

Jarna Lattunen

# Työnantajabrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa

Case SOK

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mediatuottaminen

Opinnäytetyö

15.3.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Jarna Lattunen Työnantajabrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa Case SOK 84 sivua 15.3.2018
Tutkinto	Medianomi YAMK
Koulutusohjelma	Mediatuottamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Mediatuottaminen
Ohjaaja	Yliopettaja Pauli Laine
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten SOK:n kannattaisi rakentaa työnantajabrändiään sosiaalisessa mediassa, erityisesti Facebookissa ja LinkedInissä. Tutkielmassa selvitetään teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin nojaten, miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa sosiaalisessa mediassa, sekä tehdään käytännön benchmarking-tutkimus SOK:n lisäksi seitsemän muun yrityksen (Kesko, Lidl, Stockmann, KONE, Finnair, OP-ryhmä ja Google) työnantajabrändiä tukevasta viestinnästä Facebookissa ja LinkedInissä.</p> <p>Tutkimusaineisto koostuu yhteensä 683 Facebook-julkaisusta ja 238 LinkedIn-julkaisusta ajalla 1.11.2017–22.1.2018. Eri yritysten Facebook- ja LinkedIn-sivujen sisältöjä tarkastelen luokitteluanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan eri yrityksillä on erilaiset sosiaalisen median strategiat erityisesti Facebookissa työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Facebookissa Kesko, KONE ja Google painottivat viestinnässään myös työnantajabrändäystä, kun taas muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä painottuivat enemmän muut aiheet. LinkedInissä SOK, Kesko, Lidl, Google, Finnair ja Stockmann tukivat vahvasti työnantajabrändäystä, kun taas KONE ja OP-ryhmä julkaisivat melko paljon myös muuta kuin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yritykset eivät julkaisseet Facebookissa ja LinkedInissä kovin monipuolista työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä. LinkedInissä julkaistiin eniten työpaikkailmoituksia ja jonkin verran yrityksen menestyksestä ja työntekijöiden omasta työstä kertovia sisältöjä. Facebookissa työnantajabrändiä tukeva viestintä liittyi yrityksen menestykseen, vastuullisuuteen ja hyväntekeväisyyteen, työpaikkailmoituksiin sekä työntekijöiden työn esittelyihin.</p> <p>SOK julkaisi tutkimusajankohtana HR:n omilla Facebook- ja LinkedIn-sivuilla lähinnä vain rekrytointi-ilmoituksia. Jatkossa SOK:n kannattaisi julkaista huomattavasti aktiivisemmin ja monipuolisemmin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä molemmissa medioissa ja hyödyntää enemmän muun muassa liiketoiminnan ja viestinnän tuottamien valmiiden sisältöjen jakamista sosiaalisessa mediassa. Näin HR:n Facebook- ja LinkedIn-tilit tukisivat aidosti SOK:n työnantajabrändäystä.</p>	
Avainsanat	Työnantajabrändäys, työnantajamielikuva, sosiaalinen media, LinkedIn, Facebook

Author	Jarna Lattunen
Title	Building the Employer Brand in Social Media - Case SOK
Number of Pages	84 pages
Date	15 Mars 2018
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Media Production
Specialisation option	Media Production and Management
Instructor	Pauli Laine, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to investigate which factors SOK should focus on in its employer branding in social media, especially on Facebook and LinkedIn. In this thesis, a benchmarking study was conducted on eight companies (SOK, Kesko, Lidl, Stockmann, KONE, Finnair, OP-Group and Google) and their social media contents from the point of view of employer branding.</p> <p>The research methods were categorizing and benchmarking. The research material consisted of total 683 posts on Facebook and 238 posts on LinkedIn during period Nov 1, 2017 – Jan 22, 2018.</p> <p>The results show that companies have different employer branding strategies on Facebook. KONE and Google focused also on employer branding on Facebook, while other companies emphasized other topics. On LinkedIn, on the other hand, SOK, Kesko, Lidl, Google, Finnair and Stockmann focused strongly on employer branding. On LinkedIn, KONE and OP-Group published quite much other material than employer branding related material.</p> <p>The results show that the employer branding material on Facebook and LinkedIn is quite narrow. Companies do not publish content that supports diverse employer branding on Facebook and LinkedIn. On LinkedIn, companies published mostly job announcements and publications about the company's success and employee's stories on their own work. On Facebook, employer branding content was related to the company's success, sponsoring and charity, job announcements and employee's stories on their own work.</p> <p>SOK published mainly job announcements on Facebook and LinkedIn. It could be concluded that SOK should publish much more actively and more versatile content that supports employer branding on both Facebook and LinkedIn. SOK should also to a larger extent utilize the content made by its business and communication units in social media. By doing this, SOK would support its employer branding much more effectively.</p>	
Keywords	employer brand, employer branding, social media, Facebook, LinkedIn

