua olin kontaktoinut Tarsalaisen sähköpostitse ja hän oli lähettänyt minulle Kelan sosiaalisen median ohjeet ja sosiaalisen median muutosta kuvaavan blogikirjoituksen taustaluettavaksi. Haastatteluni aluksi kertosin haastateltavalleni lopputyöni aiheen ja haastatteluni tarkoituksen. Nauhoitin haastattelun haastateltavan luvalla Skype Business Manager Recording –työkalulla, jonka toiminnallisuudet olin testannut ennen haastattelua. Haastattelu eteni vapaamuotoisesti, mutta pidin myös huolen, että ennalta miettimiini kysymyksiin tulisi vastaukset haastattelun aikana. Kirjoitin haastattelun pääkohdat ylös jo haastattelua tehdessä. Haastattelu kesti noin puoli tuntia. Lopputyöhön tulevan tekstin haastattelusta tarkastutin vielä Tarsalaisella jälkikäteen.

Haastattelu eteni teemahaastattelulle tyypillisesti ja koko prosessi eteni sujuvasti.

5 Tutkimustulokset

Raportoin tutkimustulokset kahdessa osiossa: 1) Kelan teemahaastattelun tulokset ja 2) UPM:n kyselytutkimuksen tulokset. Raportoinnin jälkeen analysoin tuloksia luvussa 6; Pohdinta ja kehitysehdotukset.

5.1 Kelan someritarikunnan synty

Kelassa huomattiin vuonna 2016, etteivät heidän vuonna 2012 tekemänsä sosiaalisen median ohjeet enää päteneet tähän päivään. Kielloista ja varoitteluista haluttiin siirtyä innostavaan ja kannustavaan ilmapiiriin. Kelassa herättiin sosiaalisen median aikakauteen vauhdikkaasti, kun sosiaalisen median koordinaattoriksi nimettiin viestinnän asiantuntija Olga Tarsalainen.

Sosiaaliseen mediaan tähdättiin useasta syystä: Kela halusi parantaa mielikuvaansa asiantuntijaorganisaationa ja samalla lisätä houkuttelevuutta työnantajana. Sosiaalisen median ohjeen tavoitteena oli innostaa kelalaiset viestimään omista töistään.

Maailma muuttuu. Kelan on oltava houkutteleva työnantaja myös tulevaisuudessa. Halusimme tuoda asiantuntijoitamme esille. Asiantuntijoitamme kautta myös viestimme leviävät laajemmalle sidosryhmäverkostolle. Organisaation kasvottomat tilit eivät tavoita ihmisiä niin kuin oikeat kasvot. (Tarsalainen 7.2.2017.)

Tarsalainen lähti jalkauttamaan uutta sosiaalisen median strategiaa ylhäältä alas. Ensin sitoutettiin johto. Sosiaalisen median eduista ja hyödyistä käytiin pitkiä keskusteluja ja sosiaalisen median toimintoja opetettiin johtajille kädestä pitäen. Vasta kun johto oli omaksunut sosiaalisen median hyödyt, asiaa lähdettiin viemään eteenpäin laajemmalla rintamalla.

Kun johto seisoj someuudistuksen takana, Tarsalainen valitsi sosiaalisen median ydinjoukon, jota alettiin kouluttaa. Hän järjesti pilottisomeklinikoita, joissa käytiin läpi muun muassa Twitterin, Facebookin ja LinkedInin ydintoimintoja. Ihmisiä haluttiin rohkaista ja heille haluttiin antaa konkreettisia neuvoja. Porukkaan valikoitui sosiaalisen median omaksuvat tai jo siellä toimivat.

Ydinporukan kouluttamisen jälkeen someklinikat laajenivat. Vuoden 2016 aikana Tarsalainen järjesti yhteensä yli 50 koulutussessiota. Kun uudet kuvalliset sosiaalisen median ohjeet julkaistiin kaksiosaisessa ”somestartissa”, tilaisuus videoitiin. Tilaisuudessa puhuivat Kelan pääjohtaja Liisa Hyssälä, viestinnän asiantuntija Olga Tarsalainen sekä sosiaalisen median konsultti Hanna Takala Zendosta. ”Somestartti” eteni kahdessa aallossa: ensin esimiehet vakuutettiin sosiaalisen median hyödyistä ja viikko siitä startti laajeni koskemaan kaikkia kelalaisia. Kun ”somestartti” käynnistyi, oli Kelan pääjohtaja jo itse aktiivinen sosiaalisessa mediassa, muun muassa Twitterissä.

Sosiaalisesta mediasta ja oman asiantuntijabrändin rakentamisesta kiinnostuneille kelalaisille on perustettu salainen ryhmä Facebookiin nimeltä Someritarit. Helmikuussa 2017 ryhmässä oli 426 aktiivista jäsentä. Someritarit-ryhmässä jaetaan sosiaalisen median uutisia ja alan kehitystä tukevaa materiaalia. Lisäksi Kela käyttää sosiaalisen median sisältöjen jaossa Smarp Sharea, jossa Kelalla on paikka 100 sisältöjen jakajalle.

Koko Kelan sosiaalisen median kulttuuri on kokenut muutoksen. Tarsalaisen mukaan kyse ei niinkään ole työntekijälähettilyydestä, vaan siitä, että heillä on talossa 6500 oman alansa asiantuntijaa, joiden asiantuntemusta halutaan tuoda esille. Jatkossa Kela haluaa kasvattaa someritarikuntaa entisestään.

Tarsalainen tiivistää Kelan onnistuneen somekulttuurin muutoksen muodostuvan seuraavista avaintekijöistä: johdon tuesta, uudistetuista innostavista ja kannustavista ohjeista sekä someklinikoista.

Sosiaalisen median uudistus otettiin Kelassa innostuneesti vastaan. Asia, mikä askarrutti ihmisiä, oli yksityisen ja ammatillisen roolin rajanveto.

Nykyäikää on, ettei tehdä niin tarkkaa rajanvetoa yksityisen ja ammatillisen persoonan välillä. Osa kokee kuitenkin haastavana yhdistää Kelan asiantuntijuuden ja henkilökohtaisuuden. On hyvä muistaa, että kaikki eivät ole sosiaalisessa mediassa samanlaisella roolilla. Jokainen voi löytää sieltä oman paikkansa ja roolinsa. (Tarsalainen 7.2.2017.)

Tarsalainen on muistuttanut, että yhdistämällä työminän ja ripauksen henkilökohtaisuutta somepersoonasta tulee mielenkiintoisampi. Kelassa on tehty myös harjoituksia miettimällä omia parhaita puolia ja miten tuoda niitä esiin sosiaalisessa mediassa.

”Tavoitteena on kaikille se oman uniikin äänen löytäminen” (Tarsalainen 7.2.2017).

Kela palkitsee puolen vuoden välein someritarin. Palkinnon saa henkilö, joka on tavoittanut Smarp Sharen kautta laajimman joukon ihmisiä ja tämän lisäksi miettinyt postauksiin kiinnostavat tekstit.

Tarsalaisen (2017) teemahaastattelusta nousi kuusi avainkohtaa, jota UPM pystyy hyödyntämään oman työntekijälähettilyysohjelman jalkauttamisessa. Nämä kohdat ovat:

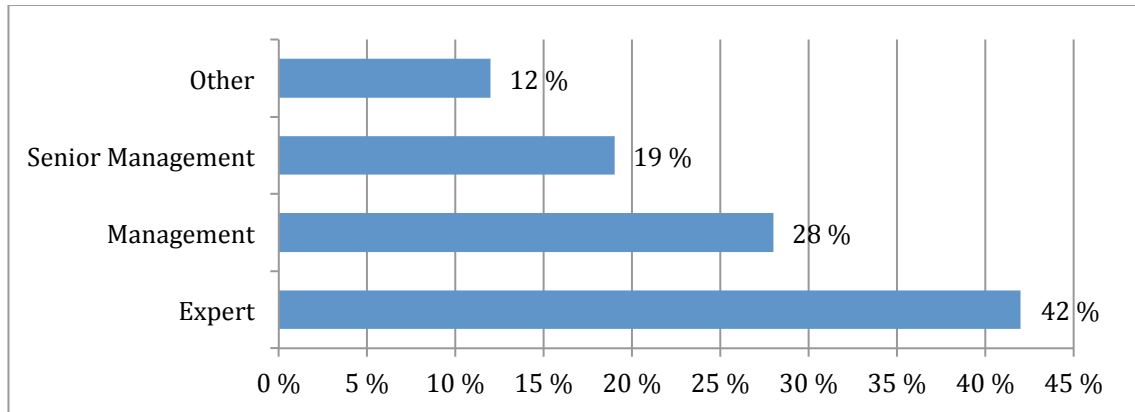
- Nimetään vastuhenkilö, joka suhtautuu työntekijälähettilyyteen ja sosiaaliseen mediaan intohimoisesti
- Johdon tuki ja sitouttaminen
- Työntekijälähettilyysajatteluun lähdetään henkilön asiantuntijabrändi edellä
- Koulutus, koulutus ja koulutus
- Sosiaalisen median käyttäjien erilaiset roolitukset
- Käyttäjien uniikin äänen löytäminen

5.2 UPM:n verkkokyselyn tulokset

Helmikuussa 2017 Webropol-ohjelmalla toteutetun verkkokyselyn vastaanotti 615 ihmistä ja heistä 168 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti nousi 27:iin.

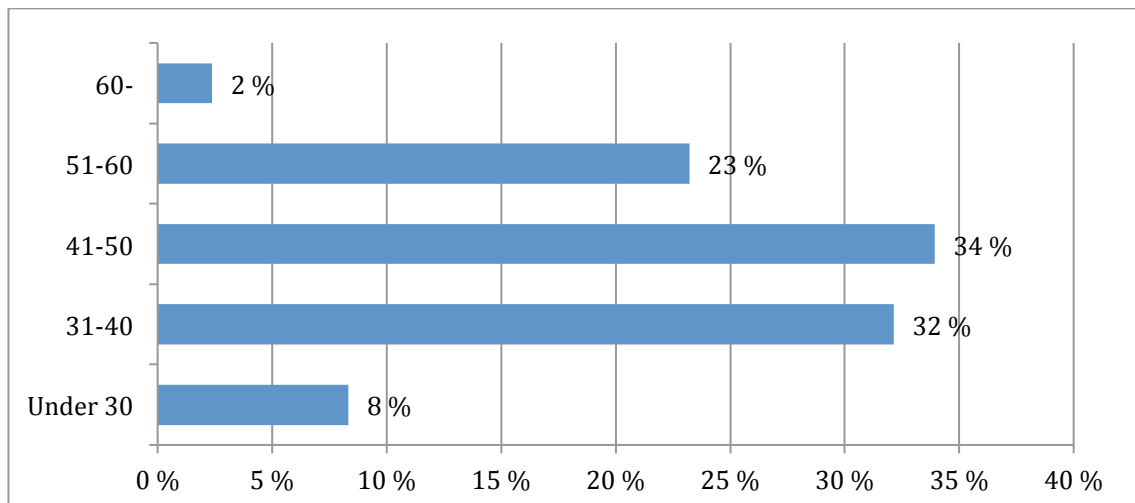
Kysymyksistä vain yksi oli pakollinen: siinä määriteltiin vastaajan rooli UPM:ssä. Kysymys oli tärkeä tutkimuksen kannalta, sillä johdon vaikutus työntekijälähettilyysohjelman onnistumiseen on merkittävä. Tämä nousi esiin niin teoriassa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tuloksia esiteltäessä vastaajien roolit tuodaan esille valikoiduissa sosiaalisen median käyttöä tai siihen suhtautumista mittaavissa kysymyksissä sekä henkilöbrändäykseen ja työntekijälähettilyyteen liittyvissä kysymyksissä.

Sukupuolensa kyselyssä kertoneista vastanneista (164) 53% oli naisia ja 47% miehiä (liite 3). Vastanneista (168) asiantuntijatehtävissä (expert) työskenteli 42%, johtotehtävissä (management) 28%, ylemmissä johtotehtävissä (senior management) 19% ja muissa tehtävissä 11%.



KUVIO 6: Which of the following best describes your role at UPM (n=168)

Vastaajien ikä jakautui seuraavasti.



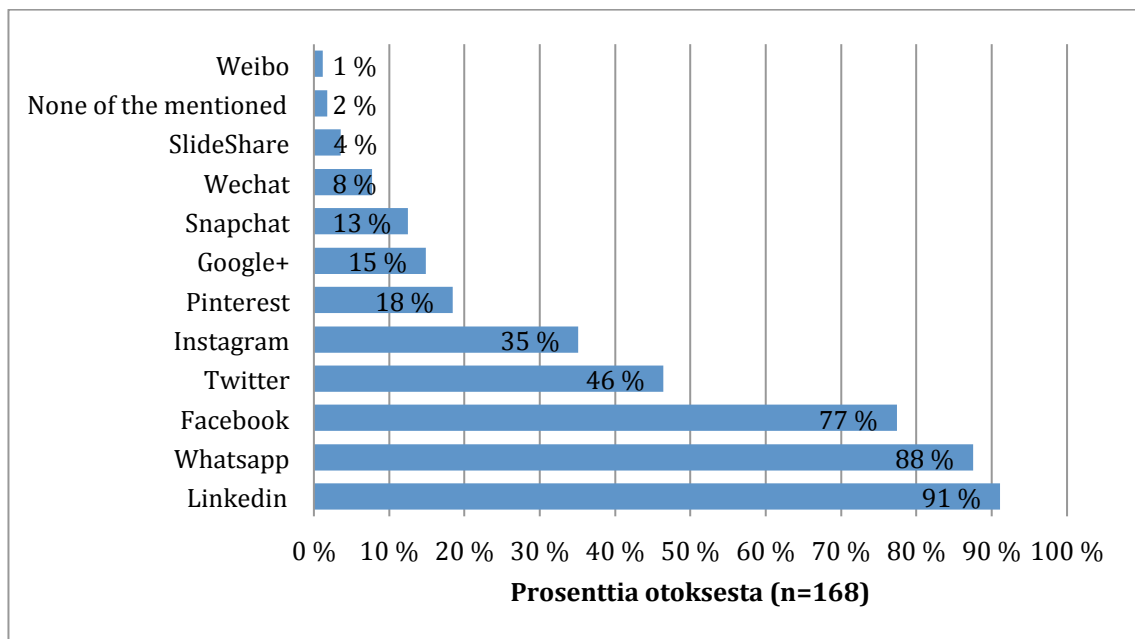
KUVIO 7: My age is (n=168)

5.2.1 Sosiaalisen median käyttö

Kyselyyn vastanneiden (168) käytetyin sosiaalisen median kanava oli LinkedIn (91%). Toiseksi käytetyin kanava oli WhatsApp (88%) ja kolmanneksi Facebook (77%).

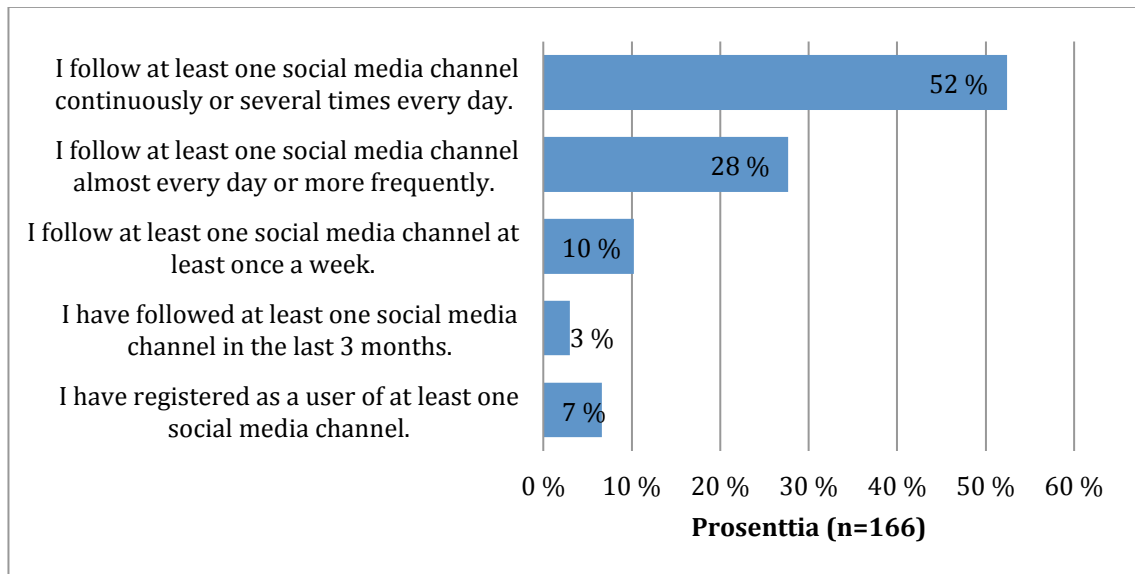
Kolme edellä mainittua sosiaalisen median kanavaa olivat myös käytetyimmät vertailtaessa eri rooleissa työskentelevien sosiaalisen median kanavien käyttöä, vain järjestys vaihteli hiukan (liite 4). Vastaajaryhmistä ylimmissä johtotehtävissä työskentelevien (32) käytetyimmät kanavat olivat LinkedIn (94%), WhatsApp (91%) ja Facebook (63%). Johtotehtä-

vissä työskentelevien (47) käytetyimmät kanavat olivat LinkedIn (96%), WhatsApp (87%) ja Facebook (81%). Asiantuntijatehtävissä työskentelevien (70) käytetyin sosiaalisen median kanava oli WhatsApp (90%), LinkedIn (87%) ja Facebook (77%). Muissa tehtävissä työskennelleiden (19) käytetyimmät sosiaalisen median kanavat olivat Facebook (95%), LinkedIn (90%) ja WhatsApp (74%).



KUVIO 8: I use the following social media channels

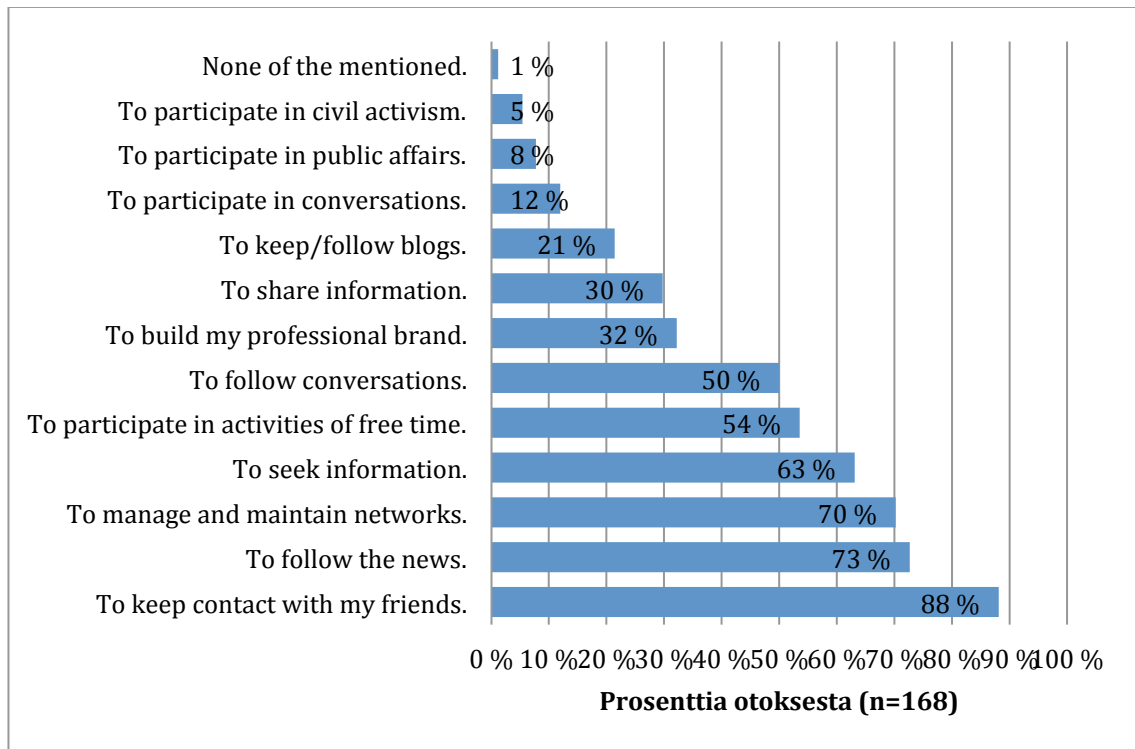
52% vastanneista (166) seurasi vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa useita kertoja päivässä tai jatkuvasti. 28% vastanneista seurasi vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa lähes joka päivä tai useammin. 10% vastanneista seurasi vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa vähintään kerran viikossa. 3% vastanneista oli seurannut vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa viimeisen 3 kuukauden aikana. 7% vastanneista oli rekisteröitynyt vähintään yhteen sosiaalisen median kanavaan.



KUVIO 9: How actively you use social media?

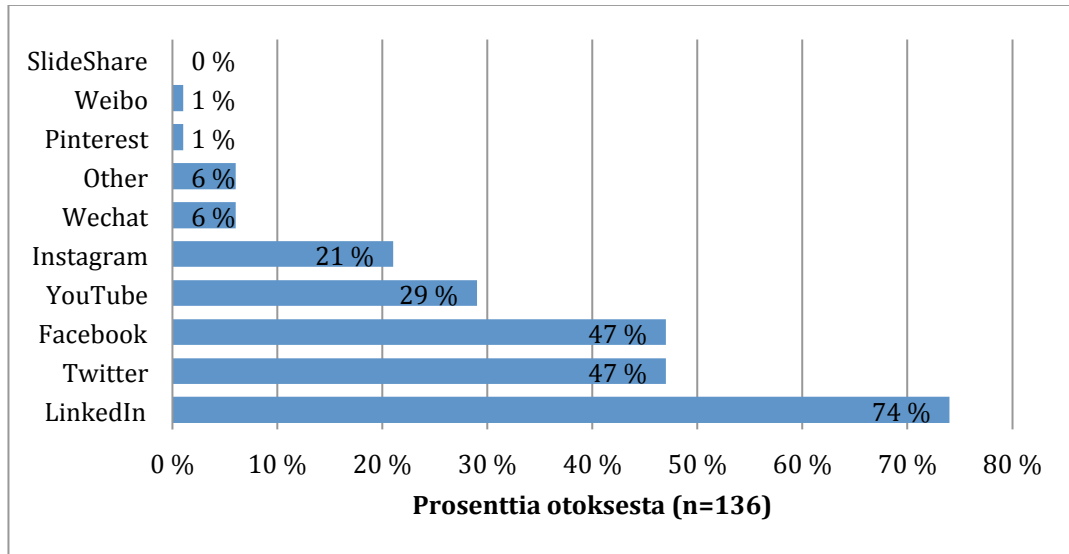
Vastanneiden (168) viisi suurinta syytä käyttää sosiaalista mediaa oli pitää yhteyttä ystäviin (88%), seurata uutisia (73%), luoda ja pitää yllä ammatillisia verkostoja ja sidosryhmissuhteita (70%), ammatillinen tai alaan liittyvä tiedon etsiminen (63%) sekä vapaa-aikaan liittyvä toiminta (54%). Vastaajista puolet (50%) seurasi alaansa liittyviä keskusteluja sosiaalisessa mediassa, mutta vain kymmenesosa (12%) osallistui niihin. 30% seuraajista jakoi erikoisosaamiseensa tai alaansa liittyvää tietoa sosiaalisessa mediassa ja 21% seurasi tai piti itse blogia. Yhteiskuntasuhteisiin sosiaalista mediaa käytti 8% vastaajista ja kansalaisaktivismiin 5%. Vastaajista 32% ilmoitti käyttävänsä sosiaalista mediaa ammatillisen brändinsä rakentamiseen.

Kuvion 10 vastausvaihtoehdot on lyhennetty kuvioon je ne löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 3.



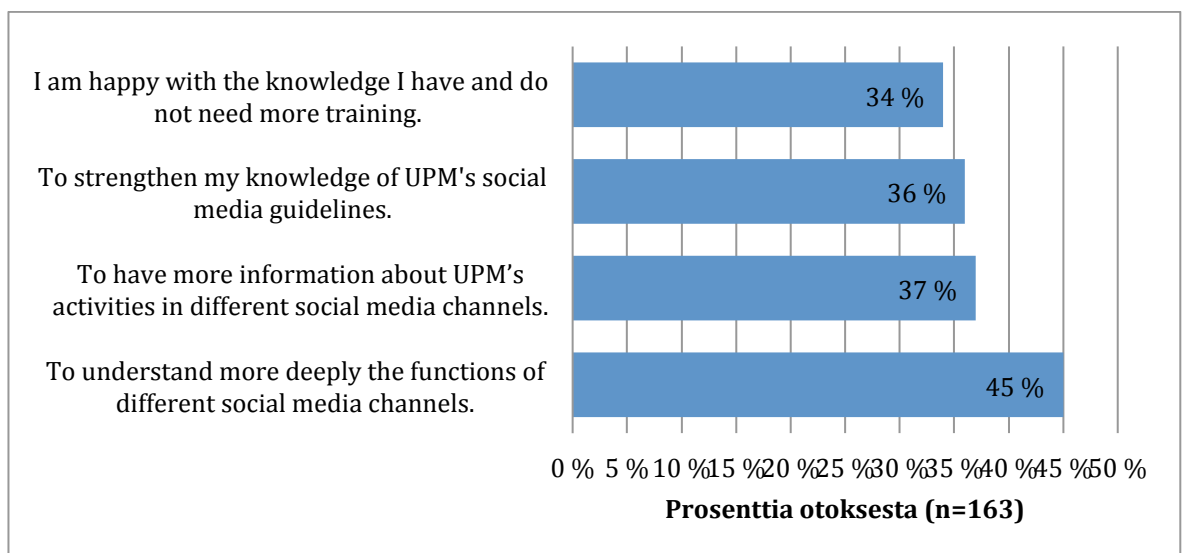
KUVIO 10: I use social media for the following purposes

Vastanneista (136) 74% seurasi UPM:ää tai sen liiketoiminta-alueita LinkedInissä, 47% Facebookissa ja 47% Twitterissä. Youtubessa UPM:ää seurasi 29%, Instagramissa 21%, WeChatissa 6%, muussa kanavassa kuin mainituissa 6%. Prosentti vastaajista ilmoitti seuraavansa UPM:ää Weibossa ja Pinterestissä. SlideSharessa UPM:ää ei seurannut kukaan.



KUVIO 11: I follow UPM or its business areas in the following social media channels.

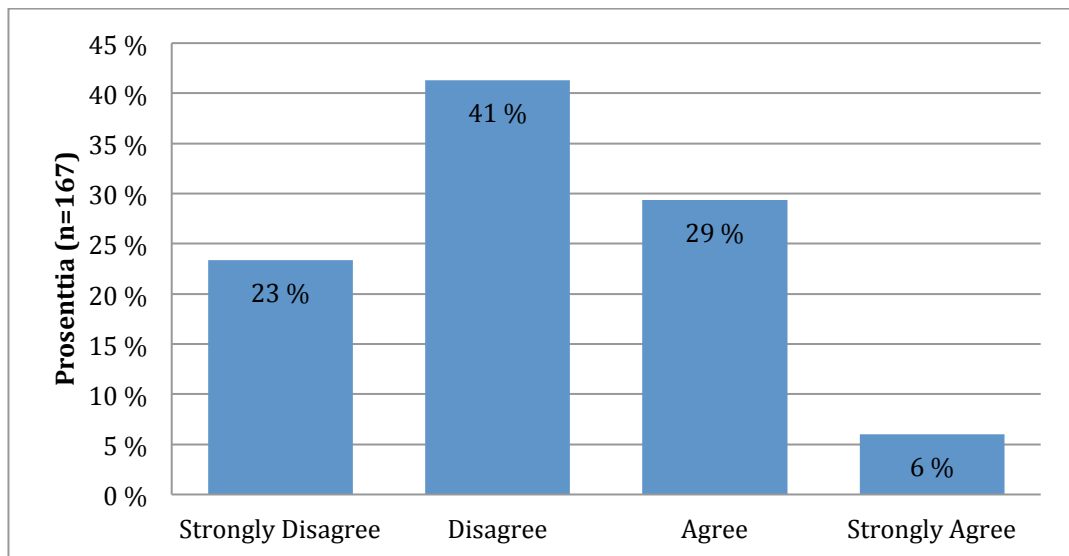
Kyselyyn vastanneista (163) 34% koki, etteivät he kaipaa lisää sosiaalisen median koulutusta. 45% vastanneista haluaisi sosiaalisen median koulutusta sosiaalisen median kanavien toiminnoista. 37% vastaajista ilmoitti haluavansa lisää tietoa UPM:n läsnäolosta ja toiminnasta sosiaalisen median kanavissa. 36% vastaajista halusi lisätietoja UPM:n sosiaalisen median ohjeistuksesta.