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	SOK – tutkimuskohteen esittely	3
1.2	Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin	4
2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
3	Työnantajabrändäys ja sosiaalinen media	7
3.1	Työnantajakuvan ja työnantajabrändäyksen määritelmä	7
3.1.1	Mikä on brändi?	7
3.1.2	Mikä on työnantajabrändi?	9
3.1.3	Työnantajabrändäys, työnantajabrändi ja uniikit myyntiväittämät	12
3.2	Työnantajabrändäys ja sosiaalinen media	16
3.2.1	Sosiaalinen media	16
3.2.2	Työnantajabrändäys sosiaalisessa mediassa	17
3.3	Miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa?	21
3.4	Miten sosiaalisessa mediassa kannattaa brändätä työnantajaa?	25
3.5	LinkedInin ja Facebookin erityispiirteet työnantajabrändäyksessä	29
3.5.1	Työnantajabrändäys LinkedInissä	29
3.5.2	Työnantajabrändäys Facebookissa	30
4	Työnantajabrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa	32
4.1	Nykytila-analyysi SOK:n työnantajabrändäyksestä sosiaalisessa mediassa	32
4.2	Benchmarking-tutkimus työnantajabrändäyksestä sosiaalisessa mediassa	33
4.3	Benchmarkingiin valitut yritykset	35
4.4	Benchmarkingiin valitut sosiaalisen median kanavat Facebook ja LinkedIn	39
4.5	Luokittelu analyysimenetelmänä	43
5	Työnantajabrändäystä tukevan sisällön analyysi LinkedInissä ja Facebookissa	45
5.1	Työnantajabrändäystä tukevien sosiaalisen median sisältöjen luokittelu	45
5.2	Analyysiin valitut sosiaalisen median tilit	47
5.3	Yritysten Facebook-sivujen sisällöt	48
5.4	Yritysten Facebook-sivujen työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt	50
5.4.1	Analyysi työnantajabrändäämistä tukevista Facebook-sisällöistä	50
5.4.2	Yhteenveto työnantajabrändäämisestä Facebookissa	57

5.5	Yritysten LinkedIn-sivujen sisällöt	60
5.6	Yritysten työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt LinkedInissä	61
5.6.1	Analyysi työnantajabrändäämistä tukevista sisällöistä LinkedInissä	61
5.6.2	Yhteenveto työnantajabrändäämisestä LinkedInissä	68
6	Ehdotukset SOK:n työnantajabrändäystä tukevalle viestinnälle	71
7	Lopuksi	77
7.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset	77
7.2	Ajatuksia jatkotutkimuksesta	80
	Lähteet	81

## 1 Johdanto

Mediatuottamisen ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöni yleisenä tarkoituksena on tutkia työnantajakuvaviestinnän kehittämistä sosiaalisessa mediassa. Tarkemmin tavoitteena on tukea SOK:n työnantajabrändin rakentamista ja kehittämistä. Opinnäytetyöni on osa laajempaa S-ryhmän ja SOK:n työnantajabrändin ja -kuvan kehitystyötä. Työnantajabrändin kehittämiseen ja tutkimiseen erikoistunut Universum Finland on kuvannut työnantajabrändin strategista kehittämistä alla olevalla tavalla (ks. kuvio 1.).



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen strateginen lähestymistapa Universum Finlandin mukaan (Universum Finland 2017a).

Universum Finlandin (2017a) mukaan työnantajakuvan strategisessa kehittämisessä ensin määritellään organisaation tavoitteet työnantajabrändäämiseksi ja sen jälkeen kartoitetaan sekä ulkoisesti että sisäisesti työnantajakuvan nykytilaa. Tämän jälkeen määritellään työnantajabrändin strategia, avainviestit ja arvoväittämät (employer value proposition eli EVP). Näiden jälkeen tehdään viestintäsuunnitelma, josta käyvät ilmi muun mu-

assa viestinnän tarkemmat sisällöt, kohderyhmät ja valitut kanavat. Kun viestintäsuunnitelmaa on toteutettu sitoutuneesti, mitataan toimenpiteiden vaikutuksia ja arvioidaan, onko syytä tehdä muutoksia. (Universum Finland 2017a.)

Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) mukaan työnantajabrändäyksen prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: arvoväittämien (value proposition) määrittelemisestä, arvoväittämien markkinoinnista ja viestinnästä ulkoisille kohderyhmille, kuten potentiaalisille työntekijöille, rekrytointifirmoille, sekä työnantajabrändin ja arvoväittämien sisäisestä markkinoinnista ja viestinnästä.

S-ryhmässä on kehitetty S-ryhmän työnantajakuvaa ja muun muassa määritelty työnantajabrändi ja sen arvoväittämät (employer value propositionit eli EVP:t). Employer value propositionin määritelmä esitellään tarkemmin luvussa 3.1.3. S-ryhmän työnantajabrändi ja sen arvoväittämät on määritelty yhdessä työntekijöiden kanssa muun muassa HR-johdon ja osuuskauppojen työntekijöiden työpajoissa sekä ulkoisten tutkimusten pohjalta. Lisäksi on määritelty mittarit, joilla S-ryhmän työnantajakuvaa mitataan.

S-ryhmä-tasoisien määrittelyjen jälkeen aloitettiin SOK:n eli S-ryhmän asiantuntijaorganisaation työnantajakuvan kehittäminen. Tavoitteena oli lokalisoida S-ryhmä-tasoisien työnantajabrändin viitekehys SOK:lle sopivaksi. Vuoden 2017 aikana muun muassa karotettiin SOK:n työnantajakuvan nykytilaa sekä määriteltiin tavoitetilaa ja työnantajabrändin arvoväittämiä (EVP). Näiden jälkeen tarkoituksena on ollut tehdä SOK:n työnantajakuvaa tukeva viestintäsuunnitelma ja KPI-mittarit (key performance indicator) arvoväittämien viestinnälle. Vuoden 2018 aikana tavoitteena on aloittaa työnantajabrändäminen käytännössä ja viedä asiat osaksi HR:n eri prosesseja, kuten rekrytointiprosessia, ja aloittaa muun muassa kohdennettu viestintä eri kohderyhmille. (Kuivalainen 2017.)

Osana SOK:n työnantajakuvan ja työnantajabrändin viestintäsuunnitelmaa on tarkoitus määrittellä SOK:n työnantajakuvan rakentamiselle sosiaalisen median strategia ja konsepti, sillä sosiaalinen media on entistä tärkeämpi osa organisaatioiden työnantajakuvan kehittämistä (Universum Global 2017). YAMK-opinnäytetyöni tarkoituksena on tukea tätä työtä. Teen opinnäytetyössäni SOK HR:n Facebook- ja LinkedIn-tilien nykytilakartoituksen sekä benchmarking-tutkimuksen seitsemän muun yrityksen eli Keskon, Stockman-

nin, Lidlin, OP-ryhmän, Finnairin, KONEen ja Googlen Facebook- ja LinkedIn-tilien sisäl- löistä. Tämän lisäksi perehdyn opinnäytetyössäni yleisesti siihen, miten sosiaalista me- diaa voidaan hyödyntää työnantajabrändäyksessä ja työnantajakuvan kehittämisessä. Tarkoitus on, että tämän opinnäytetyön tulokset tukevat SOK:n työnantajakuvaviestin- nän sosiaalisen median strategian ja konseptin rakentamista.