KUVIO 12: I would be interested in participating in social media training

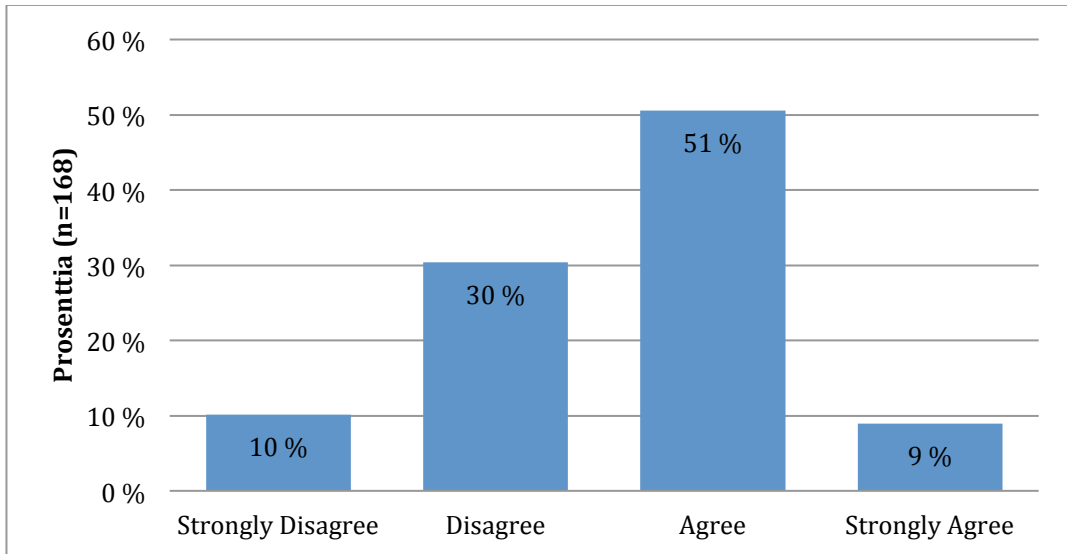
5.2.2 Sosiaalinen media työssä

Vastaajista (167) 64% koki, ettei UPM:n antama sosiaalisen median koulutus ole ollut tehokasta. Mielenpide-erot väittämän ”UPM on antanut minulle tehokasta sosiaalisen median koulutusta” kohdalla näkyvät tarkemmin alla olevasta kuviosta 13. Lisäksi mielenpide-erot ovat nähtävissä vastaajien positiivittain mukaan vertailtuna liitteestä 4.



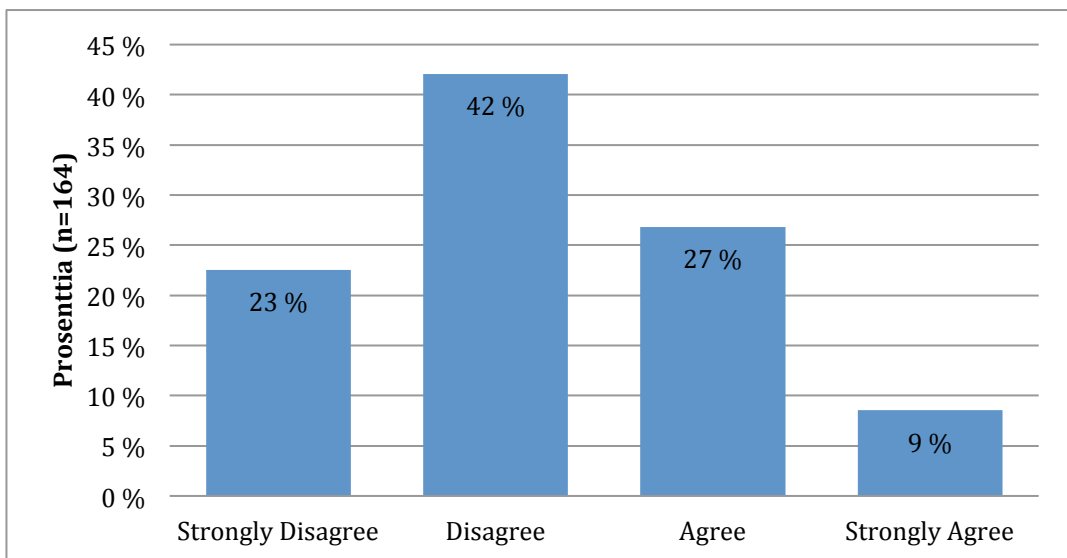
KUVIO 13: UPM has given me effective training of social media

UPM:n sosiaalisen median ohjeistus oli tuttu 60%:lle vastaajista (168). Ohjeistus ei ollut tuttu 40%:lle vastaajista.



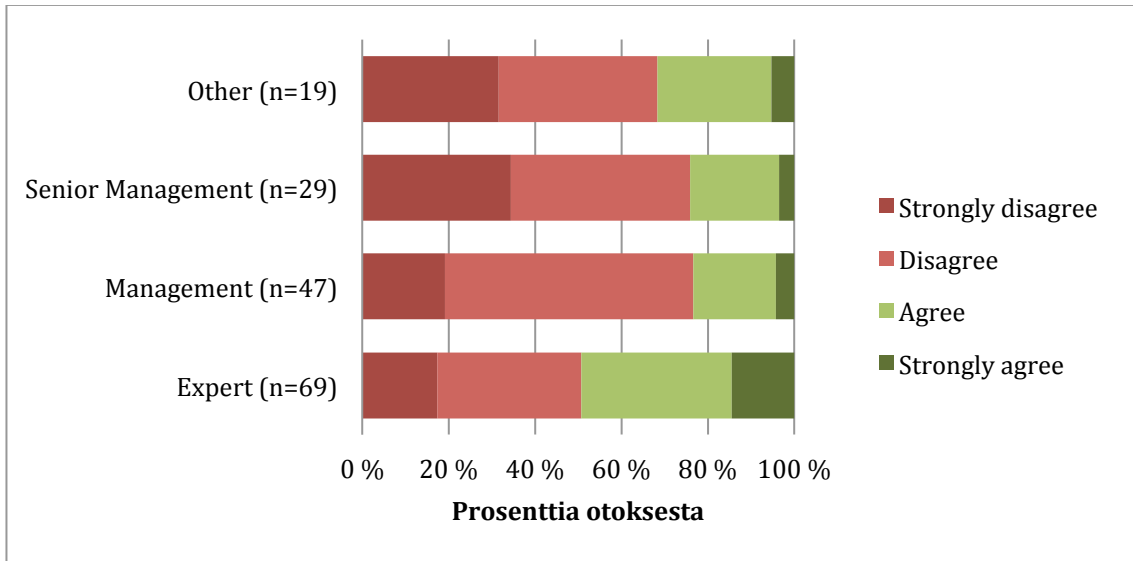
KUVIO 14: UPM social media guidelines are familiar to me

Vastanneista (164) 65% koki, ettei oma esimies rohkaise sosiaalisen median käytössä ammatillisessa tarkoituksessa.



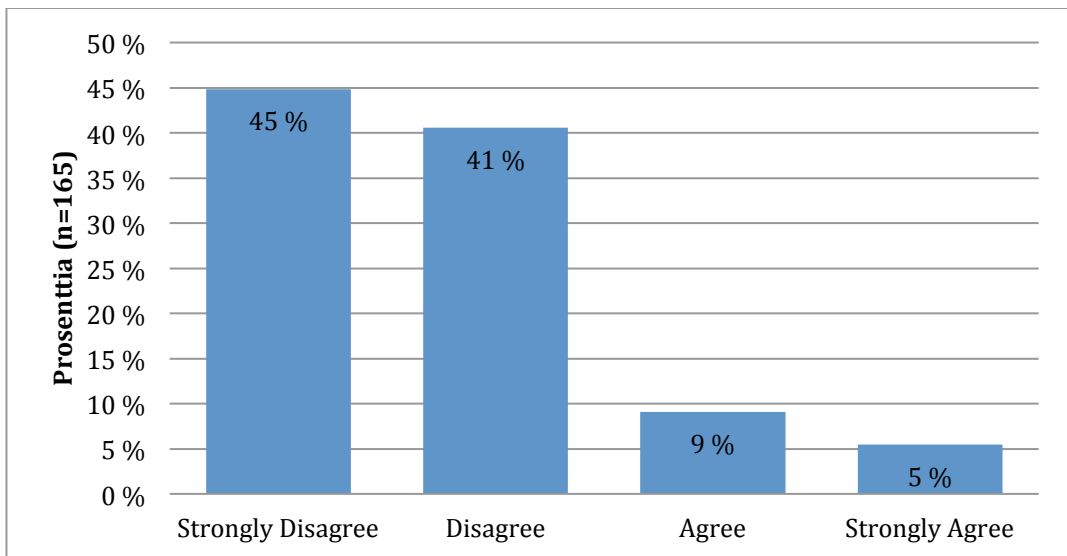
KUVIO 15a: My manager is encouraging me to use social media in professional purposes

77% johtotehtävissä työskentelevistä (47), 76% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (29), 68% muissa tehtävissä työskentelevistä (19) ja 51% asiantuntijoista (69) kokivat ettei oma esimies rohkaise sosiaalisen median käytössä ammatillisessa tarkoituksessa.



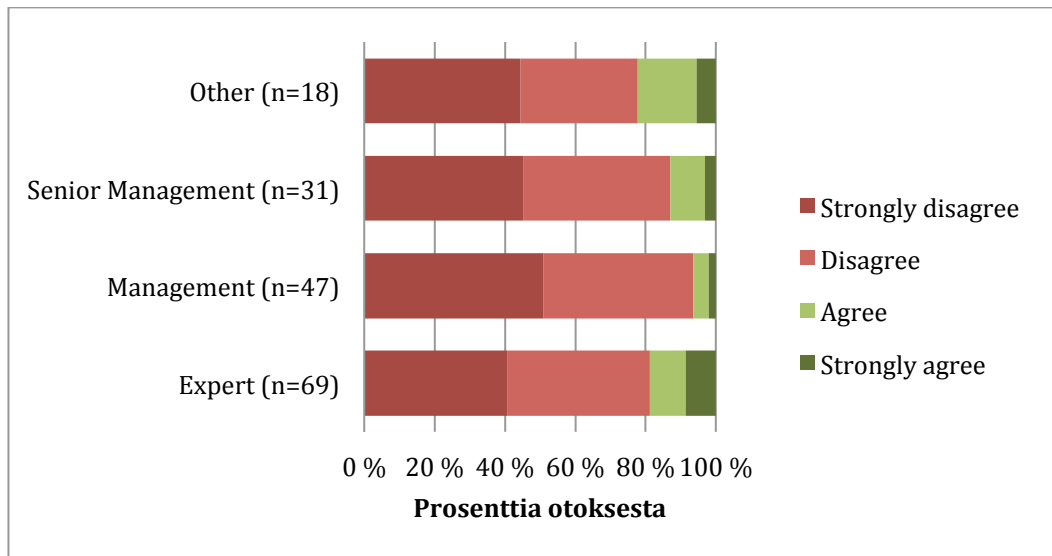
KUVIO 15b: My manager is encouraging me to use social media in professional purposes

Sosiaalinen media ei ulottunut vastaajien (165) PPR- tai muihin kehityskeskusteluihin: se oli nostettu esille vain 14% vastaajien keskusteluissa.



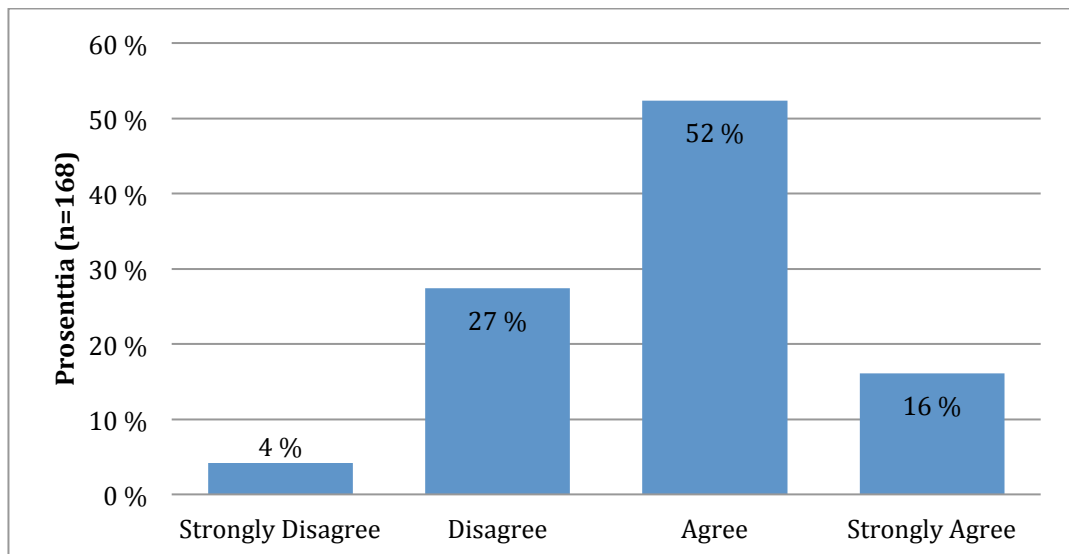
KUVIO 16a: Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion

Sosiaalista mediaa ei oltu nostettu esille 93% johtotehtävissä työskentelevien (47), 87% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevien (31), 81% asiantuntijoiden (69) ja 78% muissa tehtävissä työskentelevien (18) PPR- ja kehityskeskusteluissa.



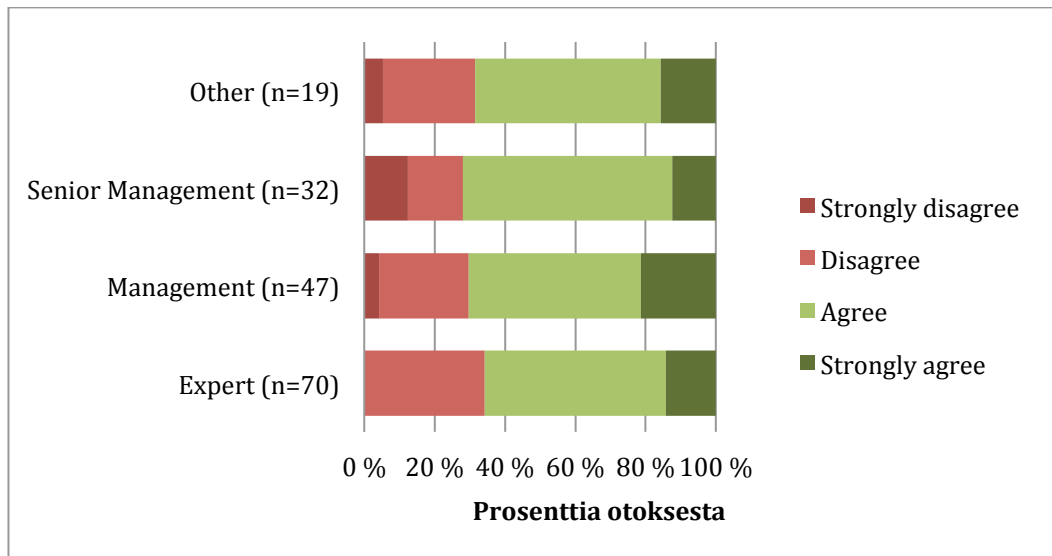
KUVIO 16b: Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion

68% vastaajista (168) koki sosiaalisen median käytön itselleen hyvin luontevaksi.



KUVIO 17a: The use of social media is very natural to me

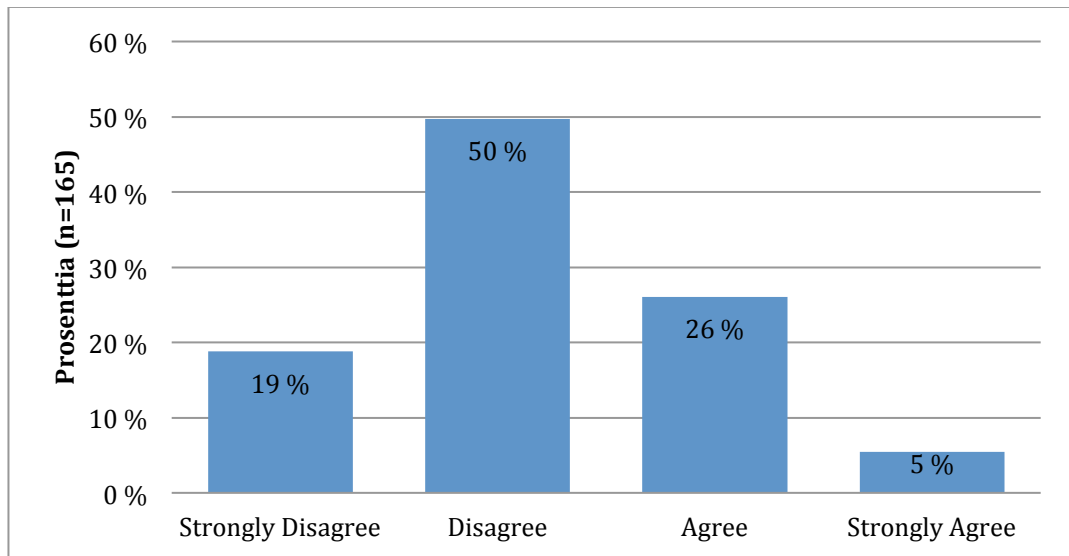
Sosiaalisen median käyttö oli luontevaa 72%:lle ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (32), 70%:lle johtotehtävissä työskentelevistä (47), 68%:lle muissa tehtävissä työskentelevistä (19) ja 66%:lle asiantuntijoista (70).



KUVIO 17b: The use of social media is very natural to me

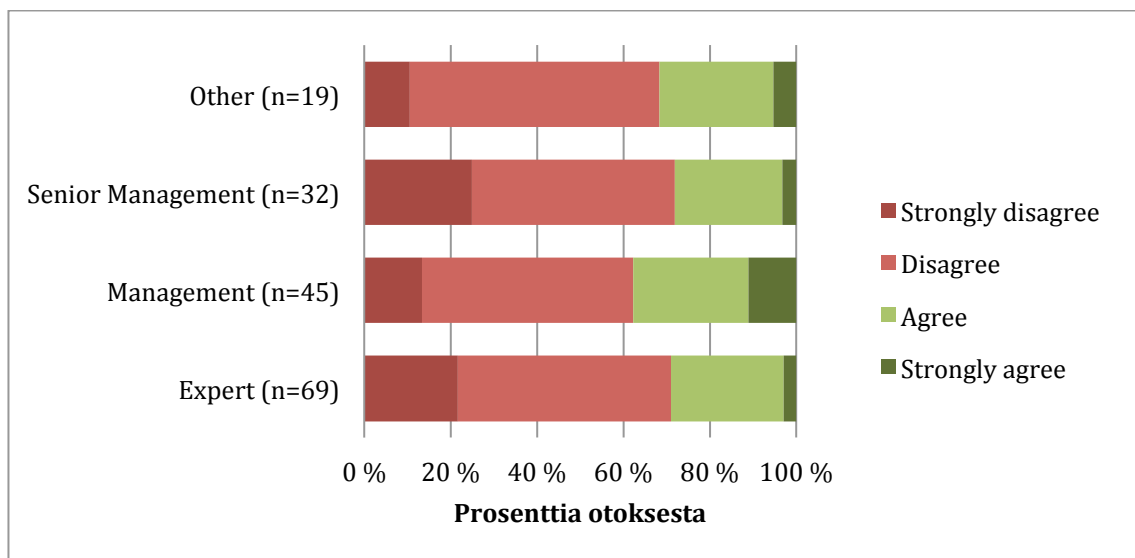
5.2.3 Suhtautuminen henkilöbrändäykseen

Kyselyssä henkilökohtaisen brändin rakentaminen nousi esille kahdessa eri kysymysosiossa. Kuten aiemmin jo todettiin (kuvio 8), vastaajista (168) 32% ilmoitti käyttävänsä sosiaalista mediaa ammatillisen brändinsä rakentamiseen. Toisessa kysymysosiossa esitettiin väittämä ”rakennan aktiivisesti henkilökohtaista brändiani sosiaalisessa mediassa”. Kysymykseen vastanneista (168) 31% oli vahvasti yhtä mieltä tai yhtä mieltä väittämän kanssa. 69% vastanneista oli eri mieltä tai vahvasti eri mieltä väittämän kanssa.



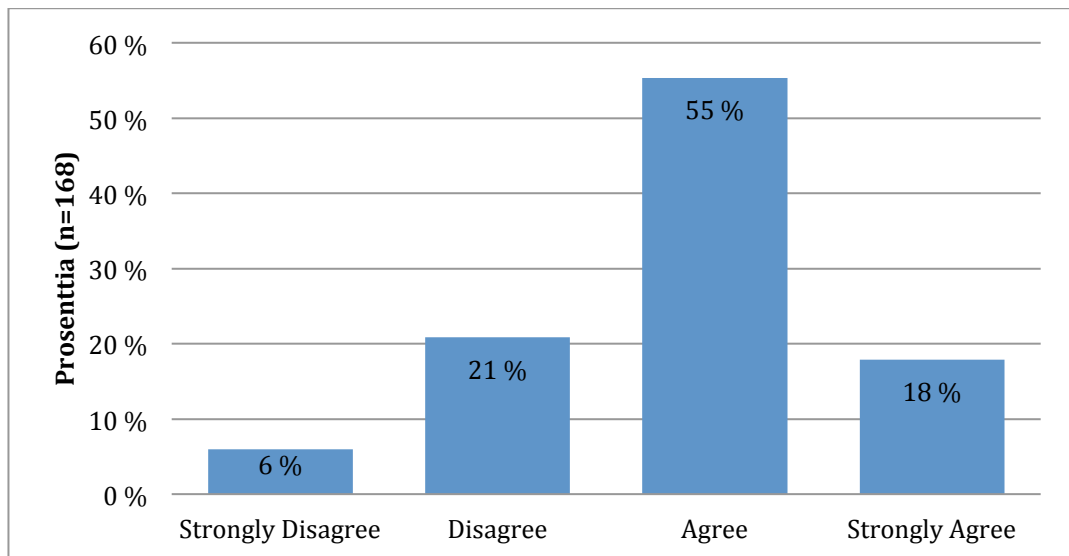
KUVIO 18a: I actively build my personal brand in social media

Tarkasteltaessa väittämää ”rakennan aktiivisesti henkilöbrändiäni sosiaalisessa medias-
sa” vastaajien roolien mukaan, henkilöbrändiä rakennettiin aktiivisimmin johtotehtävissä
työskentelevien keskuudessa. 38% johtotehtävissä työskentelevistä (45), 31% muissa
tehtävissä työskentelevistä (19), 29% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (69) ja 28%
ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (32) kertoi aktiivisesti rakentavansa henkilö-
brändiään sosiaalisessa mediassa.



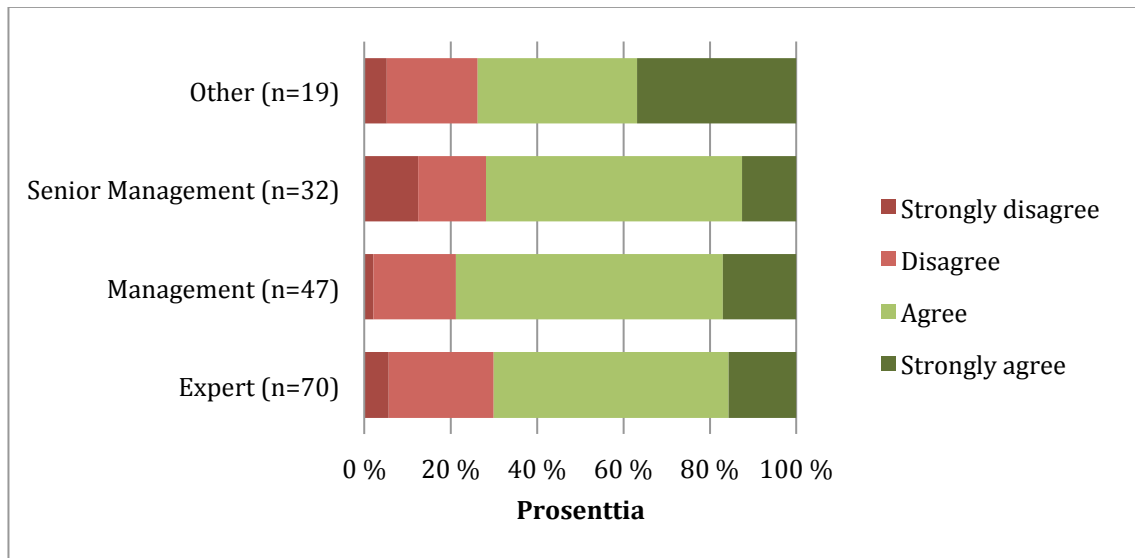
KUVIO 18b: I actively build my personal brand in social media.

Vaikka valtaosa ei rakentanut henkilöbrändiä vielä aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, henkilöbrändin rakentamisesta ja kehittämisestä oli kiinnostunut 73% vastanneista (168). 27% vastanneista ei ollut kiinnostunut henkilöbrändin rakentamisesta tai kehittämisestä sosiaalisessa mediassa.



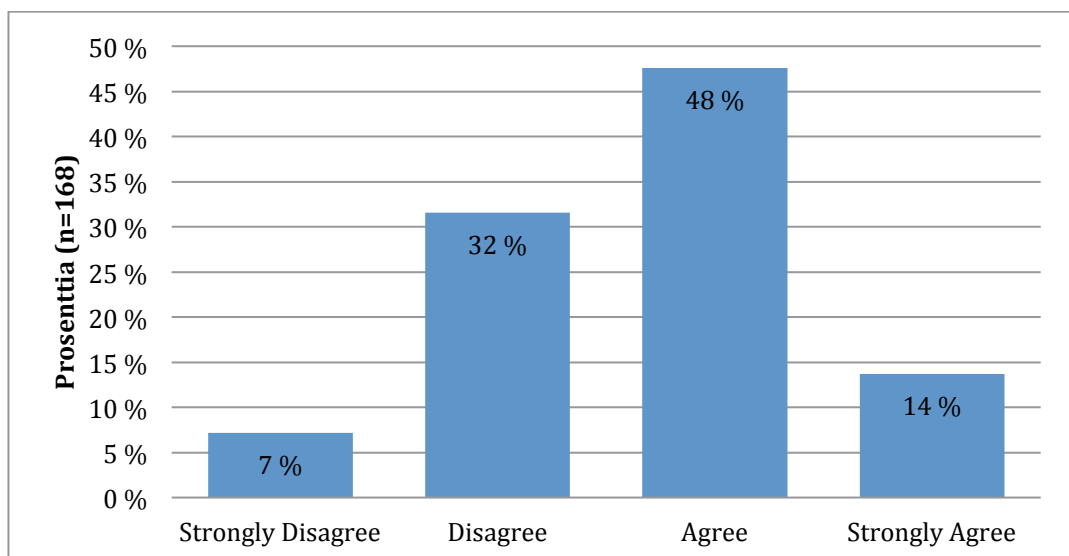
KUVIO 19a: I'm interested in building and developing my personal brand in social media

Henkilöbrändin rakentamisesta ja kehittämisestä oli kiinnostunut 79% johtotehtävissä työskentelevistä (47), 74% muissa tehtävissä työskentelevistä (19), 72% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (32) ja 70% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70).



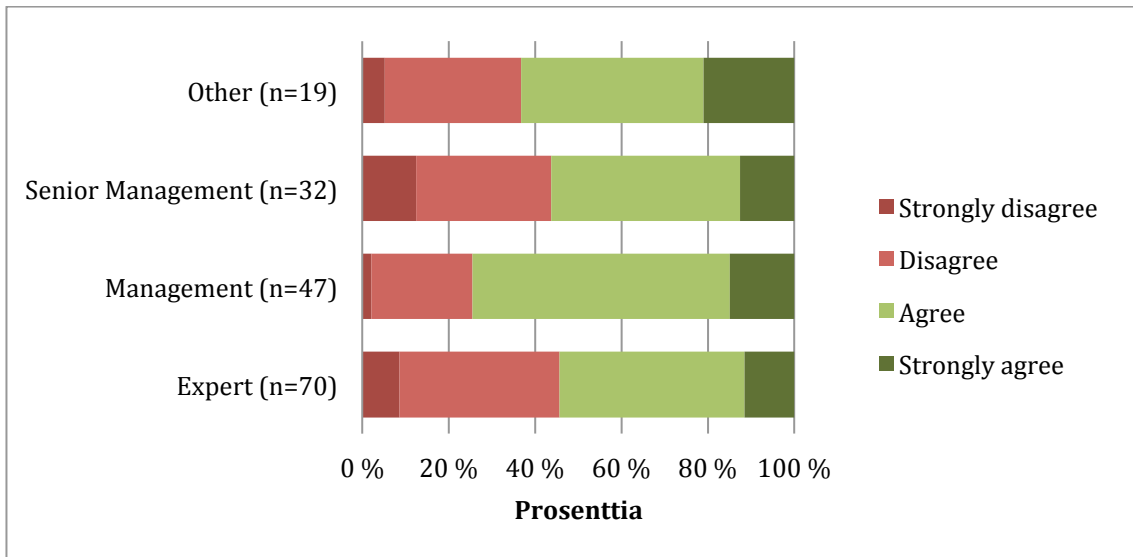
KUVIO 19b: I'm interested in building and developing my personal brand in social media

Vastanneista (168) 62% oli vahvasti yhtä mieltä tai yhtä mieltä väittämän ”uskon, että vahva henkilöbrändi tukee nykyistä positiotani” kanssa.