### 1.1 SOK – tutkimuskohteen esittely

SOK on S-ryhmän asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asi- antuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa muun muassa S-ryhmän strategisesta ohjauk- sesta ja liiketoimintaketjujen eli vähittäiskaupan (Prisma, S-market, Sale, Alepa), tavara- talo- ja erikoisliikekaupan (Sokos, Emotion ja Marks & Spencer), liikennemyymälä- ja polttonestekaupan (ABC-liikennemyymälät) sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan (Sokos Hotellit, Radisson Blu -hotellit ja ravintolat, kuten Rosso ja Amarillo) kehittämisestä. Osuuskaupat vastaavat pääosin liiketoiminnan pyörittämisestä. SOK:lla on omaa mar- ketkaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan liiketoimintaa lähialueilla eli Virossa, Ve- näjäällä, Latviassa ja Liettuassa. (S-kanava 2018.)

SOK on osa S-ryhmää, joka muodostuu 20 itsenäisestä osuuskaupasta ja SOK:sta ty- täryhtiöineen. SOK:lla työskentelee noin 1200 eri alojen asiantuntijaa edellä mainituissa liiketoiminnoissa sekä tukitoiminnoissa, kuten HR:ssä, taloudessa, viestinnässä, mark- kinoinnissa, IT:ssä, strategiatoiminnoissa, kiinteistötoiminnoissa jne. SOK:lla työskente- lee asiantuntijoina muun muassa IT- ja hankintapäälliköitä, controllereita, analyytikkoja, kotitalousopettajia, markkinointipäälliköitä jne. (S-kanava 2018.)

Monet potentiaaliset SOK:n työnhakijat, sekä opiskelijat että ammattilaiset, eivät koe SOK:ta houkuttelevana työnantajana (Universum Finland 2017b). Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, etteivät esimerkiksi ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijat erota SOK:ta ja S-ryhmää toisistaan eivätkä hahmota SOK:ta asiantuntijoiden työpaikkana. Toisaalta myös SOK:n tunnettuus ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijoiden keskuu- dessa on heikkoa, sillä esimerkiksi Aalto-yliopiston diplomi-insinööriopiskelijoille SOK on melko tuntematon työnantaja. Aalto-yliopiston kauppatieteiden opiskelijatutkimuksessa S-ryhmä ei yltänyt kymmenen tunnetuimman yrityksen joukkoon vuosina 2013–2017, vaikka SOK on ollut Aalto-yliopiston kauppar korkeakoulun partner-yritys jo vuosia (Kui- valainen 2017).

Käytännössä SOK:n työnantajakuvaan ja tunnettuuteen työntajana liittyvät haasteet konkretisoituvat muun muassa rekrytoinnissa. Esimerkiksi IT-alan, business analytiikan ja digimarkkinoinnin osaajien sekä diplomi-insinöörien rekrytointitarpeen arvioidaan kasvavan SOK:lla tulevana vuosina (Kuivalainen 2017). Näillä aloilla SOK on kuitenkin melko tuntematon ja ei-houkutteleva työnantaja (Universum Finland 2017b).

Koska kilpailu osaavista työntekijöistä vain kiristyy tulevaisuudessa, SOK:n työnantajakuvaa on kehitettävä. Yritykset ja organisaatiot haluavat houkuttaa osaavia ihmisiä töihin ja haluavat myös sitouttaa heidät pysymään yrityksessä töissä. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kiristynyt kehittyneissä länsimaissa viime vuosina muun muassa suurten ikäluokkien eläköitymisen takia. Työntekijät myös äänestävät nykyisin helpommin jaoillaan, jos ovat tyytymättömiä työhönsä. Lojaalisuus työpaikkaa kohtaan on muuttunut, ja se kohdistuu työpaikan sijaan pikemminkin lähityökaveriinkin ja -esimieheen. (Rosethorn 2009, 11, 14). Ewing, Pitt, De Bussy ja Berthon (2002) ovat todenneet jo 15 vuotta sitten, että erityisesti asiantuntijaorganisaatiot joutuvat kilpailemaan osaavista työntekijöistä ja niiden on yritettävä erottautua muista työnantajista houkutellessaan lahjakkaita työntekijöitä. Tästä syystä yhä useammat yritykset ovat päätyneet kehittämään työnantajabrändiään (emt.). Yrityksen työntekijät nähdäänkin elintärkeäksi kilpailueduksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Sievertzen, Nielsen & Olafsen 2013, 473). Erityisen tärkeää työnantajabrändäys näyttäisi olevan isoissa yrityksissä. Universum Globalin (2017) tutkimuksen mukaan mitä isompi yritys on, sitä enemmän sille on hyötyä työnantajabrändämisestä. Tutkimuksen mukaan pienemmillä yrityksillä on tällä hetkellä vähemmän haasteita rekrytoida uusia osaajia johtuen muun muassa milleniaalien kiinnostuksesta ja myönteisestä asenteesta startupeja ja pieniä yrityksiä kohtaan. Milleniaalit ovat myös kiinnostuneempia työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta korkean palkan kustannuksella. Tämä lisää suurten yritysten, kuten SOK:n ja S-ryhmän, painetta strategiseen työnantajabrändäykseen. (Universum Global 2017.)

## 1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

SOK:n työnantajakuvaviestintään liittyviä tutkimuksia ei ole tehty aikaisemmin. Työnantajakuvaa ja -brändiä on tutkittu Suomessa muun muassa useissa opinnäytetöissä viime vuosina. Esimerkiksi Anni Mäkelä (2015) on pro gradu -tutkielmassaan selvittänyt työnantajabrändäyksen nykytilaa kunta-alan organisaatioissa. Yrityksen mainetta ja sosiaalista mediaa on puolestaan tutkinut muun muassa Suvi Karjunen (2015) b2b-yritysten

maineenhallinnan käytänteitä sosiaalisessa mediassa käsitelleessä pro gradu -tutkielmassaan. Aivan viime vuosina useissa pro gradu -tutkielmissa on sivuttu myös nimenomaan sosiaalista mediaa ja työnantajakuvaa. Esimerkiksi Tiina Holkeri (2016) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä työntekijöiden näkökulmasta. Heidi Liljeblad (2017) on puolestaan pro gradu -tutkielmassaan tarkastellut työnantajakuvan rakentumista rakennusalan yritysten Twitter-viestinnässä. Katariina Karlsson (2011) tutki pro gradu -tutkielmassaan, miten henkilöstö rakentaa yrityksen yleistä mainetta sosiaalisessa mediassa. Myös muutamissa amk-opinnäytetöissä on tutkittu sosiaalista mediaa ja erityisesti rekrytointia, kuten Noora Nykäsen (2017) ja Roosa Kallströmin (2014) amk-opinnäytetöissä.

Kansainvälistä tutkimusta työnantajabrändäyksestä ja sosiaalisesta mediasta on tehty jonkin verran, kuten esimerkiksi Sievertzenin ym. (2013) tutkimus työnantajabrändäyksestä, työnantajien houkuttelevuudesta ja sosiaalisen median käytöstä sekä Kaurin, Sharman, Kaurin ja Sharman (2015) tutkimus sosiaalisen median käytöstä työnantajabrändäyksessä ja talent managementissa Intiassa.

Näistä edellä mainituista tutkimuksista huolimatta sosiaalista mediaa työnantajabrändäyksen tukena ei ole vielä paljoa tutkittu Suomessa tai muissa maissa ja esimerkiksi Sievertzenin ym. (2013, 480) mukaan akateemista tutkimusta aiheesta kaivataan lisää. Koska HR-ammattilaiset käyttävät yhä enenevässä määrin sosiaalista mediaa muun muassa rekrytoinnissa ja potentiaalisten työntekijöiden seulonnassa (Kaur & al. 2015), on syytä tutkia, miten sosiaalista mediaa kannattaa käyttää työnantajabrändäyksessä.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