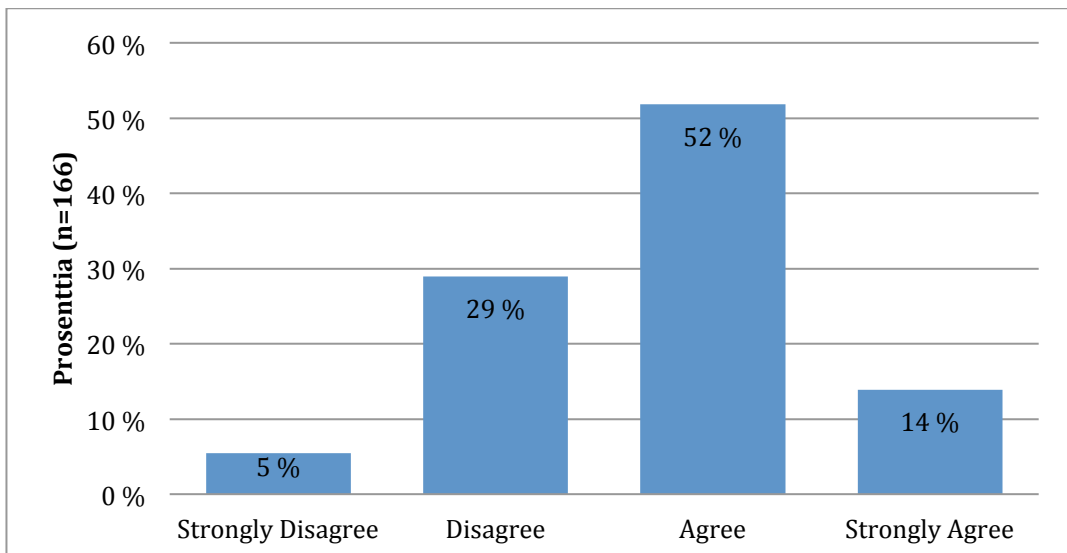
KUVIO 20a: I believe that strong personal brand will boost my current position at work

75% johtotehtävissä työskentelevistä (47), 63% muissa tehtävissä työskentelevistä (19), 57% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (32) ja 54% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70) uskoi, että vahva henkilöbrändi tukee heidän nykyistä positiotaan töissä.



KUVIO 20b: I believe that strong personal brand will boost my current position at work

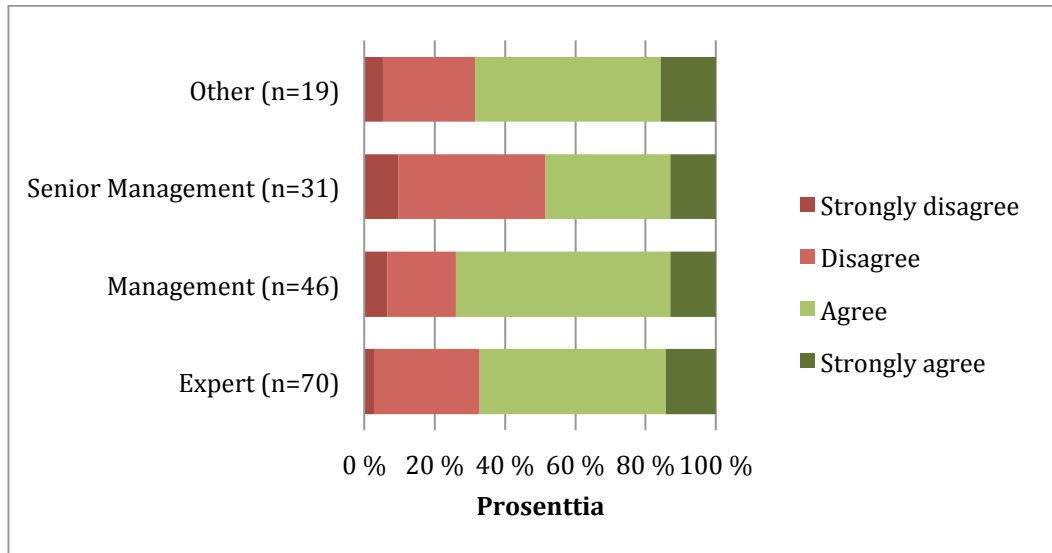
Vastanneista (166) 66% koki, että vahva henkilöbrändi auttaa heitä tavoitteidensa saavuttamisessa. 34% vastaajista koki, ettei vahva henkilöbrändi auta tavoitteiden saavuttamisessa.



KUVIO 21a: I believe that strong personal brand will help to achieve my goals

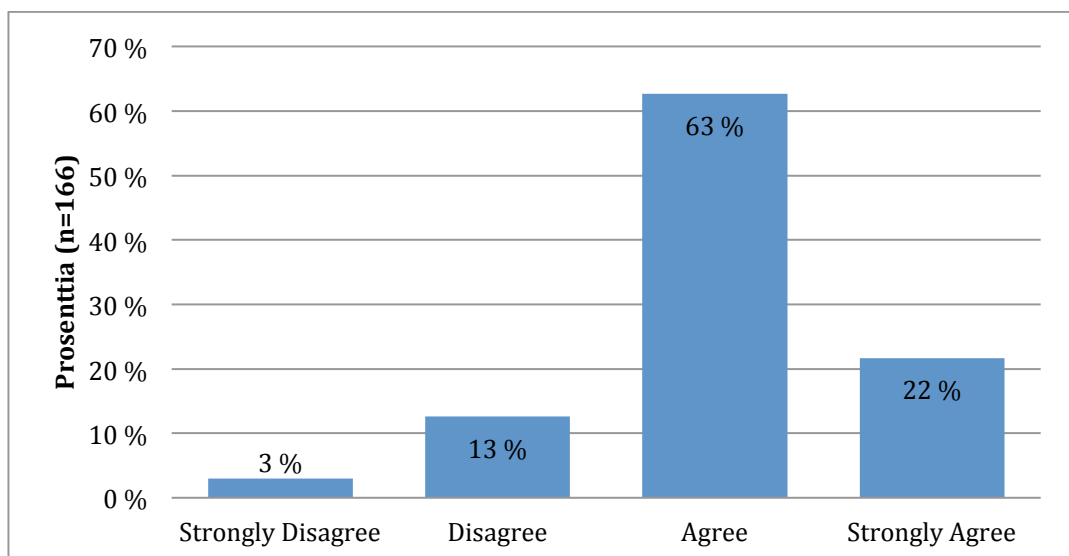
74% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 69% muissa tehtävissä työskentelevistä (19), 67% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70) ja 48% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (19).

kentelevistä (31) uskoj, että vahva henkilöbrändi auttaa heitä tavoitteidensa saavuttamisessa.



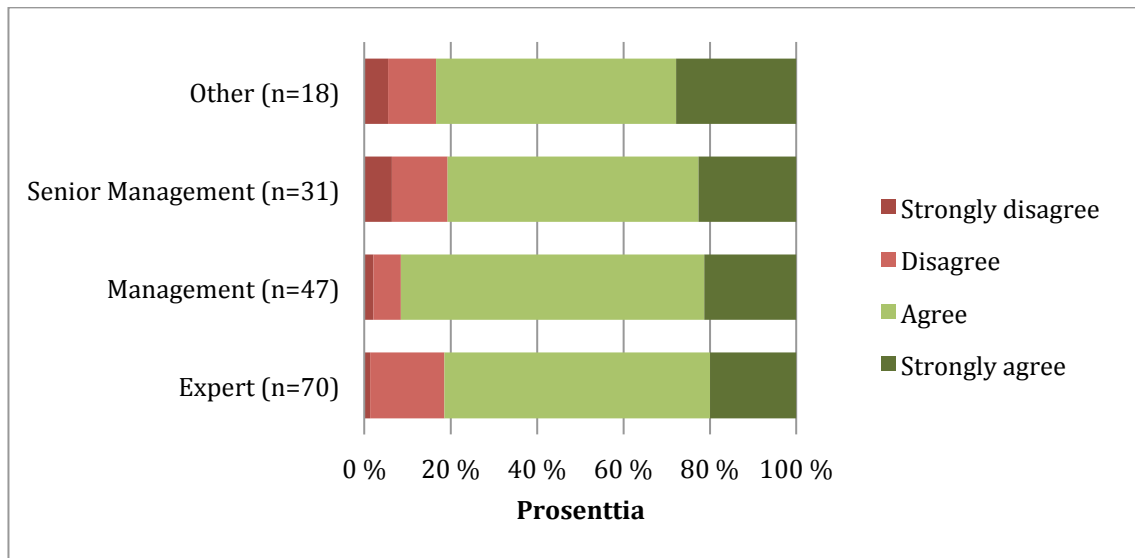
KUVIO 21b: I believe that strong personal brand will help to achieve my goals

Väittämän ”uskon että vahva henkilöbrändi tukee urakehitystäni” kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä oli 85% vastaajista (166).



KUVIO 22a: I believe that strong personal brand will support my career development

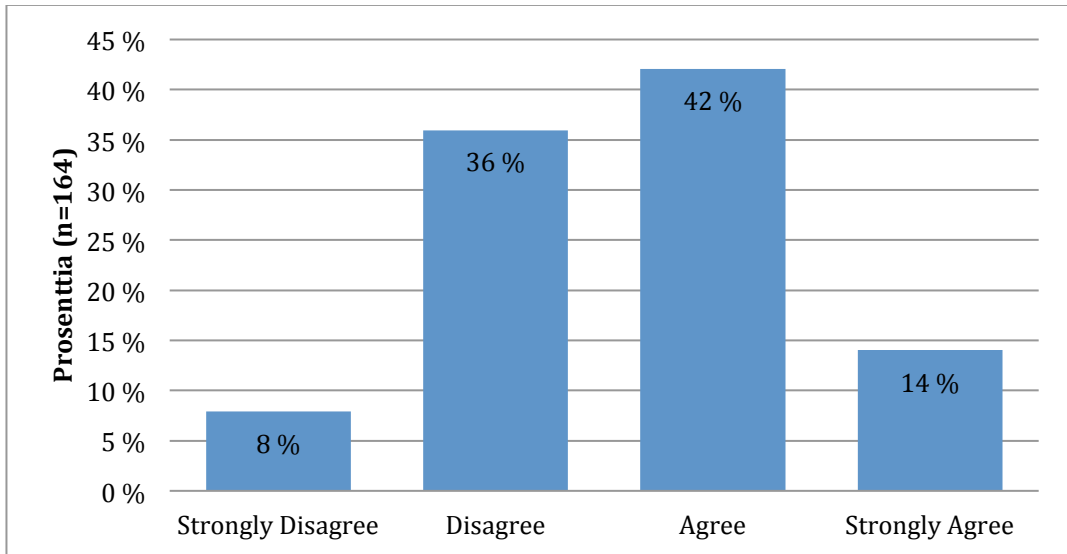
91% johtotehtävissä työskentelevistä (47), 84% muissa tehtävissä työskentelevistä (18), 81% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70) ja 81% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (31) uskoi, että vahva henkilöbrändi tukee heidän urakehitystään.



KUVIO 22b: I believe that strong personal brand will support my career development

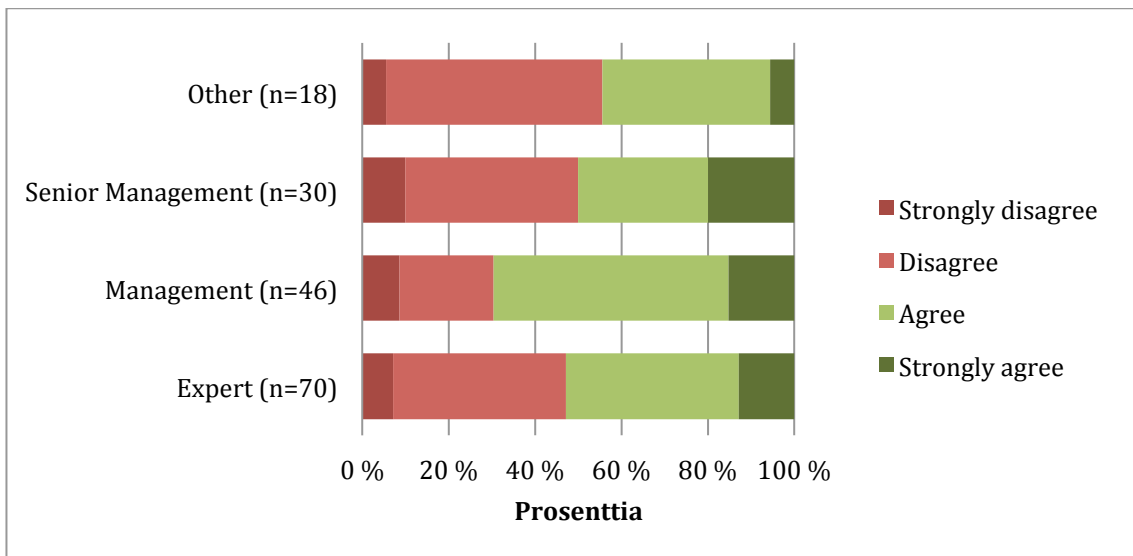
5.2.4 Suhtautuminen työntekijälähettilyyteen

Vastanneista (164) 56% ilmoitti valmiutensa toimia UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa. 44% ilmoitti että on eri mieltä tai vahvasti eri mieltä väittämän ”olen valmis toimimaan UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa” kanssa.



KUVIO 23a: I am willing to act as UPM's employee advocate in social media

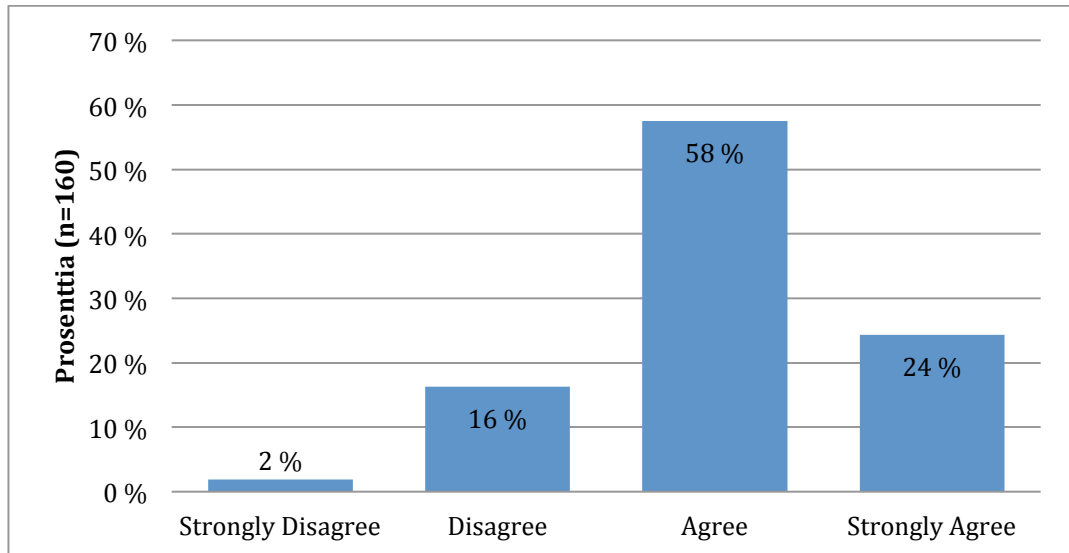
70% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 53% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70), 50% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (30) ja 45% muissa tehtävissä työskentelevistä (18) kertoi olevansa valmis työskentelemään UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa.



KUVIO 23b: I am willing to act as UPM's employee advocate in social media

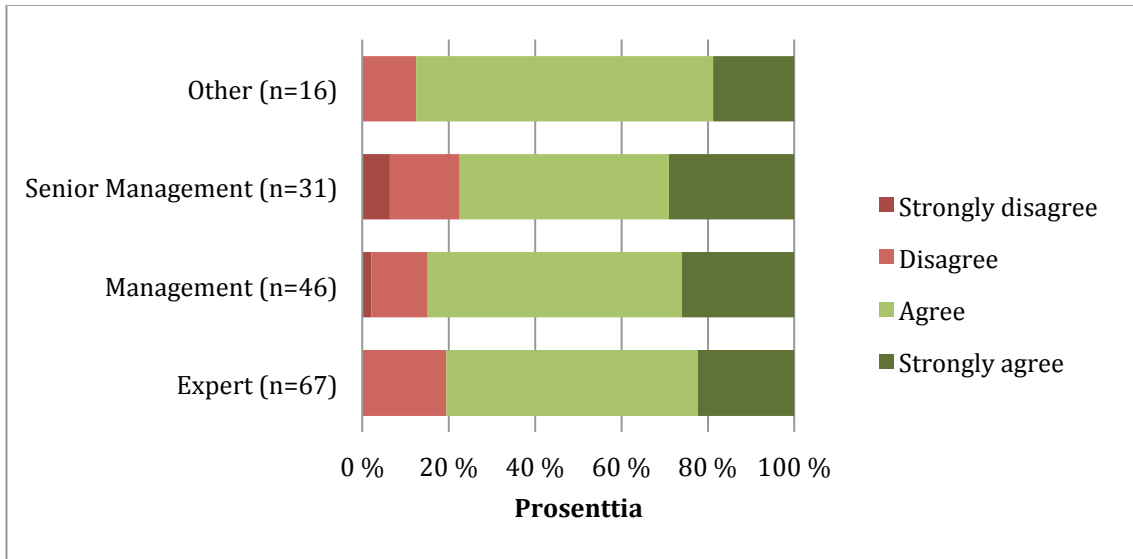
Vastanneista (160) 82% oli erittäin vahvasti tai vahvasti siltä mieltä että he voivat edustaa yhtiön arvoja "luota ja ole luotettu, tuloksia yhdessä ja uudistu rohkeasti" kun he viestivät

verkossa. 18% vastaajista koki, etteivät he voi edustaa edellä mainittuja arvoja verkossa viestiessään.



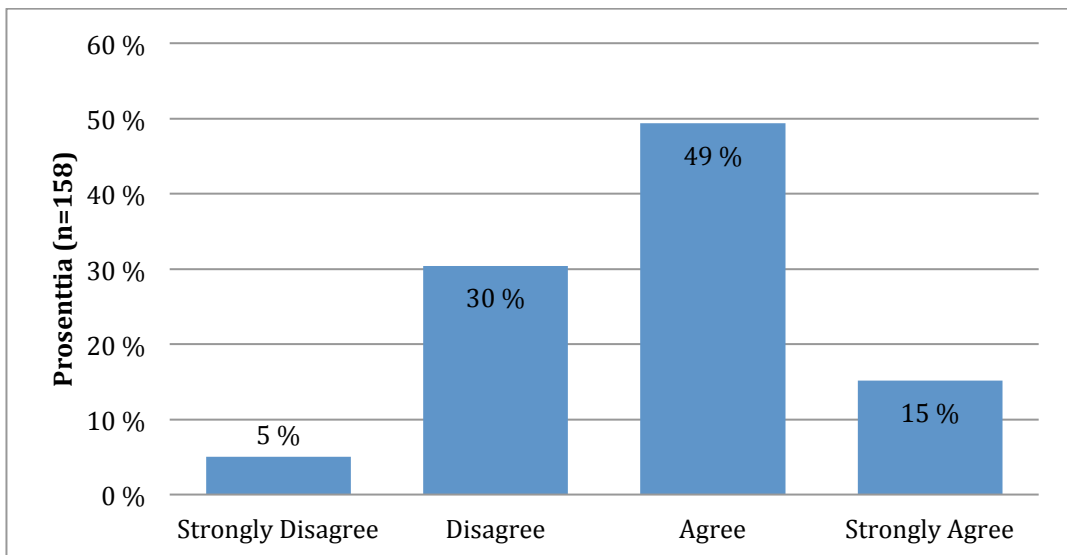
KUVIO 24a: I can advocate UPM's values "trust and be trusted, achieve together, renew with courage" when communicating online

88% muissa tehtävissä työskentelevistä (16), 85% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 81% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (67) ja 77% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (31) kertoi kykenevänsä edustamaan yhtiön arvoja "luota ja ole luotettu, tuloksia yhdessä ja uudistu rohkeasti", kun he viestivät verkossa.



KUVIO 24b: I can advocate UPM's values "trust and be trusted, achieve together, renew with courage" when communicating online

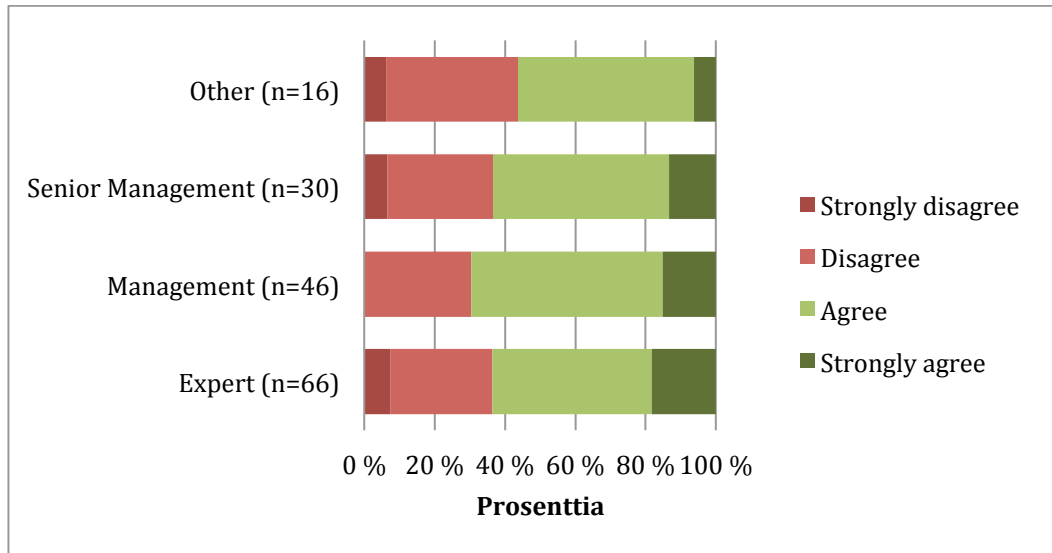
64%:lle vastaajista (158) oli selkeää, mitä he voivat viestiä sosiaalisessa mediassa UPM:n työntekijälähettiläänä.



KUVIO 25a: It is clear to me what I can communicate in social media as UPM's employee advocate

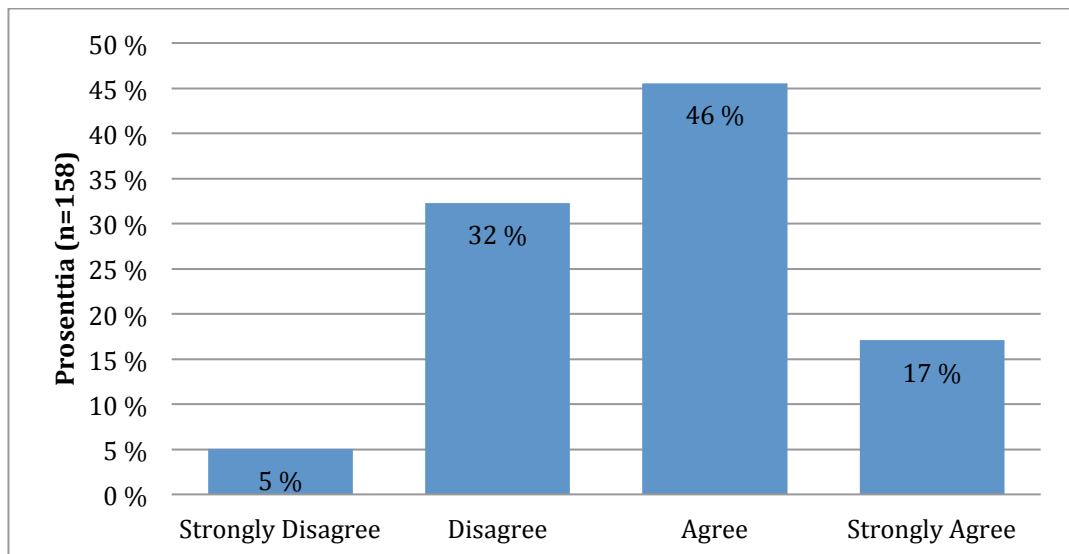
70% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 67% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (66), 63% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (30) ja 56% muissa tehtävissä työ-

kentelevistä (16) tiesivät, mitä he voivat kommunikoida sosiaalisessa mediassa UPM:n työntekijälähettiläinä.



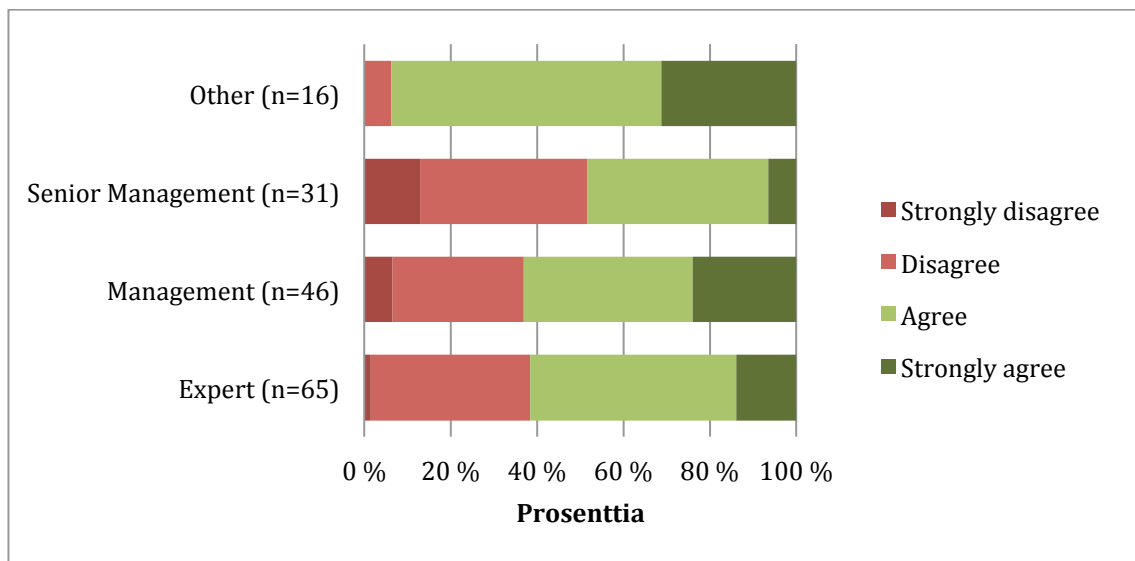
KUVIO 25b: It is clear to me what I can communicate in social media as UPM's employee advocate

63% vastaajista (158) haluaisi saada lisää koulutusta kuinka työntekijälähettilyyden toimii sosiaalisessa mediassa. 37% vastanneista ei kokenut tätä tarpeelliseksi.



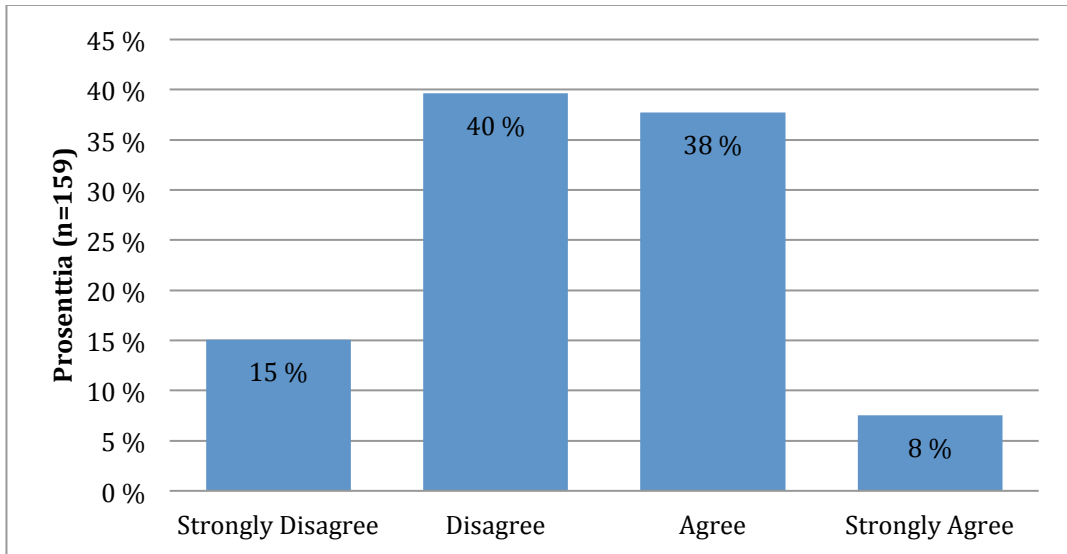
KUVIO 26a: I would like to have more training in how employee advocacy works in social media

94% muissa tehtävissä työskentelevistä (16), 63% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 62% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (65) ja 48% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (31) haluaisivat saada lisää koulutusta kuinka työntekijälähettilyyks toimii sosiaalisessa mediassa.