YAMK-opinnäytetyöni tarkoituksena on tukea SOK:n työnantajakuvaan kehittämistä. Tarkoitus on, että tämän opinnäytetyön päälle on helppo rakentaa SOK:n työnantajakuva- viestinnän sosiaalisen median strategia ja konsepti. Ilolan (2013) mukaan konseptissa kiteytetään esimerkiksi organisaation sosiaalisen median iskulauseet tai rautalankamalli. Sosiaalisen median konseptista käy ilmi sivuston perimmäinen idea sekä sosiaalisen median positiointi, kohderyhmät, sisältöteemat ja erilaiset (liiketoiminta)tavoitteet (Ilola 2013).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten SOK:n työnantajabrändiä ja -kuvaa kannattaa rakentaa sosiaalisessa mediassa. Tähän kysymykseen etsin vastauksia perehtymällä viimeisimpään aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Lisäksi kartoitan, millaista työnantajakuvaa tukevaa viestintää SOK teki tutkimusajankohtana sosiaalisessa mediassa sekä millaista työnantajakuvaa tukevaa viestintää muut tutkimukseen valitut yritykset tekivät sosiaalisessa mediassa.

Teen opinnäytetyössäni kahden SOK:n työnantajakuvaan keskittyvän sosiaalisen median tilin (SOK:n LinkedIn-tili ja SOK:n työpaikat Facebook-tili) nykytilakartoituksen. Tämän lisäksi teen benchmarking-tutkimuksen seitsemän muun yrityksen eli Keskon, Stockmannin, Lidlin, OP-ryhmän, Finnairin, Googlen ja KONEen Facebook- ja LinkedIn-tiliä. Benchmarking-tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista työnantajabrändäystä tukevaa viestintää muut yritykset tekevät sosiaalisessa mediassa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuoda tutkimustietoa kysymykseen, miten SOK:n kannattaa rakentaa työnantajabrändiään sosiaalisessa mediassa. Työn tavoitteena on omalta osaltaan tukea SOK:ta erottumaan sosiaalisen median keinoin muista yrityksistä ja saada SOK näkymään houkuttelevana ja ainutlaatuisena työnantajana.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten SOK:n kannattaa rakentaa työnantajabrändiään sosiaalisessa mediassa, erityisesti Facebookissa ja LinkedInissä?
2. Miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa sosiaalisessa mediassa?
3. Miten tutkimukseen valitut yritykset rakentavat työnantajabrändiään Facebookissa ja LinkedInissä?

### 3 Työnantajabrändäys ja sosiaalinen media

#### 3.1 Työnantajakuvan ja työnantajabrändäyksen määritelmä

Yritykset ja organisaatiot ovat jo vuosikymmeniä vaalineet tuote- ja yritysbrändejään (Backhaus & Tikoo 2004, 501). 1990-luvulla tutkijat kiinnostuivat siitä, miten brändijohdamisen keinoja voisi soveltaa HR-johtamiseen. Ambler ja Barrow (1996, 185) näkivät, että myös työnantaja voidaan tuotteen ja yrityksen tavoin nähdä brändinä, johon työntekijä muodostaa läheisen suhteen. Viime vuosina yhä enenevässä määrin yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota yritys- ja tuotebrändien lisäksi myös HR-johtamiseen liittyvään brändäykseen. Kun brändäyksen peruselementtejä sovelletaan HR-johtamiseen, puhutaan työnantajabrändäyksestä. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Esimerkiksi LinkedInin mukaan työnantajabrändäys on yksi johtavista HR-trendeistä tällä hetkellä. Yli 80 prosenttia LinkedInin kyselytutkimukseen osallistuneista 4000 HR-johtajasta 35 eri maasta totesi, että työnantajabrändäyksellä on merkittävä vaikutus lahjakkaiden työntekijöiden palkkaamisessa. (LinkedIn 2017.)

##### 3.1.1 Mikä on brändi?

Kotlerin, Armstrongin, Saundersin ja Wongin (1996, 556) mukaan brändi on nimi, termi, merkki, symboli, design tai näiden yhdistelmä, jota käytetään identifioimaan tietyn myyjän tavaroita tai palveluita ja erottamaan ne kilpailijoiden tuotteista tai palveluista. Esimerkiksi *Suomen mediaopas* (2017) puolestaan määrittelee brändin tavaramerkin ympärille muodostuneeksi positiiviseksi maineeksi. Brändin arvo muodostuu nimen tai logon tunnettuudesta, asiakkaiden merkkioskollisuudesta, brändin mukanaan tuomasta laadun tunteesta sekä brändiin liitetyistä mielikuvista. Brändi voidaan nähdä eräänlaisiksi yhteenvedoksi tuotteen tai palvelun sisällöstä tai identiteetistä. Brändi tekee tuotteesta houkuttelevan ja lupaa laatua. Onnistunut ja tunnettu brändi luo tuotteelle lisäarvoa sekä vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä. (Emt.)