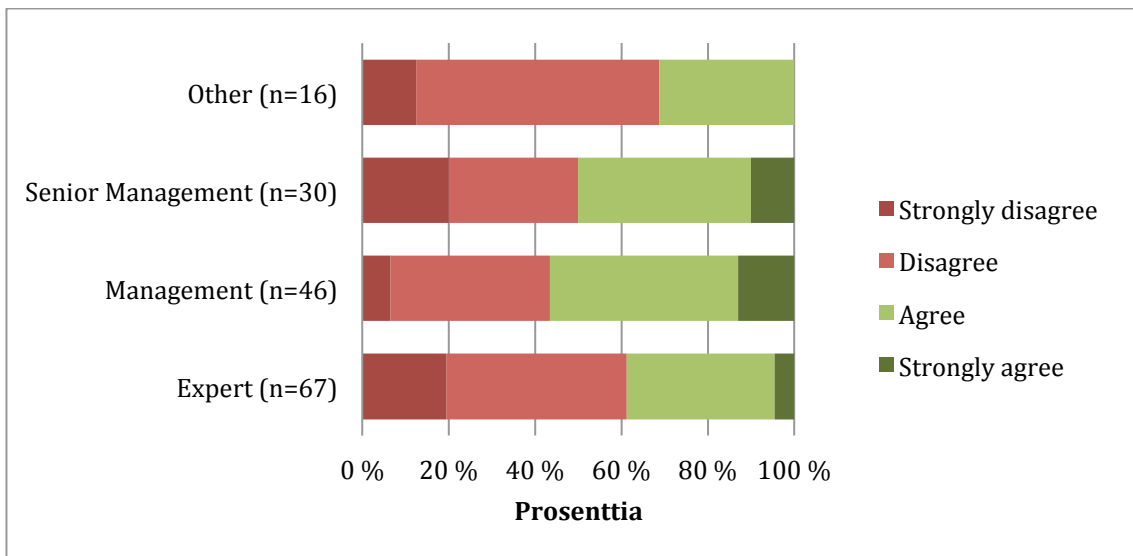
KUVIO 26b: I would like to have more training in how employee advocacy works in social media

Yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistäminen sosiaalisessa mediassa kävi erittäin luontevasti tai luontevasti 46%:lla vastaajista (159), 55% oli eri mieltä tai vahvasti eri mieltä väittämän ”yksityisen ja ammatillisen roolini yhdistäminen sosiaalisessa mediassa on minulle luontevaa” kanssa.



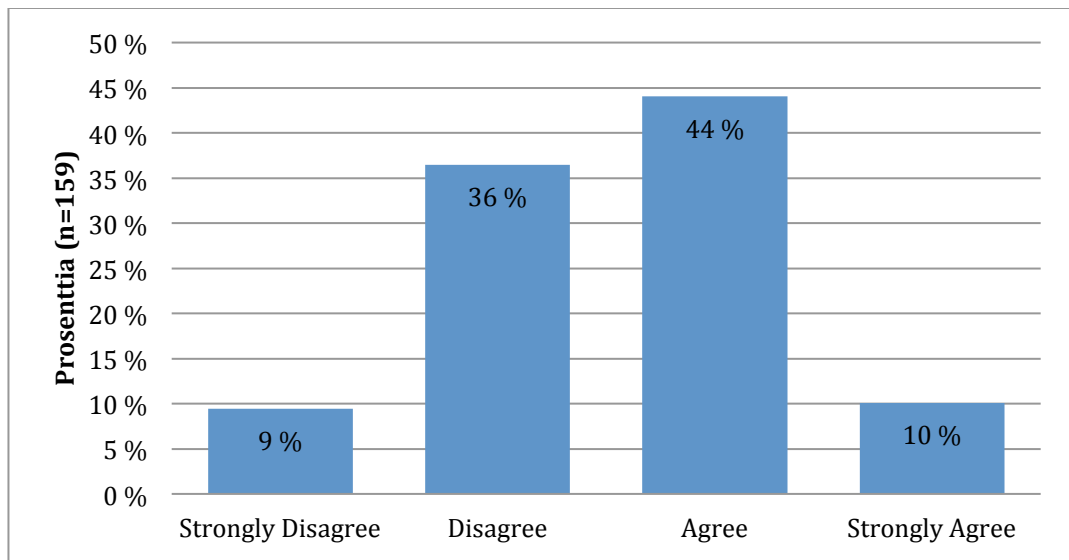
KUVIO 27a: Combining my private and professional roles in social media comes naturally to me

Yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistäminen sosiaalisessa mediassa koettiin luontevimmaksi johtotehtävissä työskentelevien (46) keskuudessa 57%:lla. 50% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (30), 39% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (67) ja 31% muissa tehtävissä työskentelevistä (16) kokivat yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen sosiaalisessa mediassa luontevaksi.



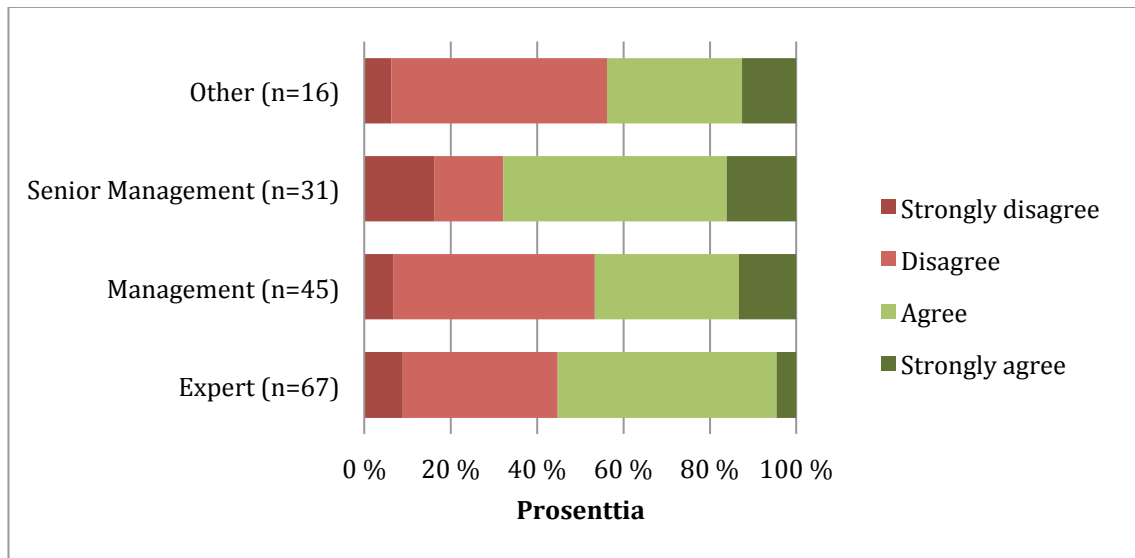
KUVIO 27b: Combining my private and professional roles in social media comes naturally to me

54% vastaajista (159) oli vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän ”sosiaalisen median ammatillinen käyttö sopii hyvin osaksi normaalia työpäivääni” kanssa.



KUVIO 28a: Professional use of social media fits well into my normal working day

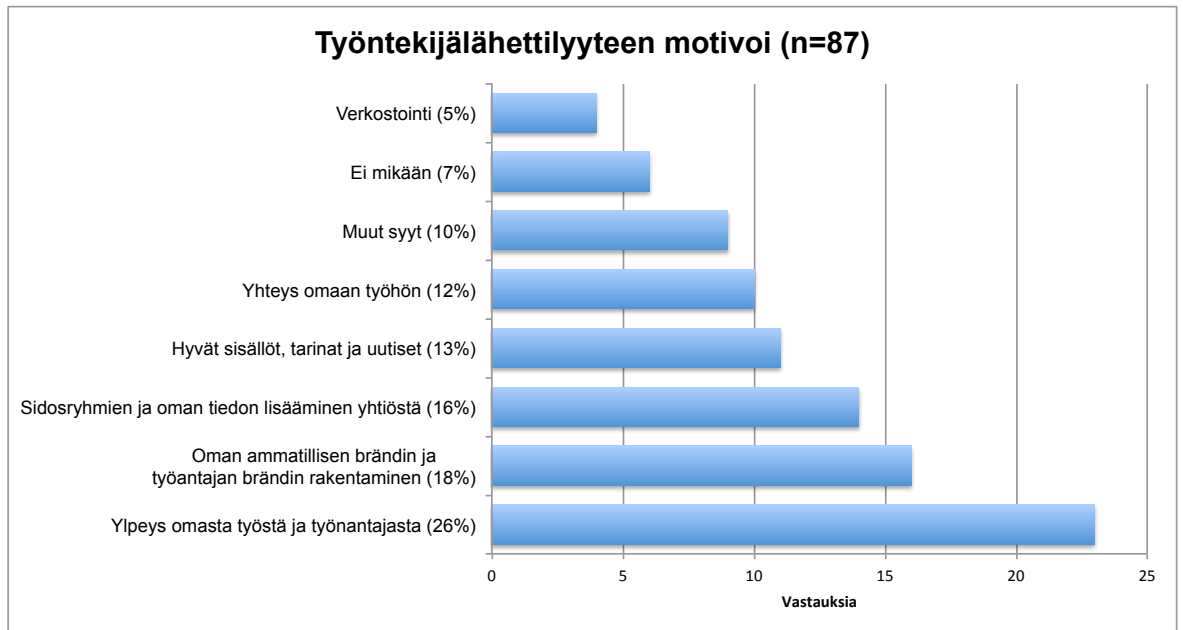
68% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (31), 55% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (67), 47% johtotehtävissä työskentelevistä (45) ja 44% muissa tehtävissä työskentelevistä (16) olivat sitä mieltä, että sosiaalisen median ammatillinen käyttö sopii osaksi heidän normaalia työpäivää.



KUVIO 28b: Professional use of social media fits well into my normal working day

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä koskien työntekijälähteliyyttä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään mikä motivoi henkilöitä toimimaan työntekijälähteiläinä ja toisaalta mikä syö motivaatiota toimia työntekijälähteiläänä. Molempiin kysymyksiin nousi selkeät vastaukset.

Työntekijälähteliyyteen eniten motivoi (n=87): ylpeys omasta työnantajasta ja työstä (26%), oman ammatillisen brändin sekä työnantajan brändin rakentaminen (18%), sidosryhmien ja oman tiedon lisääminen yhtiöstä (16%), hyvät sisällöt, tarinat ja uutiset (13%), yhteys omaan työhön (12%), muut syyt (10%) ja verkostointi (5%). Vastaajista 7% koki ettei mikään motivoi työntekijälähteliyyteen.



KUVIO 29: What motivates you to act as an employee advocate?

Henkilöstöä (87) motivoi työntekijälähtöisyyteen **ylpeys omasta työstä ja työnantajasta** (26%). Yhtiön Biofore-strategia, innovaatiot ja kestävä kehityksen mukainen toiminta sekä arvot nousivat esiin vastauksissa.

”Representing one of the best companies in Finland (products, way of working, policies, responsibilities).”

”UPM's innovations, sustainability and social responsibility.”

Oman ammatillisen brändin ja työnantajan brändin rakentaminen (18%) oli toiseksi yleisin motivaattori työntekijälähtöisyydelle. Vastauksissa näkyi, että työntekijälähtöisyys koettiin niin yhtiön kuin omana etuna.

”I see good personal brand and company brand / messages quite in line and could make boths succeed more.”

”Good for UPM, good for me.”

Lisäksi vastaajat (87) kokivat tärkeänä **sidosryhmien ja oman tiedon lisäämisen yhteisöstä** (16%). Taustalla vaikutti muun muassa ylpeys omasta työnantajasta. Lisäksi vastauksissa nousi esiin, että faktoihin perustuvan tiedon jakaminen koettiin tärkeäksi.

"We have a great company with world class stories which need to be shared to a wider audience."

"To get knowledge on what's happening in the company also outside my own organization/ area of expertise. To reach possible good candidates as employees. To have conversation topics for elevator talk."

"1) When sharing the real information, I'm helping UPM to avoid all kind of misinformation spreading in the social media.

2) It would strengthen my professional brand."

Työntekijälähtöisyyteen kannustivat myös **hyvät sisällöt, tarinat ja uutiset** (13%). UPM:n Biofore Concept Car, Biofuels ja Forestlife-sivusto mainittiin hyvänä esimerkkinä. Vastauksien mielestä sisällön tulisi olla laajaa yleisöä kiinnostavaa, eikä liian korporaatiomaista.

"Interesting content we have in UPM social media channels. The content needs to be interesting and relevant for wider audiences, otherwise it is not motivating to share anything."

"If the actions of UPM are funky, cool and worth passing on - I do it. A good example was biofuels and the UPM Car. Also UPM forestlife was cool enough."

"Inspiring stories that I think are interesting to share for my personal network. Real stories that can I and my network can relate. For example nature, events, stories about humans (their background, values and ideas), hints and tips that could help peoples lives etc."

Noin kymmenesosa (12%) vastanneista (87) koki, että työntekijälähtöisyydellä oli selkeä **yhteys omaan työhön**. Sosiaalisen median koettiin olevan osa "tätä päivää" ja jopa kriittinen menestyksen kannalta.

"I believe it is part of job in the SHR function."

"Critical to our teams success."

"Supports my job / tasks and my personal goals. I believe in UPM vision and business transformation."

Pientä osaa (5%) työntekijälähtöisyyteen motivoi myös **verkostointi**.

"Building up networks within my target customers"

"Be more present on screen, regarded as expert/consultant."

"Keeps me up to date on UPMs matters and helps me networking."

Työntekijälähtöisyyteen motivoi myös muut syyt (10%). Näissä vastauksissa nousi esiin esimerkiksi se, että halukkuutta työntekijälähtöisyyteen löytyisi, jos vain ajankäyttö sallisi. Lisäksi kaivattiin lisää koulutusta.

"I am poor at the moment with social media and would like to understand and study it more. By having training and support from UPM experts I look forward of improving in this important area."

Myös sosiaalisen median ja työntekijälähtöisyyden hyödyistä verrattaessa kulutettuun aikaan haluttiin lisää varmuutta.

Motivaatiota työntekijälähtöisyyteen söi eniten kaksi asiaa (n=100): vaikeus yhdistää ammatillinen ja yksityinen rooli sosiaalisessa mediassa (27%) sekä ajanpuute (23%). Muita syitä olivat: tiedon puute sosiaalisesta mediasta ja sen kanavista (16%), sopivien somesivustojen puute (11%), konflikti yhtiön toiminnassa tai arvoissa (6%), liika byrokratia (4%), some ei relevantti omaan työhön (5%), ei mikään (6%) sekä muut syyt (14%).



KUVIO 30: What demotivates you to act as an employee advocate?

Suurin työntekijälähtöisyyttä hidastava tekijä oli **vaikeus yhdistää yksityinen ja ammatillinen rooli sosiaalisessa mediassa** (27%). Työelämä haluttiin pitää erillään henkilökohtaisesta elämästä ja sosiaalinen media koettiin enemmän osaksi yksityistä elämää ja ystävien välistä yhteydenpitoa.

”Mixing personal and professional opinions & roles as I try to remain them separated (separate e-mails, not telling where I work on Facebook & Insta...). I do not see why I should let company exploit my social media presence.”

”I want to keep my work separate from my personal life.”

”Negative impression of a paid commercial in my personal accounts in social media, also the fear of negative commenting and people thinking i get money for posting employers news.”

Ajanpuute (23%) söi motivaatiota työntekijälähtöisyyteen. Aikaa söi nykyinen toimenkuva sekä ajanpuute normaalien työtuntien sisällä. Lisäksi sosiaalisen median 24/7 –luonne mietitytti.

”SoMe usage is very time hectic as you need to be online and react once something happens even at 10pm in Sunday evening.”

”Current workload, limited time.”

”Potential additional burden, workload already huge.”

”So many other tasks on the table and also maybe the support from my organization for this task has not been well managed. I think UPM should advertise this work more, this would give a better brand for this work too.”

Kolmanneksi suurin työntekijälähtöisyyden motivaatiota syövä tekijä oli **tiedon puute** (16%). Sosiaalisen median käyttö liiketoiminnassa, sosiaalisen median työkalut ja toiminnot, tiedon jakamiseen ja sosiaalisessa mediassa käyttäytymiseen liittyvät asiat nousivat pinnalle. Lisäksi nousi esiin, ettei kaikilla ollut varmuutta, mitä UPM toivoo henkilöstöltään sosiaalisessa mediassa.

”Lack of knowledge, how to handle social media tools efficiently.”

”Uncertainty of what can be shared and what not.”

”If I share something I should be able to explain the subject further to my friends or contacts if they ask and I don't feel confident enough to do that.”

”The disadvantage of social media is that we are all being overwhelmed with information. The content and the quality of the message should always be good, useful and interesting. It should be possible to send out messages/info in a selective, personalized and filtered way. For this a good knowledge of how to use social media is needed.”

Muut syyt (14%) sisälsi erilaisia työntekijälähtöisyyttä hidastavia tekijöitä. Vastauksissa nousi esiin muun muassa sosiaalisen media kautta nouseva negatiivinen palaute, UPM:n matala profiili viestinnässä sekä työnantajan tuen puute. Lisäksi motivaatiota saattoi syödä se, jos työntekijälähtöisyyden etuja ei ollut nähtävissä.

"If there is no clear benefit to be seen, feeling that you're just wasting time."

"So many other tasks on the table and also maybe the support from my organization for this task has not been well managed. I think UPM should advertise this work more, this would give a better brand for this work too."

"I don't like the idea of sharing things/ideas with the big audience which I don't know that well."

Vastaajat halusivat jakaa hyvää sisältöä ja jos **sopivaa sisältöä ei ollut tarjolla**, se söi motivaatiota (11%).

"Content too high level, not human interest, that I don't want to share with my network."

"Experiences where someone is spamming the network with too much content creating an image of a advertisement agency instead of a professional. It does not improve the brand of the employee nor company."

"Too industrial, too UPM. I do not share anything that I don't think is worth to mention. At the moment most of UPM corporation level social media content is not interesting for me, some businesses have good content and issues to share."

Mahdollinen **konflikti yhtiön toiminnassa tai arvoissa** söi motivaatiota työntekijälähtöisyyteen (7%).

"If the company is going against my personal values or values of it's own."

"It demotivates if company has done something which I cannot be proud of."

"If action are just pro PR or show value - no real development behind the messages."

Osa (5%) koki, ettei työntekijälähtetilyydessä ollut **yhteyttä omaan työhön**. Oma työ saattoi olla luottamuksellista. Lisäksi sosiaaliseen mediaan käytetty aika suhteessa hyötyihin nousi vastauksissa esiin. Myös sosiaalisten median kontaktien laatua arvioitiin kriittisesti.

"I am working with non-public projects. I feel it is better that I do not spread anything about it, and so it is according the law."

"I am not working on issues that can be shared with the public. Promoting fancy things (without any business value) like Biofore Car would't give anything to me nor to the company, comparing to the alternative of using that time for working or free-time. Moreover, I like to keep my personal life and work at least somewhat isolated"

"99 % of the responses/contacts are 'junk' eating important manager time."

Työntekekijälähtetilyyttä hidasti myös **liika byrokratia (4%)**. Liasta ohjeistuksesta haluttiin siirtyä jo toimintaan.

"Too many processes, guidelines, surveys and discussions instead of taking action."

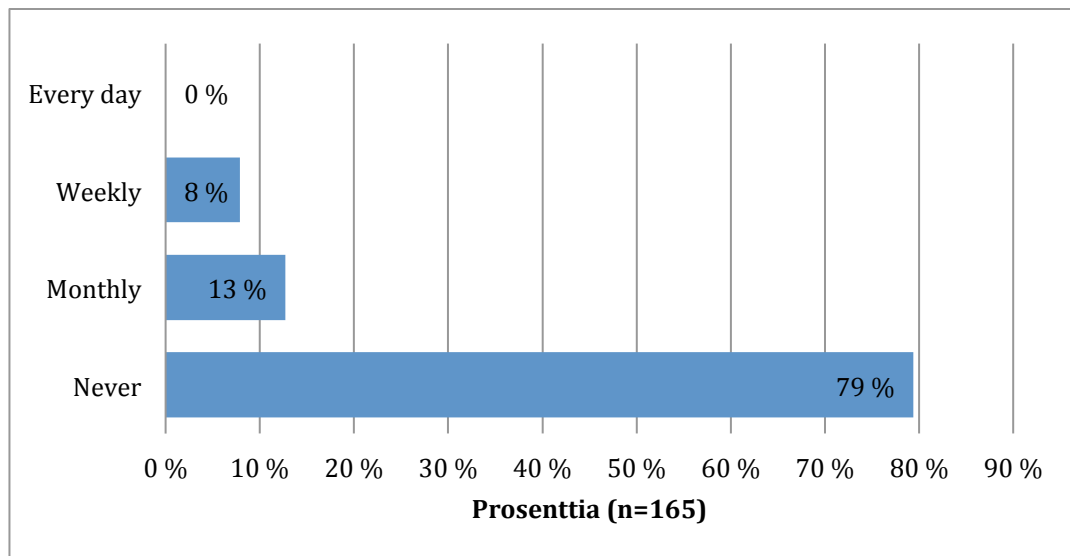
"Social media has to be open even at a company level this meaning too strict guidelines or limitations are demotivating. The result in the content is too clear marketing and doesn't interest people in that as from postings from a personal account. Still employees should write positively but putting your personality into it often requires broad guidelines."

"The same social media rules, we are quite a strict company but we have such good news to promote. I am uncomfortable with promoting them if I think that the message will get back at me unofficially."

5.2.5 Smarp Sharen käyttö

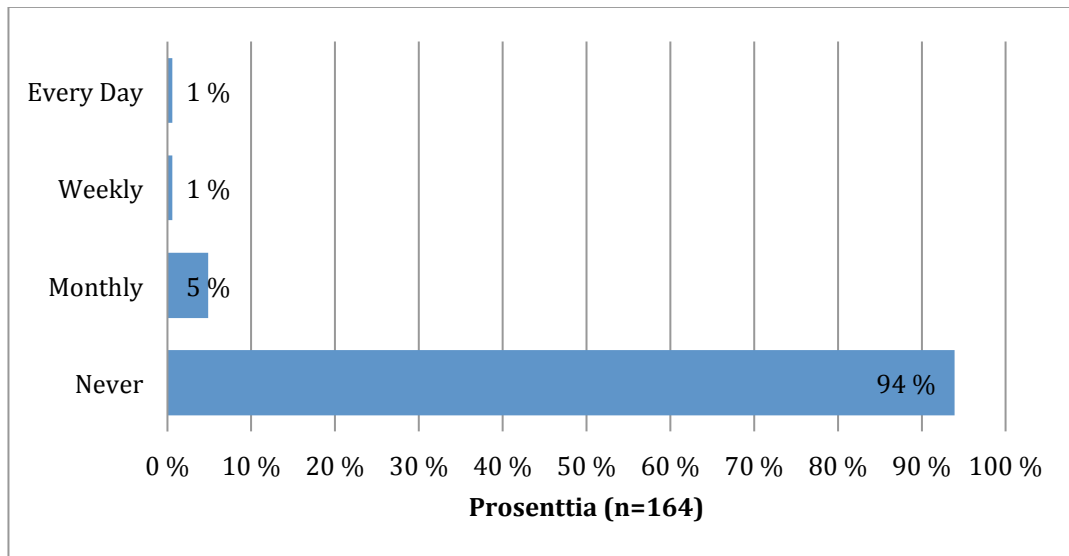
Viimeinen kysymysosio käsitteli UPM:llä käytössä olevaa Smarp Share –nimistä sosiaalisen median jakoalustaa. Smarp Share on esitelty UPM:n intrassa, mutta sen käyttöä ei ole markkinoitu yhtiössä aktiivisesti.

Vastanneista (165) 79% ei koskaan jakanut sisältöjä Smarp Sharen kautta omille seuraajilleen sosiaalisessa mediassa, kuukausittain sisältöjä Smarp Sharen kautta jakoi omille seuraajilleen sosiaalisessa mediassa 13% vastaajista ja viikoittain 8% vastaajista. Kukaan vastaajista ei jakanut sisältöjä Smarp Sharen kautta sosiaalisen median seuraajilleen päivittäin.



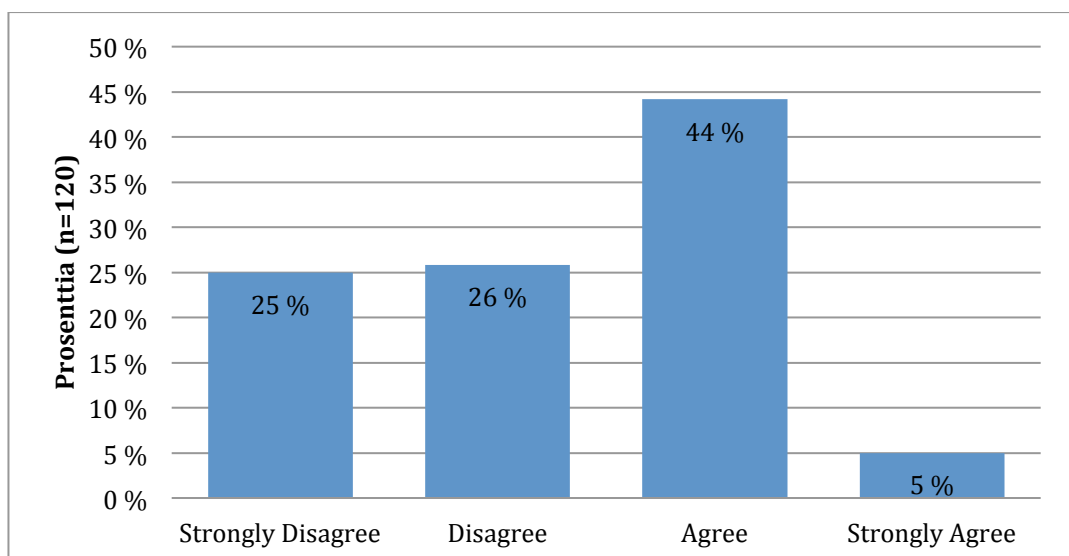
KUVIO 31: I share content through Smarp Share to my followers in social media

Smarp Shareen ei koskaan ehdota sisältöjä 94% vastaajista (164). Kuukausittain sisältöjä ehdotti 5% vastaajista, viikoittain 1% vastaajista ja päivittäin 1% vastaajista.



KUVIO 32: How often do you suggest content to Smarp Share?

Väittämä ”Smarp Sharessa olevat artikkelit, blogit ja uutiset ovat mielenkiintoisia ja relevantteja” jakoi vastanneiden (120) kesken mielipiteitä. Väittämän kanssa oli vahvasti samaa mieltä 5% vastaajista, samaa mieltä 44% vastaajista, eri mieltä 26% vastaajista ja erittäin vahvasti eri mieltä 25% vastaajista. Väittämän vastausmäärä tippui noin 29% täydestä vastaajamäärästä (168). Syy kuitenkin selittyä katsomalla kyselyn aiempaa kysymystä: vastanneista (165) peräti 79% ei koskaan käyttänyt Smarp Sharea.



KUVIO 33: Articles, blogs and news in Smarp Share are interesting and relevant

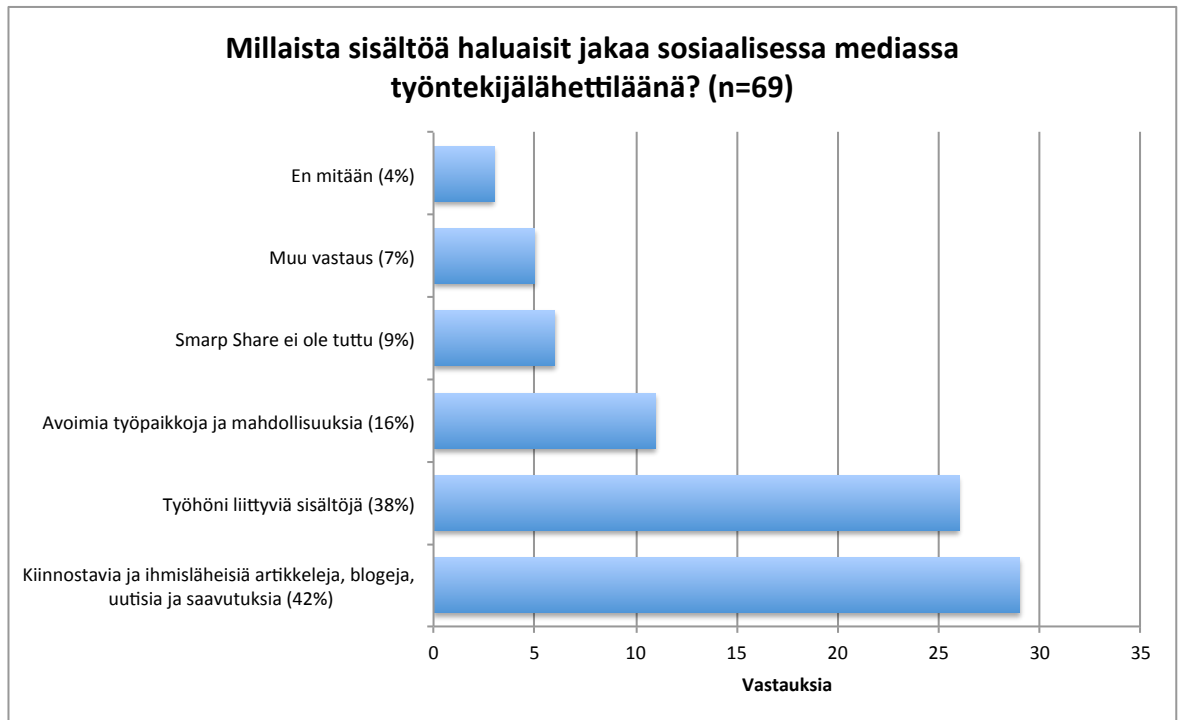
Kysyttäessä millaista sisältöä vastanneet (69) halusivat jakaa sosiaalisessa mediassa, vastauksista nousi selkeästi kaksi teemaa. Vastaajat halusivat jakaa kiinnostavia ja ihmisläheisiä artikkeleja, blogeja, uutisia ja saavutuksia (42%) sekä työhön liittyviä sisältöjä (38%). Tämän lisäksi avoimet työpaikat ja mahdollisuudet (16%) olivat sisältöjä joita jaettaisiin mielellään.

"Human interest, somehow relevant and connected to me so that I feel happy to share them. If too 'corporate', I'm not sharing."

"Stories about how business areas relevant to me have managed to grow, renew, solve a problems etc. Stories about personnel, leadership, good practises in ways of working. Customer / business partner views on UPM."

"Stories related to innovation, human interest stories, topics from various UPM locations all around the world."

"Content relating to sustainability, opportunities UPM offers to employee candidates, other social responsibility stories, environmental content, innovations."



KUVIO 34: What sort of content would you like to share in social media as an employee advocate

6. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa perehdytään lopputyöni johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin.

Kysely osoitti, että sosiaalinen media on yhä useamman UPM:läisen arkipäivää. Yli puolet (52%) vastanneista (162) seuraa vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa jatkuvasti tai useita kertoja päivässä. 28% seurasi jotain sosiaalisen median kanavaa lähes päivittäin tai useammin. Kun prosenttiosuuksia vertaa Tilastokeskuksen vuonna 2015 tekemään tutkimukseen, UPM:läiset kyselyyn vastaajat työssäkäyvät ovat aktiivisempia sosiaalisen median käyttäjiä kuin keskiverto työssäkäyvä suomalainen. Tilastokeskuksen (2015) mukaan jatkuvasti yhteisöpalvelua kirjautuneena tai useasti päivän aikana seuraa työssä käyvistä 26%, yhteisöpalvelua lähes päivittäin tai useammin seuraa työssäkäyvistä 52%.

Vastanneiden (168) viisi suurinta syytä käyttää sosiaalista mediaa oli pitää yhteyttä ystäviin (88%), seurata uutisia (73%), luoda ja pitää yllä ammatillisia verkostoja ja sidosryhmäsuhteita (70%), ammatillinen tai alaan liittyvä tiedon etsiminen (63%) sekä vapaa-aikaan liittyvä toiminta (54%). Vastaajista puolet (50%) seurasi alaansa liittyviä keskusteluja sosiaalisessa mediassa, mutta vain kymmenesosa (12%) osallistui niihin. 30% seuraajista jakoi erikoisosaamiseensa tai alaansa liittyvää tietoa sosiaalisessa mediassa ja 21% seurasi tai piti itse blogia. Yhteiskuntasuhteisiin sosiaalista mediaa käytti 8% vastaajista ja kansalaisaktivismiin 5%. Vastaajista 32% ilmoitti käyttävänsä sosiaalista mediaa ammatillisen brändinsä rakentamiseen.

Yhteiskuntasuhdetyöhön sosiaalista mediaa käyttävien prosenttiosuus on pieni (8%). Vastaajat ovat voineet tulkita kysymystä UPM:n organisaatorakenteen kautta ja yhteiskuntasuhteet on koettu ainoastaan Public Affairs -tiimin ”toimenkentäksi”. Ammatillisten verkostojen ja sidosryhmäsuhteiden luominen ja ylläpitäminen sai hyvän vastausprosentin (70%), joten sosiaalista mediaa käytetään verkostointiin ammatillisessa mielessä.

Keskusteluihin sosiaalisessa mediassa osallistui vain noin kymmenesosa (12%) vastaajista (168). Tässä kohtaa on hyvä muistaa Kortesuon (2014, 56) esittämä kuluttajakommentoija-sisällöntuottaja –suhdeluku 90-9-1. Käyttäjillä on erilaisia rooleja: 90 prosenttia sosiaalisen median käyttäjistä vain kuluttaa sosiaalista mediaa tuottamatta itse

sisältöä tai kommentoimatta sitä. Käyttäjistä 9 prosenttia kommentoi muiden tuottamia sisältöjä ja ainoastaan 1 prosentti tuottaa sosiaaliseen mediaan sisältöjä.

Myös UPM:läisten olisi hyvä tiedostaa erilaiset sosiaalisen median käyttäjän roolit, se ehkä madaltaisi kynnyistä lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan ja kannustaisi työstekijälähtöisyyteen ihmisen omassa tahdissa askel askeleelta.

Kyselyyn vastaajien (168) käytetyin sosiaalisen median kanava oli LinkedIn (91%). Toiseksi käytetyin kanava oli WhatsApp (88%) ja kolmanneksi Facebook (77%). Nämä kolme mainittua sosiaalisen median kanavaa nousivat käytetyimmäksi myös tarkasteltaessa vastauksia vastaajien positioittain (expert, management, senior management, other). Neljänneksi käytetyin kanava oli Twitter (46%) ja viidenneksi Instagram (35%)

Vaikka WhatsApp on suosittu sosiaalisen median kanava kaikissa vastaajaryhmissä, se ei ole UPM:llä yleisessä käytössä, eikä sitä ole määritelty yhtiön sosiaalisen median tärkeimpiin prioriteettikanaviin (liite 5). WhatsAppista voisi löytyä potentiaalia hyödynnettäväksi esimerkiksi tiimien sisäisessä viestinnässä.

Kun vastaajilta (136) kysyttiin missä sosiaalisen median kanavissa he seuraavat UPM:ää tai sen liiketoiminta-alueita, vahvimmaksi kanavaksi nousi LinkedIn (74%), ja Twitter ja Facebook jakoivat toisen sijan 47%:lla. UPM:ää tai sen liiketoiminta-alueita seurasi YouTubessa 29% ja Instagrammissa 21%.

UPM:ää sosiaalisessa mediassa seuraavien osuus LinkedInissä on hyvä. Vaikka Facebook oli vastaajien keskuudessa kolmanneksi käytetyin sosiaalisen median kanava (77%, 168:sta vastaajasta), UPM:ää tai sen liiketoiminta-alueita Facebookissa seurasi alle puolet (47%) vastaajista (136). Päätelen tästä, että kanavan olemassaolosta ei joko tiedetä, sen sisältöä ei koeta mielenkiintoiseksi tai moni haluaa pitää yhtiön vapaa-aikansa ulkopuolella. Kuten Saksi toteaa (2016, 190), Facebook mielletään hyvin usein muita sosiaalisen median kanavia yksityisemmäksi ja viihteellisemmäksi. Näin todennäköisesti myös moni kyselyyn vastanneista UPM:läisistä kokee Facebookin.

55% vastaajista (159) koki ongelmalliseksi yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen sosiaalisessa mediassa. Sama ongelma nousi myös suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi

(27%) avoimessa kysymyksessä (100), missä kartoitettiin mikä syö motivaatiota työntekijälähdettilyyteen. Roolien yhdistämisen haastavuus nousi esiin myös Kelan viestinnän asiantuntijan Olga Tarsalaisen teemahaastattelussa (2017). Aihe on noussut esiin myös laajemmin alan keskusteluissa ja käsittelin aihetta teorian luvussa 2.6.

UPM:n kyselyn tuloksia tarkasteltaessa käy ilmi, että yksityisen ja ammatillisen roolien yhdistäminen sosiaalisessa mediassa on helpompaa johtotehtävissä ja ylemmissä johtotehtävissä työskenteleville kuin asiantuntijatehtävissä tai muissa tehtävissä työskenteleville. Uskoakseni tämä johtuu siitä, että johdon työprofiili velvoittaa jo itsessään olemaan käytettävissä toimistoajan ulkopuolella sekä he ovat tottuneet edustamaan yhtiötä julkisuudessa.

Yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistäminen voi olla vaikeaa hyvin useasta syystä. Ihminen voi esimerkiksi haluta vetää selkeän eron oman vapaa-ajan ja työminänsä välille ja nämä kaksi roolia saattavat olla hyvin kaukana toisistaan. Lisäksi henkilö ei välttämättä halua jakaa samoja asioita ystäviensä ja kollegojensa kanssa sosiaalisessa mediassa.

Ongelmaa voi lähteä tarkastelemaan henkilöbrändäyksen kautta. Gad & Rosencreutz (2002, 74-75) kehottaa käymään läpi seuraavat kysymykset: eläkö mottoani ja missiotani todeksi, suuntaanko elämässäni kohti visiotani ja eläkö arvojeni mukaisesti, käyttäydynkö tyylilläni uskollisesti, käytäntöni asemointiani ja kompetenssiani hyödyksi ja olenko vuorovaikutuksessa ympäristöni kanssa niin kuin haluan.

Jos ihminen on vapaa-ajallaan täysin muuta mitä hän on työajallaan, olisi ehkä syytä miettiä, onko hän oikeassa positiossa ja vastaako työnantajan arvomaailma henkilön omaa.

UPM:n ja henkilöstön välillä ei ole suurta arvoristiriitaa, joka vaikuttaisi yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen vaikeuteen sosiaalisessa mediassa. 82% vastanneista (160) koki, että he voivat edustaa UPM:n arvoja ”luota ja ole luotettu, tuloksia yhdessä ja uudistu rohkeasti” kommunikoidessaan verkossa. Avoimissa kysymyksissä nousi esille, että 7%:lle vastanneista (100) konflikti yhtiön toimissa tai arvoissa söisi motivaatiota työntekijälähdettilyyteen.

Yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen haasteena sosiaalisessa mediassa voi olla myös ajankäyttö: ihminen haluaa rajata työaikaansa ja välttää tilannetta, jossa hän joutuisi työnantajansa sosiaalisen median päivystäjäksi 24/7. Ymmärrettävää on, ettei kukaan halua olla työnantajan käytettävissä tai työntekijälähettiläänä verkossa kellon ympäri. Silti mielestäni ihminen luo henkilöbrändiään ja edustaa välillisesti työnantajaansa jatkuvasti halusi sitä tai ei, oli verkossa tai ei. Deckers & Lacy (2012, 7) vahvistavat saman: kaikki mitä viestii itsestään ympäristöön; teot, sanat ja nettiin julkaistut kuvat muodostavat kuvaa henkilöbrändistä.

Avoimissa kysymyksissä nousi esiin kommentti, jossa pelättiin ”perästä kuuluu” –reaktiota: sosiaalisessa mediassa (väärin) kommentointi aiheuttaisi jälkipyykkiä töissä. Tämä pelko voi mielestäni pohjautua aiemmin tiukasti määriteltyyn viestintäkulttuuriin, johon palaan tuonnempana.

Yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen vaikeus sosiaalisessa voi johtua mielestäni myös epävarmuudesta ja tiedon puutteesta: kuinka sosiaalisen median kanavia käytetään, kuinka siellä toimitaan, mitä UPM:n edustajana voi sanoa ja millä sävyllä, oman työn sisältö on luottamuksellista jne. Kyselyyn vastaajat toivoivatkin UPM:ltä sosiaalisen median koulutusta. Tämä tuli ilmi niin kiinnostusta koulutukseen selvittävässä kysymyksessä kuin työntekijälähettilyyteen liittyvissä avoimissa kysymyksissä.

Koulutusta toivotaan sosiaalisen median toiminnallisuuksista, UPM:n sosiaalisen median ohjeistuksesta ja yhtiön läsnäolosta sosiaalisessa mediassa. Myös työntekijälähettilyydestä halutaan lisää tietoa.

Vastaajista (167) 64% koki, ettei UPM:n antama sosiaalisen median koulutus ole ollut tehokasta. Kysymys olisi vaatinut avoimen jatkokysymyksen, jotta olisi selvinnyt miksi koulutukseen ei oltu tyytyväisiä tai johtuuko tyytymättömyys siitä, että koulutusta ei ylipääntään ole ollut kaikkien tarjolla.

Avoimissa kysymyksissä tuli esille, että ihmiset toivovat selkeyttä siitä, mitä UPM toivoo työntekijöiden viestivän sosiaalisessa mediassa. Osa koki epämieluisana yhtiön viestien välittämisen henkilökohtaiselle verkostolleen. Katson tämän olevan lähtökohtaisesti väärä ajattelumalli. Työntekijälähettilyyden on vapaaehtoista alusta loppuun. Kenenkään ei tulisi

välittää verkostolleen yhtiön viestiä, minkä takana ei seiso tai mitä ei itse koe aidosti mielenkiintoiseksi. Kenenkään ei tulisi välittää viestejä filtteröimättä niitä ja ottamatta niitä omakseen. Työntekijälähtettilään tulisi kertoa ja viestiä verkostolleen, miksi kyseinen artikkeli/blogipostaus/linkki on lukemisen ja jakamisen arvoinen.

Teoriaosassa tuli hyvin esille, että ihmisiä kiinnostaa henkilöbrändeissä aitous. Se on elintärkeä lähtökohta ammatillisen henkilöbrändin rakentamiselle. Jos ihminen toimii yhtiön viestien spämmääjänä sosiaalisissa verkostoissaan, se kertoo niin ihmisen heikosta arviointikyvystä ja sosiaalisen median tuntemuksesta kuin yhtiön huonosti hoidetusta sosiaalisen median ohjeistuksesta. Tämä ei tee hyvää ihmisen henkilöbrändille eikä yritykselle itselleen. Laadukas, mielenkiintoinen ja harkiten jaettu sisältö ja luonteva käytös sosiaalisessa mediassa kertovat ihmisen asiantuntemuksesta ja tukevat henkilöbrändin muodostumista.

UPM:n tulisi tarjota henkilöstölleen välineet ammatillisen henkilöbrändin muodostamiseen ja tukea sosiaalisen median haltuunotossa. Asiantuntemus ja aitous löytyvät henkilöistä itsestä. Henkilöstöä on rohkaistava uusien kanavien äärellä. Yhtiön tulisi olla ylpeä asiantuntevasta henkilöstöstään siinä missä työntekijälähtettilääksi ryhtyvä on ylpeä omasta työstään ja työnantajastaan.

Pitkän historian omaavassa UPM:ssä on hyvin syvällä teollisen aikakauden viestintäkulttuuri. Teollisen aikakauden viestintäkulttuuri on muuttumassa sosiaalisen aikakauden viestintäkulttuuriin ja tämän murroksen kuvaamiseen keskityin luvussa 2. UPM:ssä on tarkkaan määritelty, kuka voi antaa yhtiön asioista lausuntoja julkisuudessa. Pörssiyhtiölle säädetyt lait ja velvollisuudet määrittävät vahvasti viestintäkulttuuria. Oma työurani UPM:ssä koostuu pitkälti nimenomaan mediasuhteiden, ulkoisen viestinnän sekä pörssi- viestinnän saralta. Vaikka yhtiössä on halu siirtyä sosiaaliselle aikakaudelle ja muuttaa viestintäkulttuuriaan, se vaatisi näkyvämpää otetta lähtien ylimmän johdon asiaan sitoutumisella, esimerkkinä toimimisella ja rohkaisulla.

Jotta työntekijälähtettilyysohjelma voi kukoistaa, täytyy yrityksen kulttuurin olla avoin, läpinäkyvä ja henkilöstöön luottava. Henkilöstön on tunnettava, että heidän arviointikykyynsä yhtiön puhemiehenä luotetaan. (SmarpShare, 2017)

UPM:n sosiaalisen median ohjeet (liite 4) on päivitetty ja ne avaavat mielestäni hyvin UPM:n rohkaisevaa kantaa sosiaalisen median ammatilliseen hyödyntämiseen. Ohjeet ovat selkeät ja napakat, mutta ne voisi jalostaa vielä havainnollisempaan muotoon hyödyntäen esimerkiksi videota. Hyvät ohjeistukset tulisi saada eloon ja rohkeus sosiaalisen median käyttöön ihmisten selkärankaan.

UPM:n sosiaalisen median ohjeistuksessa (liite 4) otetaan kantaa myös työssäni nousseeseen kysymykseen yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen vaikeudesta. Ohjeistuksessa sanotaan:

”Halutessasi voit yhdistää ammattiminäsi ja yksityisminäsi somessa. Voit myös rajata roolisi kanavan mukaan ja pitää esimerkiksi Facebookin yksityiskäytössä ja Twitterin ammattikäytössä.”

Ohjeistukseen voisi mielestäni lisätä myös vaihtoehdon, jossa ihminen hallinnoi esimerkiksi Facebook-tiliään eri kaverilistoilla, joille syötetään sisällöt oman harkinnan mukaan. Täten erillisiä tilejä ei tarvittaisi, ja samalla tilillä voisi verkostoitua niin liike-elämän tuttujen kuin parhaiden kavereiden kanssa, olettaen toki, että julkaistut profiilikuvat kestävät päivän valon molemmissa ryhmissä. Yhteinen tili ja kaverilistat ratkaisisi myös ongelman, jota eräs vastaaja pohti avoimissa kysymyksissä:

”...I have separated my SoMe channels into private and professional but I do find the challenge continuously to explain why I'm not active eg. in Instagram or trying politely to reject following requests. Maybe our SoMe guidelines could provide a solution also for this.”

Näkemykseni mukaan UPM:ssä on vierastettu henkilöbrändejä. Yhtiön toimitusjohtajan Jussi Pesosen ja hallituksen puheenjohtajan Nalle Wahlroosin lisäksi muut yhtiön kasvat ovat kohtalaisen tuntemattomia. Tämä voi myös vaikuttaa osaltaan tiukasti määritellyn viestintäkulttuurin lisäksi siihen, että ihmiset suhtautuvat varautuen sosiaalisessa mediasa esiintymiseen saati yhtiön nimissä toimimiseen. Toisaalta myös media on kiinnostunut yhtiön tunnetuimmista kasvoista, mikä luonnollisesti osaltaan vaikuttaa siihen, ketä julkisuudessa näkyy.

Avoimissa vastauksissa nousee jopa esiin, että niihin harvoin, jotka rakentavat henkilöbrändiään ja ovat enemmän esillä, saatetaan suhtautua jopa hieman nyreästi.

"I do not wish to be seen in public that much (as an employee advocate). Actually I feel some persons should critically consider that as well!"

Kyselyyn vastanneista (168) 31% ilmoitti rakentavansa aktiivisesti henkilöbrändiään sosiaalisessa mediassa. Vaikka valtaosa ei rakentanut aktiivisesti henkilöbrändiä sosiaalisessa mediassa, henkilöbrändin rakentamisesta ja kehittämisestä oli silti kiinnostunut 73% vastanneista (168). Lisäksi vastauksista näkyy selkeästi, että vahvan henkilöbrändin vaikuttavuuteen uskotaan. Vastanneista (168) 62% oli vahvasti yhtä mieltä tai yhtä mieltä väittämän "uskon, että vahva henkilöbrändi tukee nykyistä positiotani" kanssa. Vastanneista (166) 66% koki, että vahva henkilöbrändi auttaa heitä tavoitteidensa saavuttamisessa. Vastaajista (166) 85% uskoi, että vahva henkilöbrändi tukee urakehitystä.

Edellä mainitut tulokset osoittavat, että vastaajat ovat kiinnostuneet henkilöbrändäyksestä ja luottavat vahvan ammatillisen henkilöbrändin voimaan. Tässä piilee suuri potentiaali sosiaalisen median, henkilöbrändäyksen ja työntekijähettilyyden haltuunotolle.

Vastanneista (164) yli puolet (56%) ilmoitti halukkuutensa toimia UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa. 70% johtotehtävissä työskentelevistä (46), 53% asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (70), 50% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (30) ja 45% muissa tehtävissä työskentelevistä (18) kertoi olevansa valmis työskentelemään UPM:n työntekijälähettiläänä sosiaalisessa mediassa.

Millaiset ovat työntekijöiden valmiudet toimia työntekijälähettiläänä osana päivittäistä työtään?

Henkilöbrändin rakentamisesta ollaan siis kiinnostuneita, ja halukkuuttakin työntekijälähettiläänä toimimiseen löytyy vastaajien keskuudesta. Lähtökohdat työntekijälähettilysohjelman rakentamiselle ovat otolliset. Mahdolliset ongelmakohdat nousevat esille, kun katsotaan esimiehiin ja PPR- ja kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä.

Vastanneista (164) 65% koki, ettei oma esimies rohkaise sosiaalisen median käytössä ammatillisessa tarkoituksessa. 51% asiantuntijoista (69), 68% muissa tehtävissä työskentelevistä (19), 77% johtotehtävissä työskentelevistä (47) ja 76% ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä (29) kokivat, ettei oma esimies rohkaise sosiaalisen median käytössä ammatillisessa tarkoituksessa. Tuloksista voi päätellä, että mitä korkeammalle mennään organisaatiohierarkiassa, sitä vähemmän esimiehet rohkaisevat alaisiaan sosiaalisen median käytössä. Tämä aiheuttaa ongelmia työntekijälähettilyyden sisäistämisessä. Myös Pönkä (2014, 207) toteaa johtavassa asemassa olevan henkilön negatiivisen suhtautumisen sosiaaliseen mediaan vaikuttavan myös hänen alaistensa asenteisiin ja mahdollisuuksiin hyödyntää ja käyttää sosiaalisen median palveluita.

Sosiaalista mediaa ei oltu sidottu ihmisten tavoitteisiin tai kehittymiskohteisiin: se oli nostettu esille vain 14% vastaajien (165) PPR- tai kehityskeskusteluissa. Päätelen tästä, että sosiaalista mediaa ei joko koeta oikeaksi välineeksi tavoitteiden saavuttamiseksi tai sosiaalista mediaa ei itsessään koeta tärkeänä kehityskohteena.

Yhtiö on ilmaissut (UPM 2017), että sen tavoitteena on käydä dialogia sidosryhmien kanssa enenevässä määrin myös sosiaalisessa mediassa. UPM:n tavoitteen ja kyselyni PPR-kysymyksen tulosten valossa, yhtiön olisi syytä nostaa sosiaalinen media kehityskeskusteluihin.

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin, mikä motivoi ihmisiä toimimaan työntekijälähettiläinä ja mikä syö motivaatiota toimia työntekijälähettiläänä.

Työntekijälähettilyyteen eniten motivoi (n=87): ylpeys omasta työnantajasta ja työstä (26%), oman ammatillisen brändin sekä työnantajan brändin rakentaminen (18%), sidosryhmien ja oman tiedon lisääminen yhtiöstä (16%), hyvät sisällöt, tarinat ja uutiset (13%), yhteys omaan työhön (12%), muut syyt (10%) ja verkostointi (5%). Vastaajista 7% koki ettei mikään motivoi työntekijälähettilyyteen.

Vastauksista voi päätellä, että motivaatio työntekijälähettilyyteen lähtee ihmisestä itsestä ja hänen arvotaustoistaan. Hyvillä sisällöillä, tarinoilla ja uutisilla työntekijälähettilyyttä voidaan kuitenkin tukea yhtiön toimesta. Tässä auttaa UPM:llä käytössä oleva sosiaalisen median sisällönjakoalusta Smarp Share, jonka tunnetuksi tekemiseen ja käyttöön ottoon

on syytä resursoida nykyistä enemmän. Kyselyni perusteella Smarp Sharen käytössä on todella paljon parannettavaa.

Motivaatiota työntekijälähtöisyyteen söi eniten kaksi asiaa (n=100): vaikeus yhdistää ammatillinen ja yksityinen rooli sosiaalisessa mediassa (27%) sekä ajanpuute (23%). Muita syitä olivat: tiedon puute sosiaalisesta mediasta ja sen kanavista (16%), sopivien somesäältäjen puute (11%), konflikti yhtiön toiminnassa tai arvoissa (6%), liika byrokratia (4%), some ei relevantti omaan työhön (5%), ei mikään (6%) sekä muut syyt (14%).

6.1. Kampanjasuunnitelma My Biofore -työntekijälähtöisyysohjelmalle

Lopputyöni lähtökohtana on ollut tutkia kuinka UPM:n johto ja sen henkilöstö voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaa ja ammatillista brändiaan tukevalla tavalla. Tämän taustalla on UPM:n tahtotila parantaa julkisuuskuvaa, strategisten viestien läpimenoa sekä vahvistaa digitaalista jalanjälkeä verkossa. Työntekijälähtöisyyttä on mietitty yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena tukea tavoitteiden saavuttamista.

Lopputyöni tuloksena olen tehnyt tässä luvussa esiteltävän kehitysehdotuksen, kuinka työntekijälähtöisyysohjelma saadaan rakennettua ja herätettyä eloon UPM:ssä. Jotta työntekijälähtöisyysohjelma saataisiin liikkeelle, yhtiön olisi sitouduttava asiaan ylittä johtoa myöten ja resursoimalla niin itse ohjelma kuin siihen osallistuvan henkilöstön ajankäyttö. Työntekijälähtöisyys ei ole pelkästään yhden funktion tavoitetta, ja asian eteen olisi tehtävä yhteistyötä yli funktio-, liiketoiminta- ja tiimirajojen.

Tarsalaisen (2017) teemahaastattelusta nousi kuusi avainkohtaa, joita UPM pystyy hyödyntämään oman työntekijälähtöisyysohjelman jalkauttamisessa. Nämä kohdat ovat:

- Nimetään vastuhenkilö, joka suhtautuu työntekijälähtöisyyteen ja sosiaaliseen mediaan intohimoisesti
- Varmistetaan johdon tuki ja sitouttaminen
- Työntekijälähtöisyysohjelmalle lähdetään henkilön asiantuntijabrändi edellä
- Monimuotoinen koulutustarjonta
- Sosiaalisen median käyttäjien erilaiset roolitukset
- Työntekijöiden uniikin äänen löytäminen

UPM:lle teettämäni verkkokyselyn, teoriapohjan ja oman näkemykseni perusteella suurimmat syyt työntekijälähtöisyyden epäonnistumiselle yhtiössä voivat olla:

- johdon sitoutuminen ja tavoitteellisuus puutteellista (ei resursointia, ei strategiaa, sosiaalinen media ja työntekijälähettilyys ei yllä kehityskeskusteluihin)
- johdon esimerkin puute
- esimiesten tuen puute
- henkilöstön yksityisen ja ammatillisen roolin yhdistämisen vaikeus sosiaalisessa mediassa
- tiedon puute sosiaalisen median kanavista ja toimintatavoista
- työnkuormitus

UPM:n työntekijälähettilyysohjelmalla täytyy olla nimi, joka ilmentää yhtiötä, sen strategiaa sekä myös henkilöä itseään, sillä työntekijälähettilyysohjelmaa rakennetaan yksilön näkökulmasta. Ehdotan työntekijälähettilyysohjelman nimeksi **My Biofore**. Ohjelma jalkautuisi organisaatioon ylhäältä alas HR:n ja sidosryhmäsuhteet –funktion omistuksessa.

Näkemykseni mukaan UPM:n tämänhetkinen organisaatiomalli on ongelmallinen sosiaalisen median ja työntekijälähettilyyden haltuunotolle. Teknisesti sosiaalisen median kanavat omistaa yksi tiimi, sisällöt tehdään toisessa, liiketoiminnot elävät pitkälti omaa elämäänsä ja työnantajakuva hoidetaan HR:ssä. Työntekijälähettilyysohjelmaa tulisi vetää henkilö (Manager, employee advocacy & social media), joka tuntee yhtiön tiedonantopolitiikan, on tottunut toimimaan UPM:n tiedonantajana tai puhemiehenä, tuntee UPM:n sosiaalisen median säännöt, jolla on hyvä yleiskuva kaikista UPM:n liiketoiminnoista, joka on hyvä sisällöntuottaja, tuntee sosiaalisen median omakseen ja joka on tottunut vetämään koulutuksia. Vastuuhenkilö ei pelkää kouluttaisi työntekijälähettilyyksiä, vaan tuottaisi myös sisältöä yhtiön sosiaalisen median kanaviin, mikä tukisi työntekijälähettilyysohjelman tavoitteita. Tässä roolissa vastuuhenkilö toimisi My Biofore –reportterina ja olisi aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Korpi ym. (2012, 68) kehottavat pitämään yrityksen sosiaalisen median sisällöntuotannon yrityksen omissa käsissä, eivätkä he suosittelen, että sisällöntuotanto ulkoistettaisiin ulkoiselle toimijalle, viestintätoimistolle tai vastaavalle. Yritys voi tuottaa lisäarvoa sosiaalisessa mediassa tarjoamalla mielenkiintoisia sisältöjä. Tärkeää on olla aktiivinen, vuorovaikutteinen ja säännöllinen.