Brändäystä Oulun yliopistossa tutkineen Minna Törmälän (2016) mukaan brändi on kaikkea sitä, mitä yritys tekee. Se kattaa myös sen, miten yrityksen tuotteet toimivat, miten yritys palvelee asiakkaitaan ja miten se kohtelee työntekijöitään. Keskeistä brändin ra-

kentamisessa on erottua muista aitoudella. Menestyäkseen brändin täytyy olla merkityksellinen ja kiinnostava kohderyhmänsä silmissä. Yrityksen brändi on tapa ajatella, joka perustuu yhdessä jaettuihin arvoihin ja visioon. Tämä ajattelutapa näkyy jokapäiväisessä työssä ja ohjaa yrityksen toimintaa myös pitkällä aikavälillä. (Emt.)

Brändäykseen liittyy olennaisesti yrityksen ydinosaamisen ja siihen liittyvän ydinliiketoiminnan ja kohderyhmän määrittelemisen, sillä brändi ei voi olla kaikkea kaikille. Hyvä brändi kiteyttää yrityksen arvolupauksen eli sen, miksi yritys on olemassa ja mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus. Törmälä (2016) kuvaa hyvää brändiä tarinaksi, joka koskettaa, naurattaa, herättää tunteita ja on ihmisläheinen. Tätä tarinaa asiakkaat ja muut sidosryhmät kertovat mielellään myös muille, ja näin he rakentavat aktiivisesti yrityksen brändimielikuvaa. Törmälän mielestä brändi on ennen kaikkea mielikuva, jota ei luoda yrityksen sisällä, vaan se syntyy useiden eri toimijoiden yhteistoiminnan tuloksena. (Emt.)

Myös digitaalista brändäystä tutkineen Rowlesin (2014) mukaan brändäys on muutakin kuin visuaalinen ilme. Se kuvastaa niitä ajatuksia, tunteita, odotuksia, mielikuvia, kokemuksia, uskomuksia, asenteita jne., joita brändiin liitetään. Rowles näkee brändin jonkin asian persoonallisuutena. (Emt.)

Brändit ovat yritysten arvokkainta omaisuutta, ja brändijohtamisesta on tullut yksi päätoiminnoista monessa yrityksessä (Backhaus & Tikoon 2004, 501). Brändin ja maineen tärkeys on hyvin tiedossa tuotemarkkinoilla, ja viime vuosina niiden merkitys on ymmärretty myös työntekijämarkkinoilla esimerkiksi rekrytointiprosessien yhteydessä (Sievertzen & al. 2013, 473). Backhausin ja Tikoon (2004, 501) mielestä brändäystä voi hyödyntää tuote- ja yritysbrändien lisäksi myös HR-johtamisessa, jolloin puhutaan työnantajabrändäyksestä (employer branding). Yritykset käyttävät työnantajabrändäystä houkuttellakseen uusia työntekijöitä sekä varmistaakseen nykyisten työntekijöiden sitoutumisen yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. (Emt.) Työnantajabrändäyksessä markkinoinnin ja brändäyksen periaatteita käytetään HR:n tarkoituksiin liittyen sekä nykyisiin että potentiaalisiin työntekijöihin (Edwards 2009, 6).