My Biofore –ohjelma etenisi ehdotukseni mukaisesti kuudessa vaiheessa alla olevan taukukon mukaisesti.

TAULUKKO 1. UPM:n My Biofore –ohjelman vaiheistus

1. vaihe	2. vaihe	3. vaihe	4. vaihe	5. vaihe	6. vaihe
Tavoitteet selkeäksi	Johdon koulutus	Esimiesten tiedotus ja promoottorien valinta (HR/SHR/BA)	Koulutukset ja workshopit alkavat	My Biofore – henkilöstö aktiiviseksi	Mittaus ja vaikuttavuus: UPM:n engagement ja reach,
Johdon sitoutuminen Ja My Biofore – kummin valinta	Johdon some-läsnäolo kuntoon ja aktivointi	Kampanjan lanseeraus ja tiedotus	Virtuaalit someklinikat	My Biofore -porkkanat	UPM:n sometilien seuraajamäärät
Ohjelman resursointi ja suunnittelu	Johdon sometuki	Intra: Make My Biofore -sivusto	My Biofore - materiaali-tuotanto	Smarp Share aktiiviseksi	Työnantaja-mielikuva
Mittaus: UPM:n engagement ja reach, sometilien seuraajamäärät	Someohjeiden ja somekriisiohjeiden tarkistus	My Biofore – tapahtumien listaus ja resursointi (SHR/HR/IR)	My Biofore – ”reportteri”		Työnhakijamäärät

Ensimmäisessä vaiheessa vahvistettaisiin ohjelman tavoitteet ja varmistettaisiin, että johto on sitoutunut ohjelman toteutukseen. Tavoitteet tukisivat yhtiön liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa. Ohjelma resursoitaisiin ja suunnitelma tarkennettaisiin. UPM:n sosiaalisen median engagement ja reach sekä sometilien seuraajamäärät olisi syytä tarkistaa, jotta saadaan selville mistä tilanteesta lähdetään liikkeelle.

Toisessa vaiheessa UPM:n ylin johto koulutettaisiin ja heidän sosiaalisen median läsnäolonsa laitettaisiin asianmukaiseen kuntoon. Johtoa rohkaistaisiin someaktiivisuuteen ja heitä tuettaisiin tarpeen mukaan. Yhtiön tavoitteiden lisäksi jokainen koulutuksessa käyvä asettaisi oman tavoitteensa sosiaalisen median läsnäololleen. Ketään ei pakotettaisi sosiaaliseen mediaan, mutta yhtiön puhemiehenä jo roolinsa puolesta toimivan olisi syytä harjoittaa tarkkaan sosiaalisen median läsnäolo läpi tavoitteiden ja henkilöbrändin rakentamisen

näkökulmasta. Yhtiön johto näyttäisi esimerkkiä työntekijälähtetällään toimimiseen. Se on avainasemassa ohjelman onnistumiselle.

Johdon läsnäoloa sosiaalisessa mediassa voitaisiin tukea koulutuksen lisäksi myös etsimällä ja vinkkaamalla heille alan tärkeimmät foorumit. Tässä voidaan käyttää myös ulkopuolisen palveluntarjoajan apua. LinkedIn on lähtökohtaisesti yleinen ammatillinen kanava, jossa jokaisen olisi syytä olla läsnä. Koska niin johtajien kuin henkilöstön ajankäyttö sosiaaliseen mediaan on rajallinen, kanavaläsnäolo, tavoitteet ja roolitukset olisi syytä miettiä tarkkaan.

Ohjelman kolmannessa vaiheessa olisi mielestäni syytä valita My Bioforen promoottorit, jotka tuntevat paloa työntekijälähtetilyyteen, sosiaaliseen mediaan ja ovat valmiita toimimaan oman työnsä ohella brändilähtetällään tukien muiden työntekijälähtetilyydestä kiinnostuneiden alkutaivalta. Promoottoreiden joukossa olisi myös ohjelman kummi ylemmästä johdosta, esimerkiksi henkilöstöjohtaja Riitta Savonlahti tai sidosryhmäsuhtejohtaja Pirkko Harrela. Promoottoreina voisivat toimia esimerkiksi jo Smarp Sharea käyttävät henkilöt tai jo aiemmin sosiaalisen median koulutusta saaneet ja työntekijälähtetilyyttä edistäneet henkilöt.

Ehdotan, että My Biofore –ohjelma käynnistettäisiin kampanjan aloitustilaisuudessa, jossa aktiivisessa roolissa olisi myös ohjelman kummi. Tilaisuus kuvattaisiin ja välitettäisiin live-nä eri toimipaikkoihin. Lähetys olisi katsottavissa myös jälkikäteen.

Kolmannessa My Biofore –ohjelman vaiheessa listattaisiin myös HR:n, sidosryhmäsuhteiden ja sijoittajasuhteiden tärkeimmät kalenterivuoden tapahtumat ja tehtäisiin resursointisuunnitelma tapahtumien varalle joko My Biofore –reportteria hyväksi käyttäen tai varmistamalla, että tapahtumissa on läsnä ja aktiivisena My Biofore -lähtetällitä.

Neljännessä vaiheessa koulutukset ja workshopit alkaisivat valikoiduissa lokaatioissa. My Biofore -koulutukset tapahtuisivat kasvotusten. My Biofore -reportteri kiertäisi kouluttamassa UPM:n valikoituja lokaatioita ja tuottaisi samalla materiaalia yhtiön sosiaalisen median kanaviin. Materiaalit käännettäisiin yhtiön avainkielille, jotta ne palvelisivat henkilöstöä ja heidän seuraajiaan eri puolilla maailmaa. Materiaalit julkaistaisiin yhtiön sosiaalisen

median kanavissa ja Smarp Sharessa. Monipuolisilla sisällöillä saadaan aikaan keskustelua ja aktivoidaan verkostoja keskusteluun.

Työntekijälähtöisyyttä lähestyttäisiin ammatillisen henkilöbrändin rakentamisen kautta. Koulutukset kattaisivat perehdytyksen asiantuntijabrändin rakentamiseen sosiaalisessa mediassa ja siellä vaikuttamiseen. Kuten Frank (2015) toteaa, suurin osa henkilöstöstä ei nouse sängystä toteuttaakseen yhtiön visioita ja strategioita, elleivät he näe sen henkilökohtaista ja ammatillista hyötyä.

Auttaisimme henkilöstöä oivaltamaan, miksi ammatillisen henkilöbrändin luominen on tärkeää sosiaalisessa mediassa. Henkilöbrändin rakentamisen ensimmäinen vaihe on itse-tutkiskelu. Ihmisen on tunnistettava vahvuutensa ja osattava näyttämisen lisäksi kertoa myös niistä muille. Kävisimme koulutuksissa läpi, millaisia eri sosiaalisen median kanavavaihtoehtoja on, miten kanavat toimivat, miten sosiaalisessa mediassa voidaan käyttäytyä eri rooleissa ja millaisia sisältöjä voidaan jakaa. Koulutusohjelmassa käytäisiin läpi myös yhtiön sosiaalisen median tavoitteet: mikä merkitys työntekijälähtöisyydellä on yhtiön menestykseen (mm. strategiset viestit, sidosryhmäsuhdetyö). Lisäksi koulutuksessa pureuduttaisiin kyselyni avoimissa kysymyksissä nousseisiin työntekijälähtöisyyden haasteisiin: oman ja ammatillisen roolin yhdistämiseen sosiaalisessa mediassa sekä ajankäyttöön.

Työntekijälähtöisyyttä tulisi lähteä tarkastelemaan oman ammatillisen henkilöbrändin kautta: millaisen mielikuvan haluan antaa itsestäni sosiaalisessa mediassa, mitkä ovat tavoitteeni, missä on kohderyhmäni, millä keinoilla (kanavilla/sisällöllä/ilmaisulla) pääsen tavoitteeseeni. Autenttisuus on tärkeää pitää mielessä henkilöbrändiä miettiessä, sillä teennäisyys paistaa läpi.

Mielestäni on tärkeää miettiä millaisia sisältöjä työntekijälähtöisyyden haluaa jakaa työnantajastaan, millaisista sisällöistä seuraajat olisivat kiinnostuneita ja millä perusteella mitään sisältöä jaetaan mihinkin kanavaan. Postaukset olisi tärkeä ottaa ”omiin nimiin” ja tuoda esiin asiantuntemusta, persoonaa tai huumorintajua. Kukaan ei liene toivo näyttävänsä työnantajan korporaatioviestejä lähettävältä spämmääjältä.

Työntekijälähettilyysohjelmassa henkilöstöä tuettaisiin virtuaalisilla someklinikoilla, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä sosiaaliseen mediaan liittyvistä kysymyksistä. Jokaisella klinikalla olisi kantava teema, jossa tutustuttaisiin vuorotellen yhteen sosiaalisen median kanavaan ja sen mahdollisuuksiin.

My Biofore ei toimisi työnantajakuvaa tukevana pelkästään yhtiön ulkopuolelle: se lähentäisi henkilöstöä ja avaisi silmiä, millaisia upeita kollegoita ja asiantuntemusta yhtiössä on ympäri maailmaa. My Biofore loisi, lisäisi ja ilmentäisi ihmisten sitoutuneisuutta yhtiöön ja vahvistaa me-henkeä.

Mielestäni My Biofore toisi esille yhtiön strategiaa päivittäisen työn ja yksilön kautta, se toisi esille aidot ja autenttiset ihmiset ja riisuisi liian mainostoimistomaisen kuvamaailman mitä esimerkiksi yhtiön Instagram-tili tällä hetkellä mielestäni tarjoaa. My Bioforen kautta esiteltäisiin ihmisiä, toimipaikkoja ja kulttuureja.

Ehdotan, että yhtiön intranettiin perustettaisiin Make My Biofore –sivusto, johon koottaisiin työntekijälähettilyyttä käsittelevä materiaali ja someohjeistukset. Se toimisi työntekijälähettilyyden kaikille avoimena kotipesänä ja turvapaikkana, missä hölmöt kysymykset eivät ole ainoastaan sallittuja, vaan myös toivottuja.

Mielestäni My Biofore –lähettiläille olisi tärkeää luoda erilaiset roolit, joista jokainen lähettiläs voisi valita itselleen sopivan vaihtoehdon kolmesta esimerkistä. Roolit vaihtelevat aktiivisuustason mukaan:

- 1) My Biofore 1 -lähettiläs tuottaisi ja jakaisi sisältöjä aktiivisesti osallistuen myös relevantteihin keskusteluihin. Hän olisi kartoittanut tärkeimmät sidosryhmänsä ja verkostoitunut heidän kanssaan. Hänellä olisi selkeä työprofiili sosiaalisessa mediassa tai hänen yksityisen ja ammatillisen roolin välillä ei olisi ristiriitaa. Hän olisi valmis toimimaan yhtiön edustajana oman erityisosaamisensa ja vastualueensa rajoissa ja ohjaamaan mahdolliset oman vastualueensa ylitse menevät kyselyt oikealle taholle.

- 2) My Biofore 2 -lähettiläs jakaisi ja personoisi sisältöjä, kommentoiden muiden päivityksiä silloin tällöin. Hän olisi kartoittanut tärkeimmät sidosryhmän-

sä ja verkostoitunut heidän kanssaan. Hänellä ei olisi yksityisen ja ammatillisen roolin välillä ristiriitaa sosiaalisessa mediassa. Hän olisi valmis toimimaan yhtiön edustajana oman erityisosaamisensa ja vastualueensa rajoissa ja ohjaamaan mahdolliset oman vastualueensa ylitse menevät kyselyt oikealle taholle.

3) My Biofore 3 -lähettiläs pitäisi huolen, että hänen sosiaalisen median kanavansa ovat siistissä ja edustavassa kunnossa. Hän ei olisi somenatiivi, mutta tuntisi sosiaalisen median lainalaisuudet ja jakaisi ja personoisi yhtiön sisältöjä silloin tällöin. Hänen verkostonsa koostuisi lähinnä yksityiselämän ihmisistä ja hänen jakamansa sisällöt olisivat pääasiallisesti yksityiselämään liittyviä. Tarvittaessa hän olisi kuitenkin valmis toimimaan yhtiön edustajana oman erityisosaamisensa ja vastualueensa rajoissa ja ohjaamaan mahdolliset oman vastualueensa ylitse menevät kyselyt oikealle taholle.

Viidennessä vaiheessa aktivoitaisiin henkilöstöä ja heille tarjottaisiin hyvää materiaalia sosiaaliseen mediaan. My Biofore –lähettilyyden tueksi henkilöstölle tarjottaisiin Smarp Sharessa valmiita sisältöjä, jotka koostuvat niin konserniviestinnän kuin liiketoiminnan viestinnän tuottamista ajankohtaisista artikkeleista, blogeista tai videoista. UPM:llä onkin jo toimiva sisällöntuotantomalli materiaalivirtaan, jota My Biofore –reportterin artikkelit ja blogit täydentäisivät mainiosti. Lisäksi Smarp Shareen nostettaisiin UPM:ää tai alaa laajemmin kiinnostavia linkkejä medioiden artikkeleihin, blogeihin, julkaisuihin, tutkimuksiin ja video- sekä tv-klippeihin. Kriteerinä on, että sisällöt ovat aidosti mielenkiintoisia ja tukevat yhtiön Biofore-strategiaa. My Biofore-lähettiläät voisivat myös ehdottaa itse sisältöjä Smarp Shareen ja he keräisivät Smarpissa työntekijälähettilyyspisteitä samoin kuin jakessaan sisältöjä.

My Biofore –lähettiläiden koulutuksessa on tärkeää, että jokainen löytäisi oman käyttäjäroolinsa lisäksi oman uniikin äänen. Olisi hyvä välttää Smarp Sharesta tehtävät artikkelijaoit ilman omaa kommenttia. Hyvä sääntö on, että jos henkilö ei tiedä, miksi materiaali on mielenkiintoinen tai tärkeä, on parempi jättää se kokonaan jakamatta. Koulutuksessa käytäisiin myös läpi millaisia sisältöjä Smarp Shareen voi ehdottaa ja millaisia sisältöjä itse tuottaa sosiaaliseen mediaan ammatillisesta näkökulmasta.

Kuudennessa vaiheessa tarkistettaisiin tulokset. UPM pystyisi seuraamaan kuukausittain My Biofore –ohjelman ja Smarp Sharen vaikuttavuutta Smarpin engage ja reach -tilaston avulla sekä seuraamalla sosiaalisen median tiliensä seuraajamääriä. Pidemmällä aikavälillä työntekijälähtöisyyden vaikutus alkaisi näkyä myös työnhakijatilastoissa ja työnantajamielikuvassa.

Aktiivisimmin ja personoiduimmin sisältöjä jakaneet voitaisiin huomioida kuukausittain vaikkapa leffalipuilla ja kunniamaininnalla Make My Bioforen tiimisivulla. Henkilöä motivoi myös itseään, kun hän pääsee seuraamaan sosiaalisen median vaikuttavuuttaan.

Sosiaalisessa mediassa työntekijälähtöisyysohjelman sitoisi hashtag #mybiofore. Täten työntekijälähtöisyyden on helppo seurata esimerkiksi Twitterissä, mitä kollegat jakavat sosiaalisessa mediassa ja halutessaan jakaa verkostolleen kollegan tweetti ja sen sisältö.

Mielestäni My Biofore -työntekijälähtöisyyteen kannustava ajattelumalli on saatava HR:n, kehityskeskustelujen ja PPR-tavoitteiden avulla organisaation selkärankaan. Kehityskeskustelujen ja tavoitteellisen toiminnan avulla ammatillisen brändin rakentaminen, sosiaalinen media ja työntekijälähtöisyys saataisiin rakennettua osaksi uutta sosiaalista organisaatiokulttuuria. Mikään näistä ei kuitenkaan onnistu ilman johdon sitoutumista, mikä on selkeästi kriittisin tekijä työntekijälähtöisyyden onnistumiselle.

Tutkimukselleni hyvä jatkotutkimus olisi toteuttaa UPM:lle tekemäni verkkokysely joko sellaisenaan tai hieman muunneltuna uudestaan, kun kehittämisehdotuksessani oleva kampanja on toteutettu. Täten voitaisiin mitata, miten valmius sosiaalisen median käyttöön, suhtautuminen henkilöbrändäykseen ja työntekijälähtöisyyteen on edennyt organisaatiossa.

6.2. Lopputyöprosessin ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Lopputyöni tutkimusosuus on sisältänyt kaksi erillistä tutkimusta: kvalitatiivisen puolistrukturoidun teemahaastattelun ja kvantitatiivisen verkkokyselyn. Nämä tutkimukset täydentävät toisiaan ja auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiini hyvin. Valitsemani teoriatausta auttoi lopputyöni aiheen kokonaiskuvan ymmärtämisessä ja rakensi pohjaa tutkimukseni eri osille. Teoria ja tutkimustulokset tukivat toinen toisiaan eikä ristiriitoja noussut esiin.

Kvalitatiivinen teemahaastattelu eteni suunnitelman ja haastattelurungon mukaisesti. Sain vastaukset niihin kysymyksiin, mitä hain.

Helmikuussa 2017 Webropol-ohjelmalla toteutetun verkkokyselyn vastaanotti 615 ihmistä ja heistä 168 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti nousi 27:iin. Verkkokyselyn vastausprosentti laskettiin Kanasen (2015, 284) mallilla. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Vastausprosenttimäärä oli hyvä. Vastajamäärästä voi päätellä, että aihe on ollut mielenkiintoinen, ja kysely on ollut sopivan mittainen. Tietyissä kysymyksissä termistön ymmärtämisen varmistaminen on liene edesauttanut vastaushalukkuutta. Verkkokyselyn toimivuutta ennen julkaisua testasi kolme henkilöä UPM:ssä ja nämä tulokset nollattiin ennen kyselyn varsinaista julkaisua.

Tutkimustulokseni ja siitä johdetut kehitysehdotukset antavat käytännönläheisen ja toteutamiskelpoisen ehdotuksen miten UPM:n johto ja henkilöstö voivat vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yhtiön julkisuuskuvaa ja ammatillista brändiä tukevalla tavalla.

Kyselylomakkeella kerätty aineisto käsiteltiin tilasto-ohjelmalla. Käytin niin suoraa jakaumaa kuin ristiintaulukointia ja vastaukset esitettiin graaffeina ja prosenttilukuina esittäen aina myös havaintoyksikön kokonaismäärä (n). Ristiintaulukointia hyödynsin kun vertailin miten tiettyihin kysymyksiin vastasivat eri rooleissa ja positiotasoissa työskentelevät.

Käytin verkkokyselyni skaalautuvissa mielipidekysymyksissä tietoisesti neljää eri vaihtoehtoa väittämien kanssa (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä). Asteikkoni alkoi vasemmalta ”täysin samaa mieltä” –vaihtoehdolla. Tämän vuoksi arvot oikaistiin ennen tuloksia Exceliin siirrettäessä, ettei keskiarvoon tulisi virhearvoa. Keskiarvot näkyvät kokonaisraportissani (liite 3). Skaalakysymysten tulokset esitettiin prosentteina ja graaffeina. Skaalakysymyksiä ristiintaulukoidessani lisäsin graaffeihin myös eroavaisuutta korostavat värisävyt.

Skaalautuvissa mielipidekysymyksissä jätin tietoisesti antamatta vaihtoehdon ”ei osaa sanoa” tai ”ei halua sanoa”. Kaikki kysymykset olivat sellaisia mihin oletin vastaajan pystyvän vastaamaan. Jos henkilö ei halunnut vastata, hän yksinkertaisesti vain pystyi jättämään kysymyksen välistä.

Verkkokyselyssäni oli kolme avointa kysymystä. Näiden vastaukset muokkasinkin myös kvalitatiivisesti analysoitavaan muotoon etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista ja kvantifioimalla ne.

Tutkimukseni validiteetti on hyvä. Verkkokyselyssä mitattiin oikeasta kohderyhmästä niitä asioita mitä pitikin. Kyselyssä mitattiin henkilöstön valmiutta sosiaalisen median käyttöön, suhtautumista henkilöbrändäykseen ja työntekijälähtöisyyteen. Käsitteet avattiin tarvittaessa. Sisältövalideettia arvioidessa voidaan todeta, että mittarit tavoittivat mitattavan asian. Saamani tuloksia voidaan yleistää organisaationi kohderyhmässä, mutta ei kohderyhmäni ulkopuolella. Tulokset kertovat nimenomaisen kohderyhmän suhtautumisesta mitattuun asiaan: tutkimukseni on tapaustutkimus.

Tutkimukseni reliabiliteetti on hyvä mitä tulee käytettyihin mittareihin, mittaukseen ja mitaustulokseen. Toki jälkimmäiseen voi vaikuttaa ihmisen tekemät valinnat vastaushetkellä, ja on mahdollista, että vastaajan tuntemus aiheesta on saattanut hieman muuttua jos tutkimus toistettaisiin nyt. En kuitenkaan usko, että reliabiliteetissa olisi mitaustuloksen kannalta kuitenkaan merkittäviä muutoksia.

6.3. Oman oppimisen arviointi

Lopputyöni alkoi muodostua hitaasti, mutta selkeni ja kirkastui ajan edetessä. Samalla tapahtui myös ammatillista kehitystä ja ymmärrystä aiheen parissa. Ymmärsin, että jotta voin suunnitella UPM:lle työntekijälähtöisyysohjelman, minun on mentävä syvemmälle viestintäkulttuurissa tapahtuvaan muutokseen. Tästä syystä ensimmäinen teorialukuni käsitteli muutosta teollisesta viestintäkulttuurista sosiaaliseen viestintäkulttuuriin ja lähdin sitä kautta avaamaan asiaa laajemmassa perspektiivissä. Halusin tehdä lopputyötä myös työntekijän näkökulmasta, sillä ilman että henkilö haluaa rakentaa ammatillista brändiaan sosiaalisessa mediassa ja ymmärtämättä itselleen siitä saatavia hyötyjä, työntekijälähtöisyysohjelman on mahdoton rakentaa tuloksellisesti ja kestävästi. Vasta tämän jälkeen siirryin teoriassa itse työntekijälähtöisyyden tutkimiseen.

Lopputyön prosessi opetti minulle kaksi uutta teknistä asiaa: Excelin tilastoapu-ohjelman käytön sekä Webropol-verkkokyselyn.

Lopputyöni muistutti minua aikataulutuksen ja ison kokonaisuuden palastelun tärkeydestä. Kokonaisuus tuntui ensin ylitsepääsemättömän suurelta projektilta, mutta huomasin nopeasti, että kokonaisuuden jakaminen osiin helpottaa ”jättiläisefektiä”.

Olisin voinut pitää tiiviimmin yhteyttä kohdeorganisaatioon, sillä opintovapaalla en ollut kiinni UPM:n arjessa. Koen kuitenkin, että lopputyö eteni ongelmitta. Kriittisimmissä vaiheissa olin yhteydessä niin lopputyöni ohjaajaan, kvalitatiivisen tutkimuksen opettajaan kuin kohdeorganisaationi yhteyshenkilöihin. Toisaalta etäisyys kohdeorganisaatioon oli myös hyvä; pystyin asemoimaan itseni tutkijaksi ja toimimaan objektiivisesti.

Uskon, että lopputyöni ajankohtainen aihe antaa minulle kilpailuetua työmarkkinoilla ja vahvistaa viestinnän ja liiketoiminnan kehittämisen ammattiosaamistani. Se kruunaa ja sitoo yhteen Haaga-Helian liiketalouden kehittämisen koulutusohjelman opintoni. Tutkimukseni on ollut ajankohtainen ja tarpeellinen kohdeorganisaatiossa, ja sen hyödynnettävyys on erittäin hyvä.

Lähteet

Aalto, T. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. 2012. Finn Lectura. Helsinki.

Aalto, T. & Uunisaari, M. Y. Brändää itsesi verkossa. 2010. BTJ Finland. Helsinki.

Clark, D. 2013. Reinventing you: define your brand, imagine your future. Harvard Business Review Press. Boston.

Corion, N.K. 10.8.2016. 3 Signs You Have A Terrible Personal Brand On Social Media. Huffington Post. Luettavissa: http://www.huffingtonpost.com/nelson-kimron-corion/3-signs-you-have-a-terrib_b_12871594.html Luettu: 19.11.2016.

Deckers, E. & Lacy, K. 2012. Branding Yourself. How to Use Social Media to Invent or Reinvent Yourself. Que Publishing. Indianapolis.

DeMers, J. 10.7.2016. Why Personal Brands Are Better Than Corporate For Social Media. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2016/07/10/why-personal-brands-are-better-than-corporate-for-social-media/#4eeae5ea5eb8>. Luettu: 19.11.2016.

Dobey, J. 15.4.2014. Artikkelissa Florentine S. 6 Social Media Mistakes That Will Kill Your Career. Luettavissa: <http://www.cio.com/article/2376706/careers-staffing/6-social-media-mistakes-that-will-kill-your-career.html>. Luettu: 20.11.2016.

Duchesne, C. 15.4.2014. Artikkelissa Florentine S. 6 Social Media Mistakes That Will Kill Your Career. Luettavissa: <http://www.cio.com/article/2376706/careers-staffing/6-social-media-mistakes-that-will-kill-your-career.html>. Luettu: 20.11.2016.

Frank, J. 2015. From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. Strategic HR Review, 14, 4.

Foster, T. & Olderbud, M. 2017. Branding you. How to market yourself in a competitive world. Studentlitteratur AB. Lund.

Gad, T. & Rosencreutz, A. 2002. Managing Brand Me. How to build your personal brand? Pearson Education Limited. Dorchester.

Hakukonemestarit 2016. Yritysten pahimmat virheet sosiaalisessa mediassa. Luettavissa: <http://www.hakukonemestarit.fi/blogi/yritysten-pahimmat-virheet-sosiaalisessa-mediassa/>. Luettu: 24.11.2016.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella - Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum. Helsinki.

Hingemarketing 2015. Understanding employee advocacy on social media. Luettavissa: <https://hingemarketing.com/uploads/hinge-research-employee-advocacy.pdf>. Luettu: 8.5.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Kauppakamari. Helsinki.

Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Talentum. Hämeenlinna.

Jackson, D. 2.5.2017. What is employee advocacy? Getbambu. Luettavissa: <https://getbambu.com/blog/what-is-employee-advocacy/>. Luettu: 2.5.2017.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Docendo. Jyväskylä.

- Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 1. Ammatilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Kauppakamari. Helsinki.
- KvantiMOTV 2017. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 14.1.2017.
- Kärkkäinen, S. & Valtari, M. 2016. Sosiaalinen media Suomessa 2017. Luettavissa: <http://someco.fi/wp-content/uploads/2016/12/Sosiaalinen-media-Suomessa-2017.pdf>. Luettu: 28.12.2016.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY. Helsinki.
- Love, D. 6.5.2011. 13 people who got fired for tweeting. Business Insider. Luettavissa: <http://www.businessinsider.com/twitter-fired-2011-5?op=1&IR=T/#red-for-leaking-spoilers-about-her-tv-show-4>. Luettu: 21.11.2016.
- Lintulahti, M. 7.10.2014. Miksi yritys tarvitsee henkilöbrändejä ja miten asiantuntija brändää itsensä. Luettavissa: <http://digitalistnetwork.com/miksi-yritys-tarvitsee-henkilobrandeja-ja-miten-asiantuntija-brandaa-itsensa/>. Luettu: 21.11.2016
- Lähdevuori, J. 19.1.2015. Työntekijälähettiläisyys, lyhyt oppimäärä. Luettavissa: <http://www.iab.fi/iablogi/tyontekijalahettilyys-lyhyt-oppimaara.html>. Luettu 28.11.2016.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! WSOYpro. Helsinki.
- Patel, S. 12.11.2016. 9 Ways to Use Social Media to Build Your Personal Brand. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2016/11/12/9-ways-to-use-social-media-to-build-your-personal-brand/#37fac6685c8c>. Luettu: 19.11.2016.

Pasanen, T. 28.9.2015. Henkilöbrändäyksen 10 mustaakin mustempaa puolta. Luettavissa: <https://tanelipasanen.wordpress.com/2015/09/28/henkilobrändäyksen-10-mustaakin-mustempaa-puolta/>. Luettu: 21.11.2016.

Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Docendo. Jyväskylä.

Rosser, M. 6.12.2016. Why Your Company Needs a Social Media Employee Advocacy Program. Social Media Today. Luettavissa: <http://www.socialmediatoday.com/social-business/why-your-company-needs-social-media-employee-advocacy-program>. Luettu: 2.2.2017.

Salenbacher, J. 2014. Creative personal branding: the strategy to answer what's next. Second edition. Bis Publishers. Amsterdam.

Saukkonen, H. 2.11.2016. Digi: Mitä Somessa saa sanoa? Katsottavissa: <http://www.katsomo.fi/#!/jakso/685758>. Katsottu 24.11.2016.

Saksi, J. 2016. Johtaja on media. Kauppakamari. Helsinki.

Siniaalto, M. 2014. Sosiaalisen median menestysreseptit. Kauppakamari. Helsinki.

Sjöman, J. 4.11.2015. Mikä on vaikenemisen hinta. Luettavissa: <http://dingle.fi/2015/11/04/vaikenemisen-hinta/>. Luettu: 24.11.2016.

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus?. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-Kustannus, 180–190. Jyväskylä.

Smarp Share. 2017. The Definitive Guide to Employee Advocacy. Luettavissa: www.smarpshare.com. Luettu: 1.4.2017.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Talentum. Helsinki.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY. Helsinki.

Tarsalainen, O. 7.2.2017. Viestinnän asiantuntija ja somekoordinaattori, Kela. Skype-haastattelu. Helsinki.

Tilastokeskus 2015. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_024.fi.html. Luettu: 11.11.2016.

Tuutti, J, 22.10. 2015. Konsultti. Brändi, työntekijälähettilyyys ja maine. Procomin koulutus-tilaisuus. Helsinki.

UPM 2016. Intranet. UPM ja sosiaalinen media. Luettu: 10.10.2016

UPM 2017. Vuosikertomus 2016. Luettavissa: www.upm.fi. Luettu 20.2.2017.

Valtari, M. 8.1.2014. Mikä on hashtag? Luettavissa: <http://someco.fi/blogi/mika-on-hashtag-eli-aihetunniste/>. Luettu 12.5.2017.

Vitberg, A. K. 2009. Analog vs. digital personal branding: A new twist on personal marketing plans. CPA Practice Management Forums. Numero. 5 (11), 10–19.

Liitteet

Liite 1. Kelan viestintäasiantuntija ja somekoordinaattori Olga Tarsalaisen puolistruktuoidun teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 2. Saatekirje UPM:n verkkokyselyyn osallistujille

Liite 3. UPM:n verkkokyselyn tulokset yhteenvetona ilman avoimia kysymyksiä Webropol-raporttina

Liite 4. UPM:n verkkokyselyn osittaiset tulokset positiivittain eriteltyinä Webropol-raporttina

Liite 5. UPM:n sosiaalisen median ohjeistus

Liite 6. UPM:n digitaaliset kanavat

**Liite 1. Kelan viestintäasiantuntijan ja somekoordinaattori Olga Tarsalaisen puoli-
struktuoitun teemahaastattelun kysymysrunko**

Mistä lähtötilanteesta työntekijälähettilyyttä lähdettiin rakentamaan? Milloin?

Mitkä olivat työntekijälähettilyyden tavoitteet?

Miten ja millä työryhmällä lähditte rakentamaan mallia?

Oliko teillä bencharking-kohteita?

Mitä oivalluksia matkan varrella syntyi?

Millaisen vastaanoton malli sai?

Kuinka johto sitoutettiin mukaan?

Millaisia sudenkuoppia matkalla tapahtui ja mitä niistä opittiin?

Kuinka paljon lähettiläitä on?

Kuinka heidän motivaationsa syntyi ja kuinka sitä ylläpidetään?

Kuinka paljon lähettiläät luovat itse sisältöjä?

Miten työntekijälähettilyyden vaikuttavuutta mitataan?

Onko asetetut tavoitteet saavutettu? Mitä jatkossa tapahtuu?

Liite 2. Saatekirje UPM:n verkkokyselyyn osallistujille

From: Kaisu Lehtomaa, UPM **Sent:** 31. tammikuuta 2017 8:01

Subject: Invest 5 minutes in your future: How can UPM support you in social media?

Dear Colleagues,

UPM's goal is to improve the stakeholders' understanding of the Biofore strategy. UPM encourages all employees to be active in social media and to bring out their own expertise in the industry. Social media is full of interesting content to follow, read, share and discuss.

With this survey, UPM aims to find out how the company can support the management and the experts in social media and how they feel about professional branding and employee advocacy. All the answers will be handled anonymously.

Take a cup of coffee or tea, have a break from your hectic daily routines and complete the survey. *It takes only 5 minutes!*

If you have any questions, please don't hesitate to contact me.

The survey is part of my thesis in Master of Business Administration studies at Haaga Helia University of Applied Sciences.

Link to the survey: <https://www.webropolsurveys.com/S/4CF24A632A9AF6EC.par>

Thank you for your input. It is appreciated!

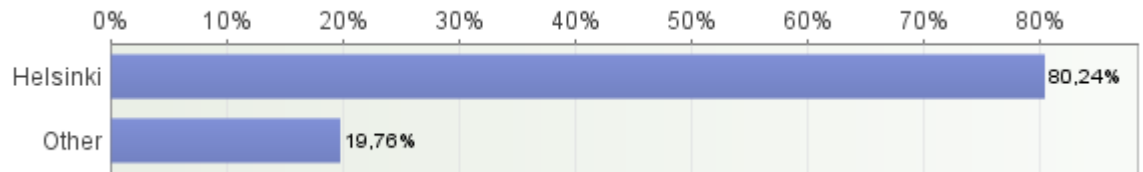
Kind Regards, Kaisu Lehtomaa

Ps. The survey is open until 10th of February 2017.

Liite 3: UPM:n verkkokyselyn tulokset 2017 (ilman avoimia kysymyksiä)

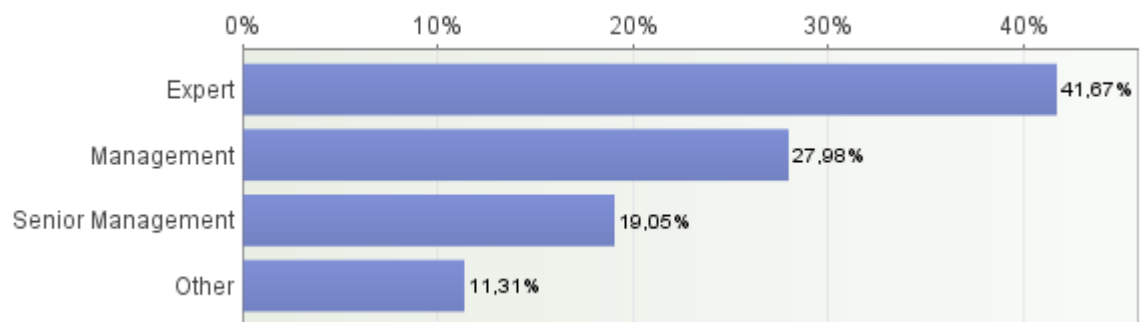
1. My main work location is in:

Vastaajien määrä: 167



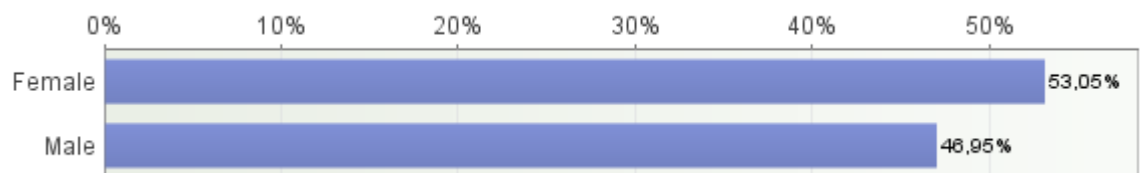
2. Which of the following best describes your role at UPM:

Vastaajien määrä: 168



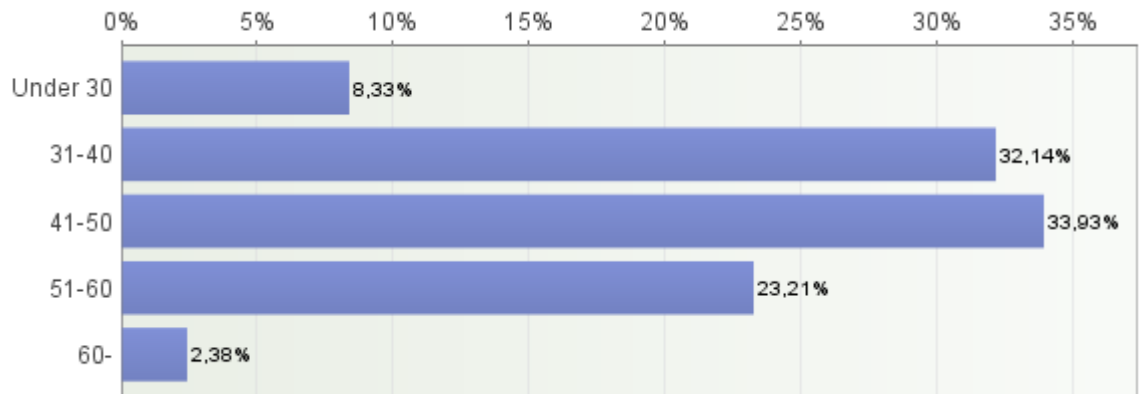
3. I am:

Vastaajien määrä: 164



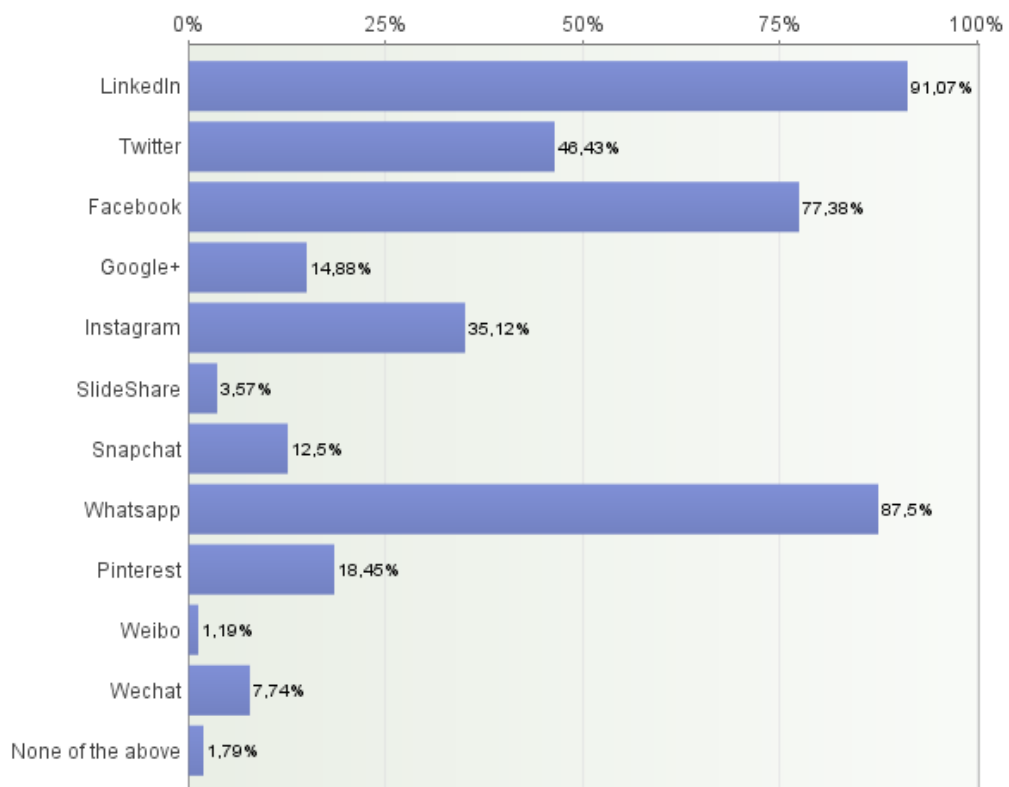
4. My age is:

Vastaajien määrä: 168



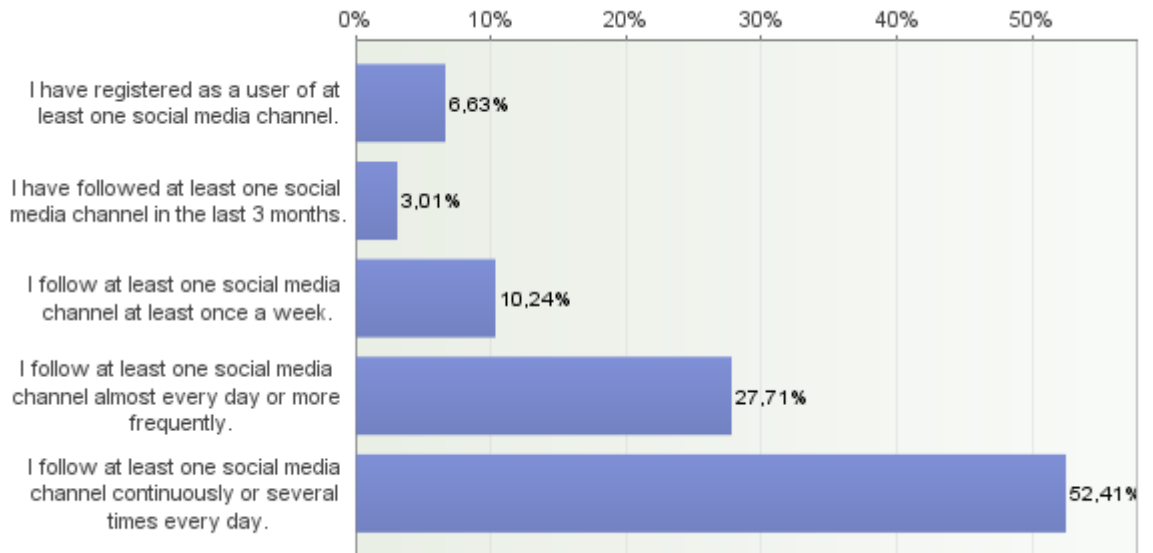
5. I use the following social media channels:

Vastaajien määrä: 168



6. How actively do you use social media?

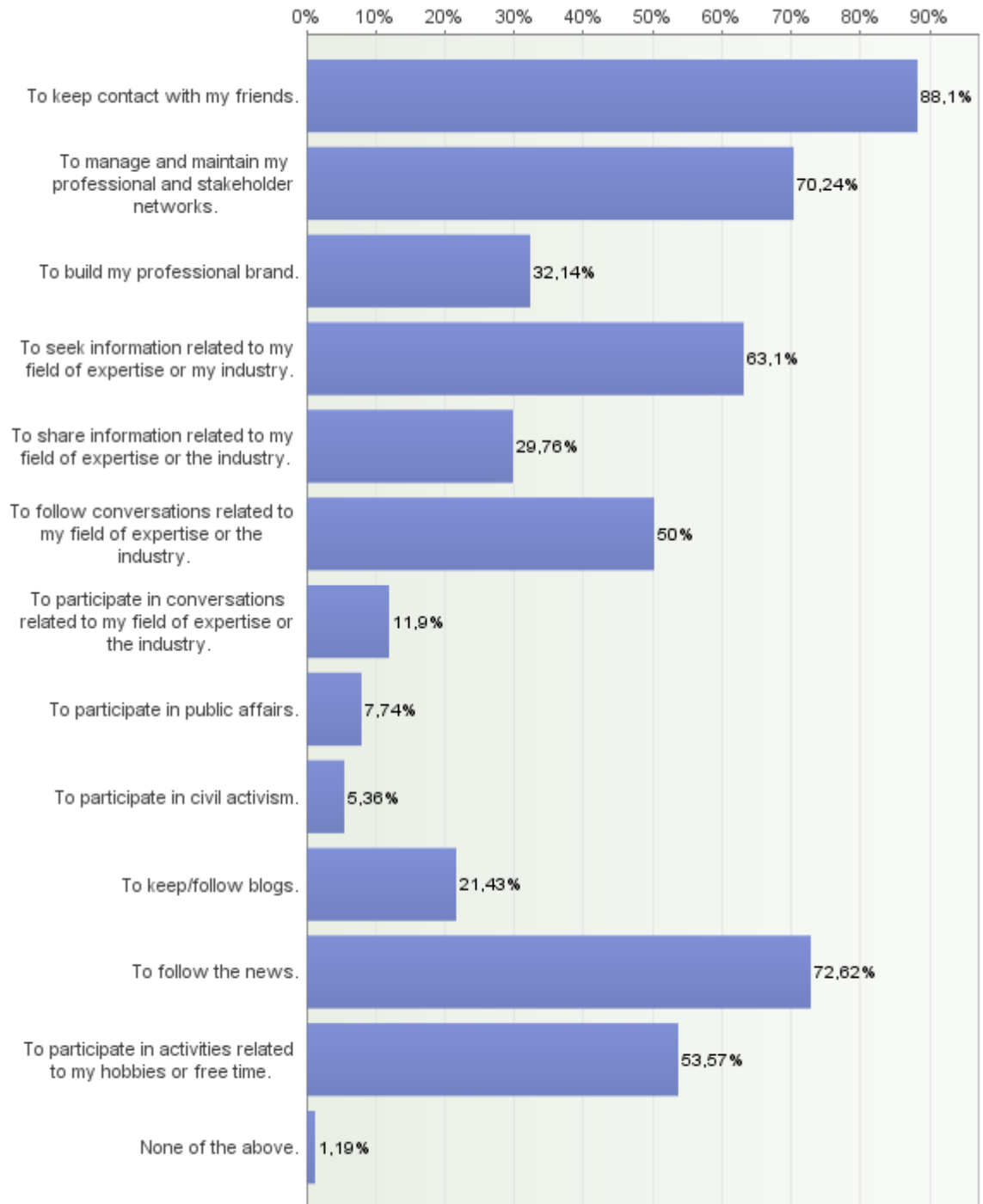
Vastaajien määrä: 166



7. I use social media for the following purposes:

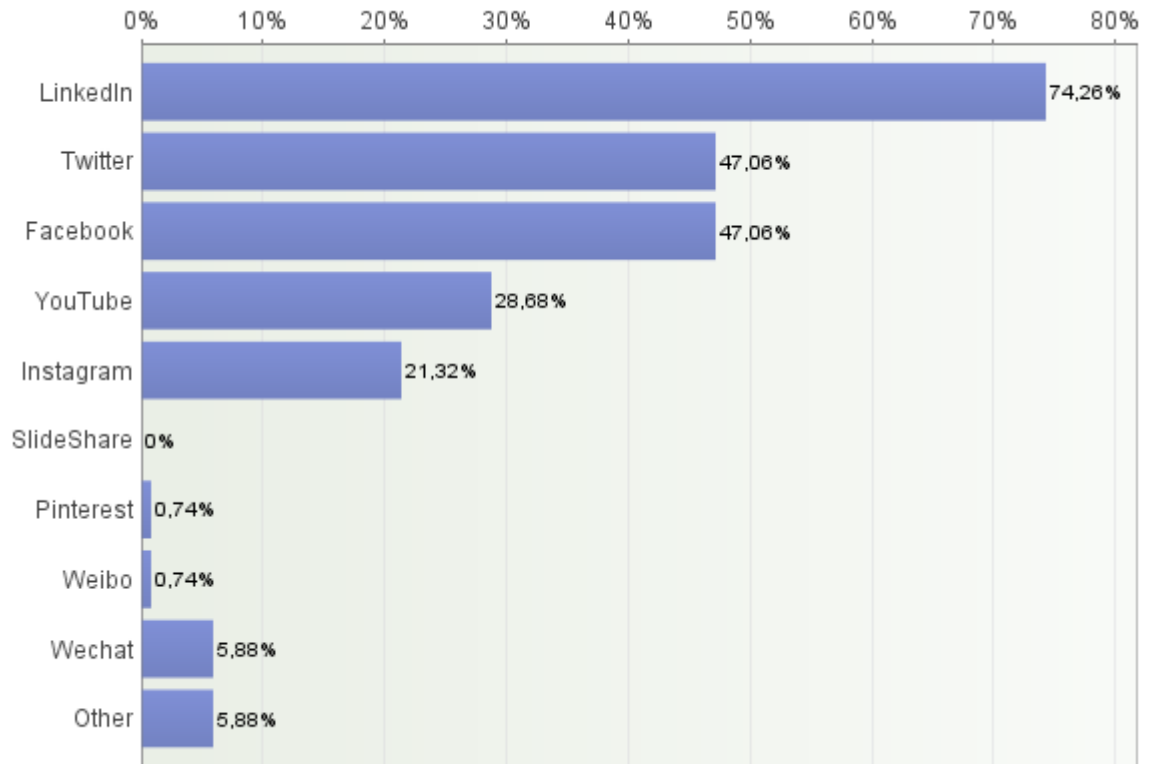
You can select as many options as you want.

Vastaajien määrä: 168



8. I follow UPM or its business areas in the following social media channels:

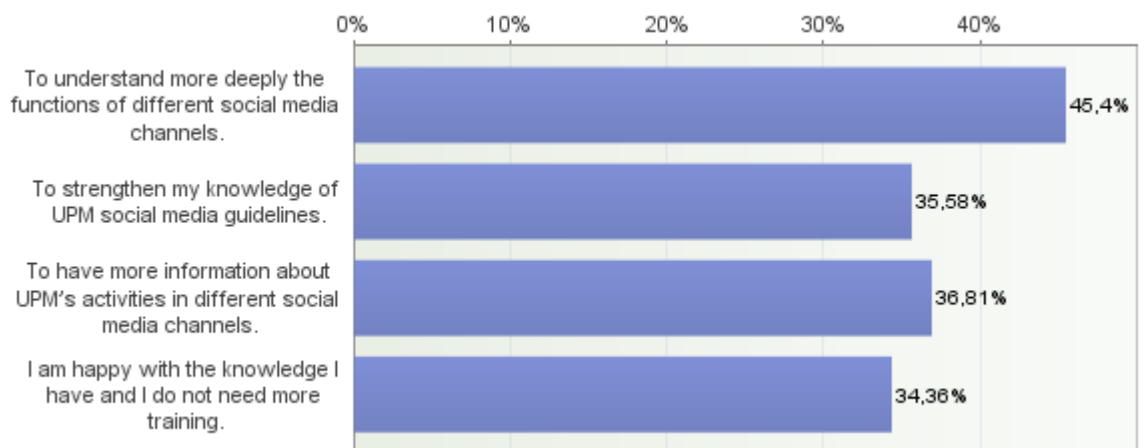
Vastaajien määrä: 136



9. I would be interested in participating in social media training:

Tick any of the boxes below if applicable.

Vastaajien määrä: 163



10. Social Media at work

Vastaajien määrä: 168

	Strongly Agree	Agree	Disagree	Strongly Disagree	Yhteensä	Keskiarvo
UPM has given me effective training related to the social media channels.	5,99%	29,34%	41,32%	23,35%	167	2,18
UPM social media guidelines are familiar to me.	8,93%	50,6%	30,36%	10,12%	168	2,58
My manager is encouraging me to use social media in professional purposes.	8,54%	26,83%	42,07%	22,56%	164	2,21
Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion.	5,45%	9,09%	40,61%	44,85%	165	1,75
The use of social media is very natural to me.	16,07%	52,38%	27,38%	4,17%	168	2,8
Yhteensä	9,01%	33,77%	36,3%	20,91%	832	2,31

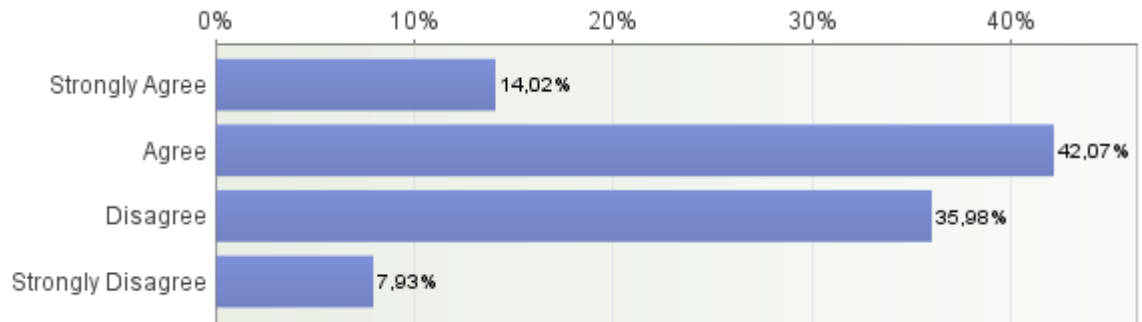
11. How do you feel about personal branding?

Vastaajien määrä: 168

	Strongly Agree	Agree	Disagree	Strongly Disagree	Yhteensä	Keskiarvo
I actively build my personal brand in social media.	5,45%	26,06%	49,7%	18,79%	165	2,18
I'm interested in building and developing my personal brand in social media.	17,86%	55,36%	20,83%	5,95%	168	2,85
I believe that strong personal brand will boost my current position at work.	13,69%	47,62%	31,55%	7,14%	168	2,68
I believe that strong personal brand will help to achieve my goals.	13,86%	51,81%	28,92%	5,42%	166	2,74
I believe that strong personal brand will support my career development in the future.	21,69%	62,65%	12,65%	3,01%	166	3,03
Yhteensä	14,53%	48,74%	28,69%	8,04%	833	2,7

12. I am willing to act as UPM's employee advocate in social media

Vastaajien määrä: 164



15. How do you feel about employee advocacy?

Vastaajien määrä: 160

I can advocate UPM's values "Trust and be trusted – Achieve together – Renew with courage" when communicating online.	24,38%	57,5%	16,25%	1,88%	160	3,04
It is clear to me what I can communicate in social media as UPM's employee advocate.	15,19%	49,37%	30,38%	5,06%	158	2,75
I would like to have more training in how employee advocacy works in social media.	17,09%	45,57%	32,28%	5,06%	158	2,75
Combining my private and professional roles in social media comes naturally to me.	7,55%	37,74%	39,62%	15,09%	159	2,38
Professional use of social media fits well into my normal working day.	10,06%	44,03%	36,48%	9,43%	159	2,55
Yhteensä	14,86%	46,85%	30,98%	7,3%	794	2,69

16. The use of Smarp Share

Vastaajien määrä: 165

	Every Day	Weekly	Monthly	Never	Yhteensä	Keskiarvo
I share content through Smarp Share to my followers in social media	0%	7,88%	12,73%	79,39%	165	1,28
How often do you suggest content to Smarp Share?	0,61%	0,61%	4,88%	93,9%	164	1,08
Yhteensä	0,3%	4,26%	8,81%	86,63%	329	1,18

17. The content of Smarp Share

Vastaajien määrä: 120

	Strongly Agree	Agree	Disagree	Strongly Disagree	Yhteensä	Keskiarvo
Articles, blogs and news in Smarp Share are interesting and relevant	5%	44,17%	25,83%	25%	120	2,29

Liite 4. UPM:n verkkokyselyn osittaiset tulokset positiivittain eriteltyinä

5. I use the following social media channels:

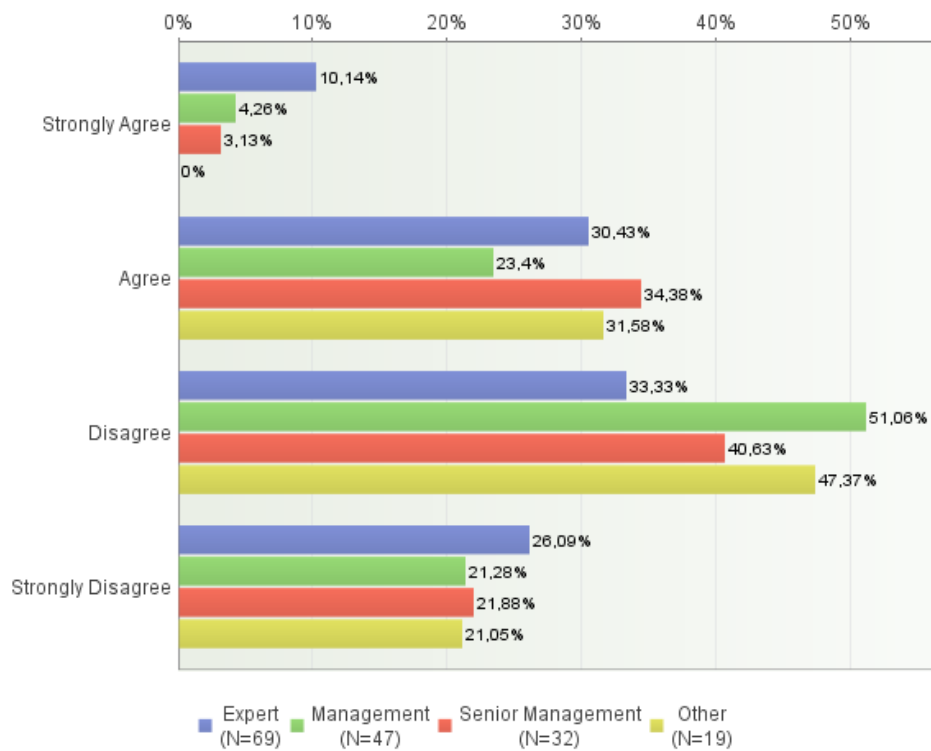
Vastaajien määrä: 168

	Expert (N=70)	Management (N=47)	Senior Management (N=32)	Other (N=19)
LinkedIn	87,14%	95,74%	93,75%	89,47%
Twitter	42,86%	40,43%	59,38%	52,63%
Facebook	77,14%	80,85%	62,5%	94,74%
Google+	14,29%	12,77%	21,88%	10,53%
Instagram	34,29%	38,3%	28,13%	42,11%
SlideShare	4,29%	2,13%	3,13%	5,26%
Snapchat	12,86%	10,64%	6,25%	26,32%
Whatsapp	90%	87,23%	90,63%	73,68%
Pinterest	20%	19,15%	6,25%	31,58%
Weibo	1,43%	0%	0%	5,26%
Wechat	7,14%	8,51%	6,25%	10,53%
None of the above	1,43%	2,13%	0%	5,26%

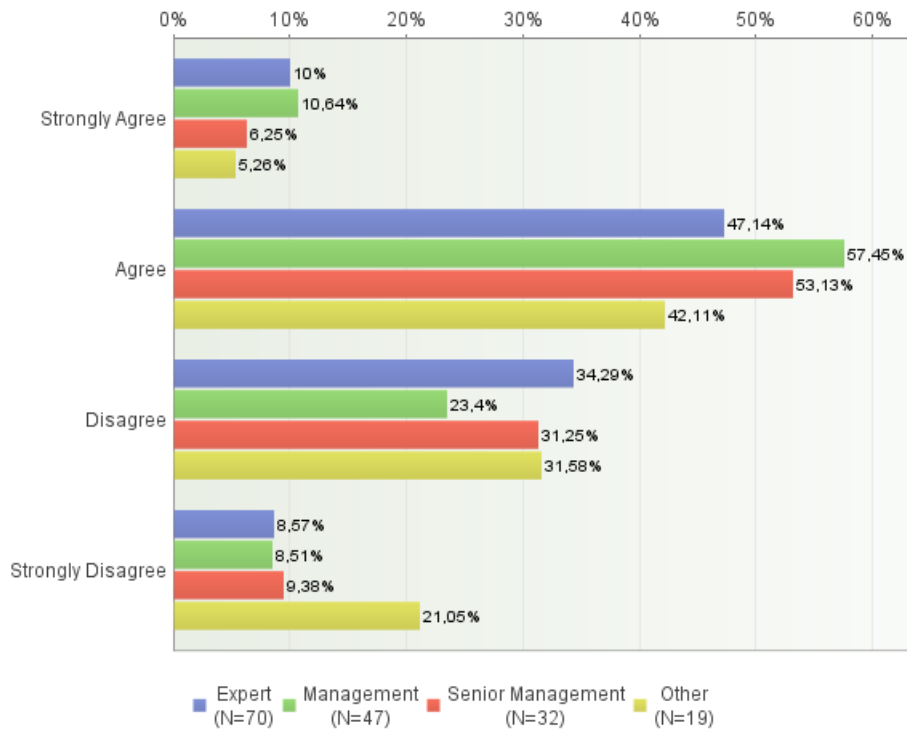
10. Social Media at work

Vastaajien määrä: 168

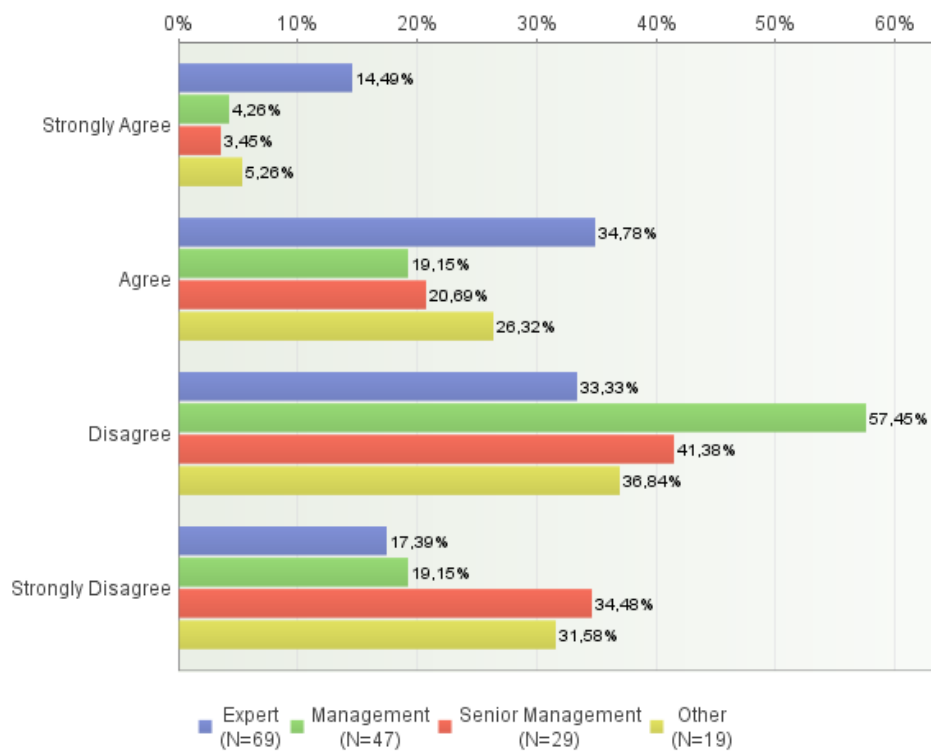
UPM has given me effective training related to the social media channels.



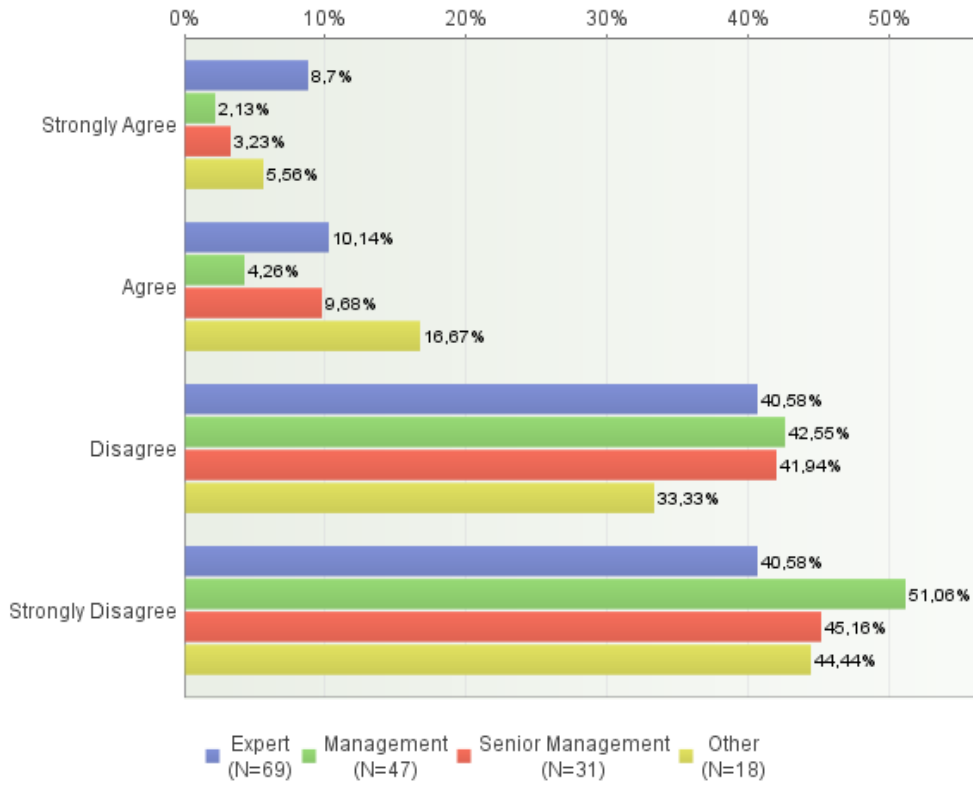
UPM social media guidelines are familiar to me.



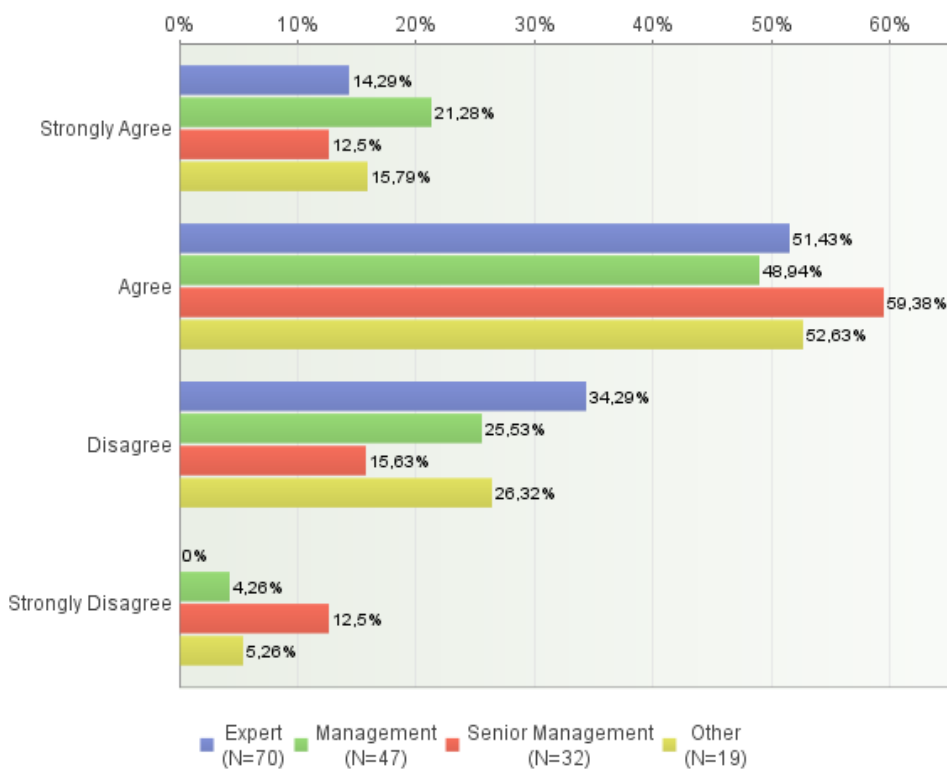
My manager is encouraging me to use social media in professional purposes.



Social media has been mentioned in my PPR or other development discussion.



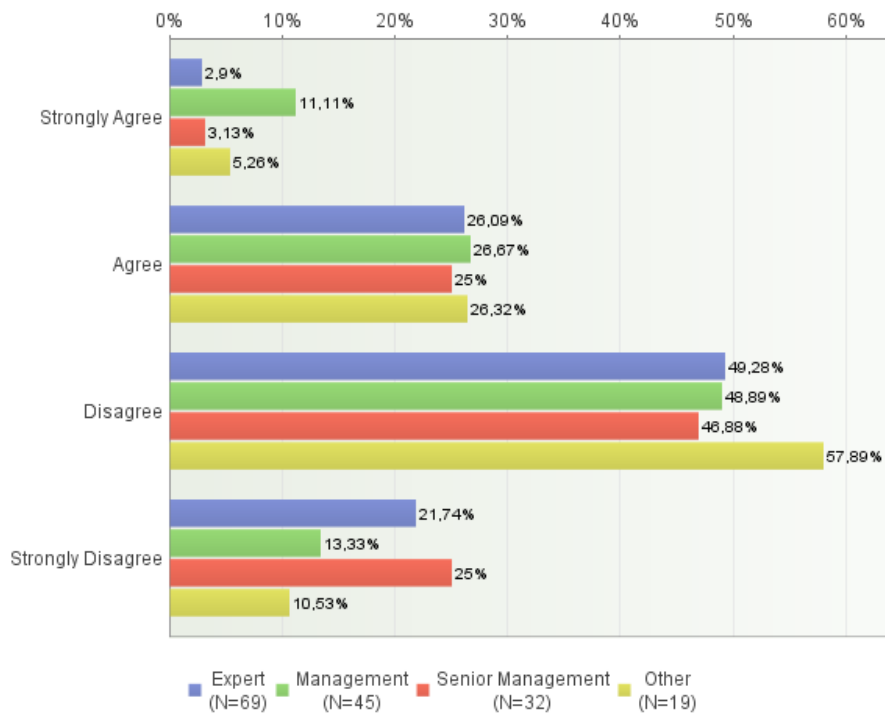
The use of social media is very natural to me.



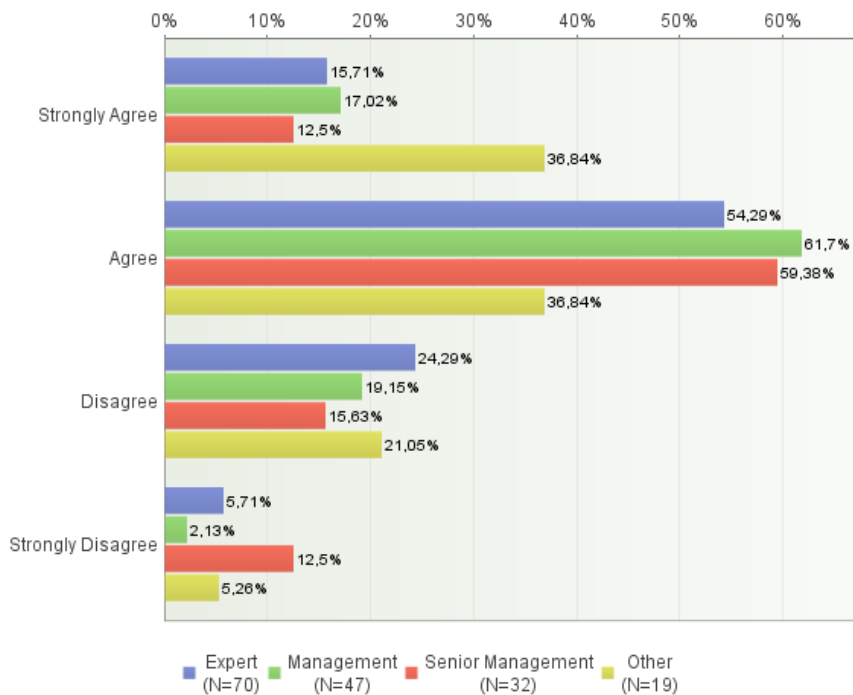
11. How do you feel about personal branding?

Vastaajien määrä: 168

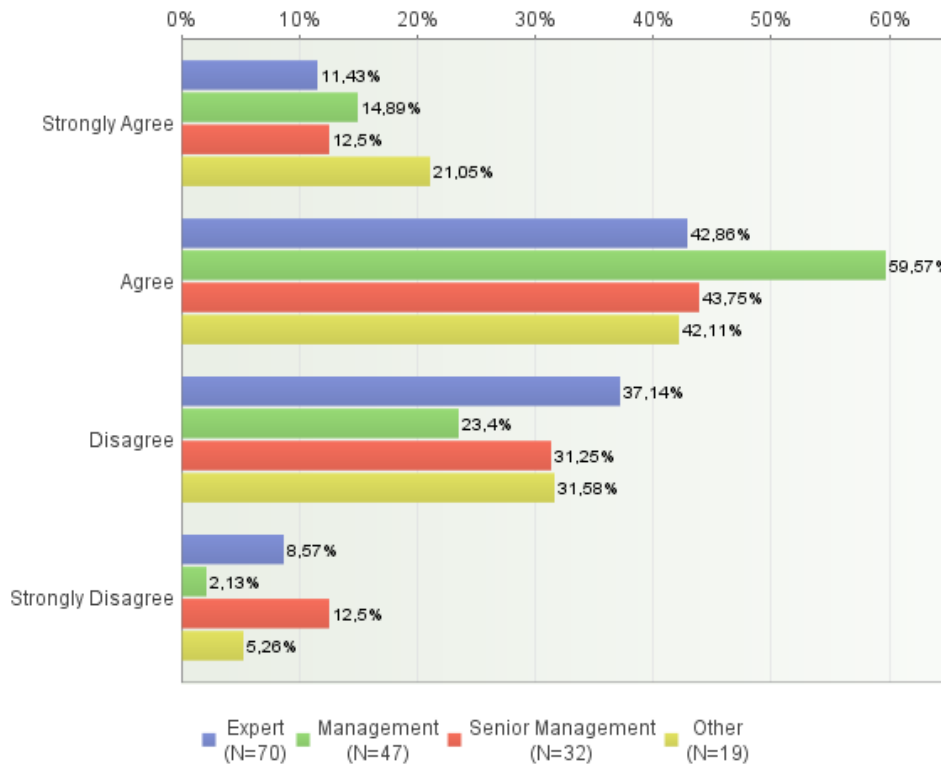
I actively build my personal brand in social media.



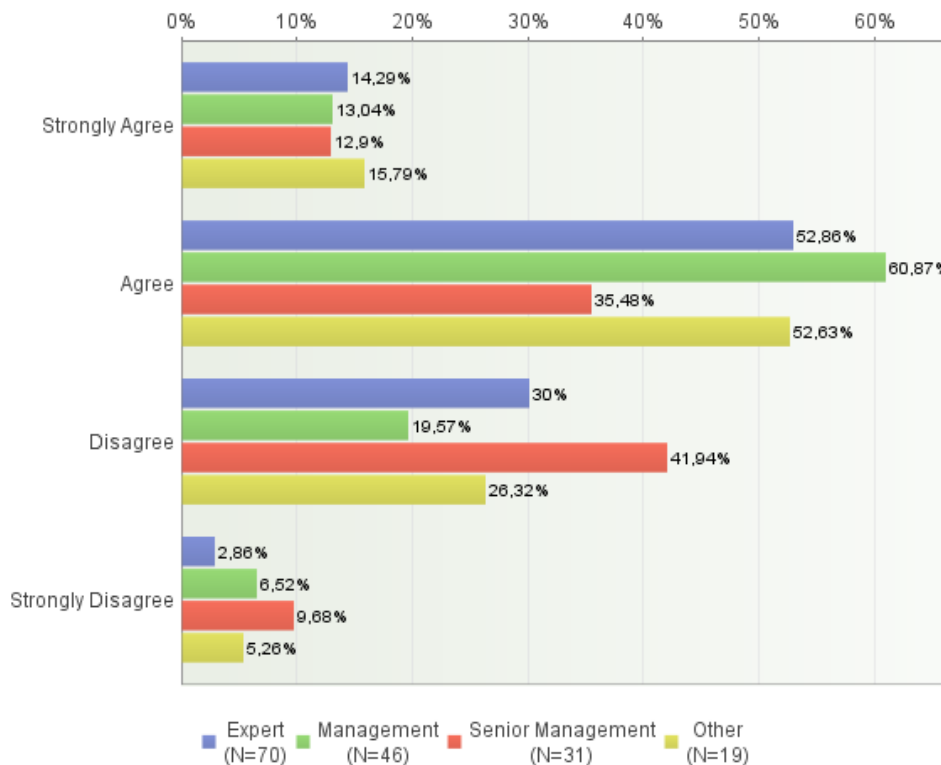
I'm interested in building and developing my personal brand in social media.



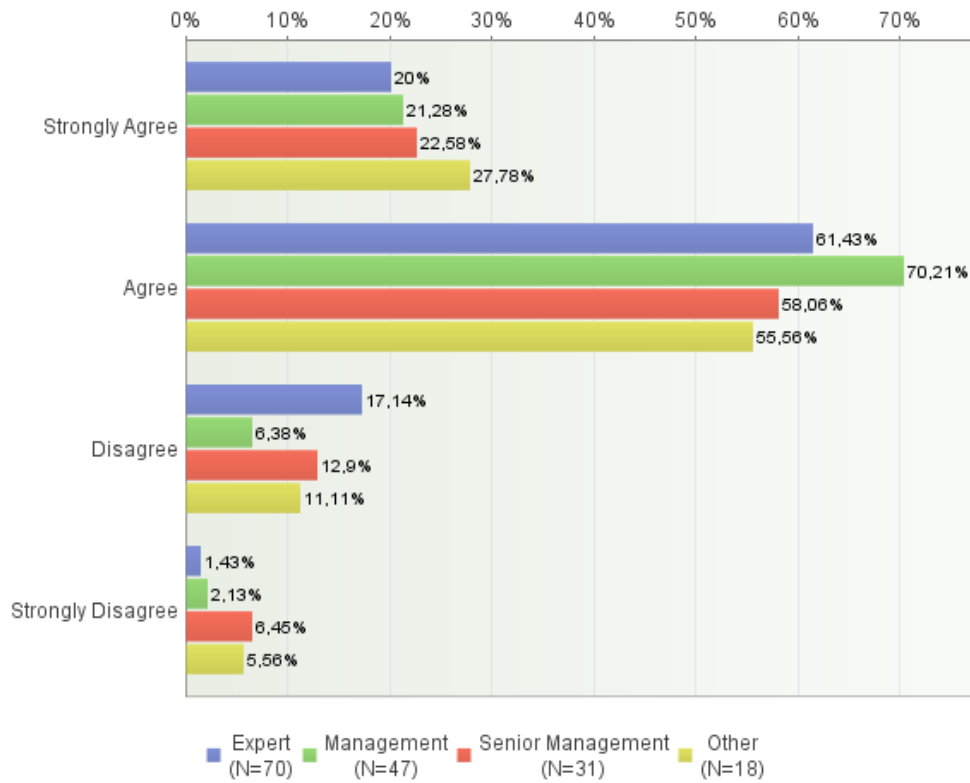
I believe that strong personal brand will boost my current position at work.



I believe that strong personal brand will help to achieve my goals.

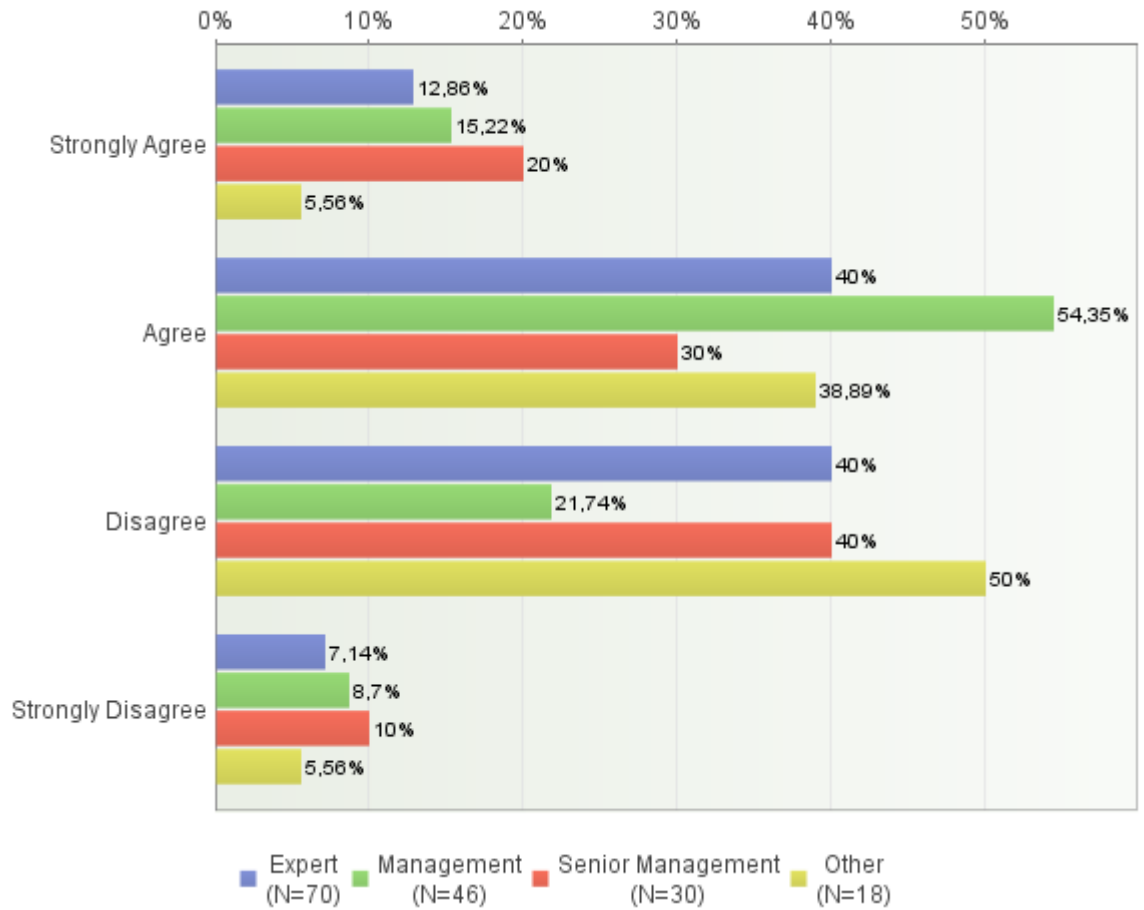


I believe that strong personal brand will support my career development in the future.



12. I am willing to act as UPM's employee advocate in social media

Vastaajien määrä: 164



Liite 5. UPM:n sosiaalisen median ohjeistus

UPM:N OHJEET SOSIAALISEEN MEDIAAN



UPM:n työntekijät sosiaalisessa mediassa

Vaikka et someprofiileissasi kertoisi olevasi UPM:llä töissä, sinut voidaan aina yhdistää työnantajaasi.

Kannustamme kertomaan avoimesti, kuka olet. Se auttaa sinua rakentamaan asiantuntijaprofiiliasi somessa.

Jos näet jonkun jakavan verkossa virheellistä tietoa, voit ohjata hänet verkkosivuillemme tai muihin virallisiin kanavimme, joista oikea tieto löytyy.

Jos huomaat somessa keskustelun, joka vaatisi UPM:n virallista kannanottoa omien tiliemme kautta, kerro meille media@upm.com.

Hankalissa tilanteissa pyydä apua UPM:n viestintätiimiltä.

Lisätietoja tiedonantopolitiikastamme löytyy UPM:n toimintaohjeesta.



Ota kaikki irti sosiaalisesta mediasta

Hyödynnä somea oman työsi tukena, osaamisesi kasvattamisessa ja asiantuntijaprofiilisi rakentamisessa.

Seuraa kiinnostavia ja inspiroivia työkavereita, asiantuntijoita sekä yrityksiä. Kopioi parhaat toimintatavat myös itsellesi.

Osallistu keskusteluihin eri kanavissa: juttele uusien kontaktien kanssa, jaa tietoa ja näkemyksiä.



Ole oma itsesi

Pistä persoonasi peliin, kun luot sisältöä someen. Vältä yritysargonia.

Yritä lisätä postauksiasi aina oma ajatuksesi, älä tyydy vain jakamaan muiden materiaalia.

Ota aktiivisesti osaa keskusteluihin ja tuo esille uusia näkökulmia.

Halutessasi voit yhdistää ammattinimesi ja yksityisnimesi somessa. Voit myös rajata roolisi kanavan mukaan ja pitää esimerkiksi Facebookin yksityiskäytössä ja Twitterin ammattikäytössä.



Käytä maalaisjärkeä

Mieti helki, ennen kuin julkaiset sisältöä someen. Olisitko valmis sanomaan saman asian työkaverillesi, esimiehellesi tai jollekin muulle sidosryhmälle?

Jos et ole varma sisällöstä, jätä se mieluummin julkaisematta.

Jos haluat julkaista kuvan toisesta ihmisestä tai lainauksen, varmista se ensin häneltä itseltään – aivan niin kuin toivoisit itseltäsi varmistettavan.



Vältä sudenkuopat

Älä puhu asioista, jotka eivät ole julkisia. Taloustiedot, kriisit, lakiasiat, bisneskriittiset asiat, sisäiset strategiat ja tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelmat ovat aiheita, joista ei jaeta tietoa somessa. Emme myöskään kommentoi huhuja tai jaa henkilötietoja asiakkaista tai työntekijöistä.

Älä puhu negatiivisesti työnantajasta, työkaverista, asiakkaasta, kumppanista, kilpailijasta tai muista sidosryhmistä. Kaikille sattuu vahinkoja, mutta muiden pilkkaaminen ei kuulu kulttuuriimme.

Kunnioita muita. Älä julkaise etnisiä herjauksia, henkilökohtaisia loukkauksia tai säädötyömyyksiä.

Noudata UPM:n ohjeistusta logojen ja kuvien käytössä.

Älä provosoitu, vaikka joku yllyttäisi sinua. Hengitä syvään, pidä tauko ja mieli vastustasi helken päästä uudestaan.

Älä hätäänny, jos teet virheen. Korjaa vahinko ja pyydä anteeksi, se toimii myös somessa.

Liite 6. UPM:n digitaaliset kanavat

UPM digital channels 2016



Own Channels	Channel importance	Channels
	Primary	<ul style="list-style-type: none"> • Upm.com / .fi • Upmbiofore.com / .fi • (Campaign pages) / (product pages)

Rented Channels	Channel importance	Channels
	Primary	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter • LinkedIn • YouTube • WeChat (China) • Facebook
	Secondary / To be activated	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram • Slideshare • XING (Germany) • Weibo
	Bubbling under / To be considered	<ul style="list-style-type: none"> • Google+ • Periscope • Whatsapp (note development in S. America) • Snapchat and other chat tools • Others