Tuote-, yritys- ja työnantajabrändit liittyvät kiinteästi toisiinsa. Backhausin ja Tikoon (2004, 503) mielestä työnantajabrändiä pitää kehittää johdonmukaisesti yrityksen tuote- ja yritysbrändien kanssa, sillä näillä kolmella on yhteneväisyyksiä. Joissain tapauksissa

nämä kaikki kolme brändikampanjaa on järkevää jopa yhdistää. Työnantajabrändi eroaa kuitenkin tuote- ja yritysbrändistä siinä, että työnantajabrändi liittyy nimenomaan yritykseen työnantajana ja se kuvastaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Työnantajabrändi on myös kohdennettu organisaation tai yrityksen sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille, kun taas tuote- ja yritysbrändiä tukevat toimenpiteet on pääsääntöisesti kohdennettu ulkoisille yleisöille. (Emt.; Edwards 2009, 6.) Rosethorn (2009, 21) vie ajatuksen vielä pidemmälle todetessaan, ettei ole olemassa erillistä työnantajabrändiä, sillä organisaatiolla on vain yksi brändi ja työnantajabrändi on sen yksi ulottuvuus. Tästä näkökulmasta on olennaista, että työnantajabrändi on linjassa organisaation brändilupauksen tai -väittämän kanssa. Näin myös työnantajabrändi voi vahvistaa yrityksen ”yhtä brändiä”. (Emt.) Myös Edwardsin mielestä (2009, 7) työnantajabrändin pitää olla linjassa koko yrityksen brändin kanssa.

Tässä tutkielmassa lähdetään muun muassa Törmälän (2016) käsityksen mukaisesti siitä, että esimerkiksi kaikki yrityksen teot, tuotteet, viestintä (ml. markkinointi), asiakaspalvelu ja työntekijöiden kohtelemineen jne., vaikuttavat myös työnantajakuvaan ja -brändiin.

### 3.1.2 Mikä on työnantajabrändi?

Työnantajabrändäys on tällä hetkellä kasvava ala (Sievertzen & al. 2013, 474). Esimerkiksi LinkedInin (2017) globaaleja rekrytointitrendejä kartoittaneen tutkimuksen mukaan rekrytoinnista ja talent managementista vastanneet johtajat haluaisivat eniten investoida nimenomaan työnantajabrändäykseen. Työnantajabrändäys herättää yritysten ja muiden organisaatioiden kiinnostuksen erityisesti niinä aikoina, jolloin työntekijämarkkinoilla on tiukkaa eli pulaa hyvistä työntekijöistä (Backhaus & Tikoon 2004, 513). Laajoilla, nykyisin jopa globaaleilla, ja avoimesti kilpailevilla markkinoilla brändi ja yrityksen maine ovat elintärkeitä asioita parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi (Cappelli 2001, 140).

Työnantajabrändäys perustuu oletuksiin, joiden mukaan inhimillinen pääoma (human capital) eli työntekijät tuovat arvoa organisaatiolle. Taidokas investointi inhimilliseen pääomaan eli työntekijöihin parantaa yrityksen suoritusta ja tuo kilpailuetua. Hyvät työntekijät siis lisäävät yrityksen arvoa ja myös tuottavuutta. Työnantajabrändäys pyrkii hyödyntämään työntekijöiden työnantajabrändiin kohdistuvan lojaalisuuden ja työntekijöiden tuot-

tavuuden välistä suhdetta. Ulkoisen työnantajabrändimarkkinoinnin tavoitteena on houkutella uusia potentiaalisia työntekijöitä. Kun työnantajabrändäyksen keinoin työnantaja näyttää halutulta vaihtoehdolta, työnantaja pystyy houkuttelemaan parhaita mahdollisia työntekijöitä. (Backhaus & Tikoon 2004, 503–504.)

Uusien ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen lisäksi työnantajabrändäyksellä pyritään vahvistamaan myös nykyisten työntekijöiden kokemusta yrityksestä tai organisaatiosta laadukkaana työnantajana ja näin vahvistamaan työntekijöiden halukkuutta pysyä yrityksessä tai organisaatiossa. Kun työnantajabrändin koko yrityksen brändiin pohjaavia arvoväittämiä (value propositions) säännöllisesti toistetaan sisäisellä markkinoinnilla nykyisille työntekijöille, yrityksen kulttuuri ja tavoitteet nivoutuvat yhteen. On kuitenkin huomioitava, että nykyisistä, uniikeista ja muista erottuvista, työntekijöistä syntyy kilpailuetua vain, jos työvoima on vakaata eli työntekijät pysyvät nykyisessä työpaikassaan. Brändäyksen avulla voidaan vahvistaa mielikuvaa yrityksestä laadukkaana työnantajana ja näin vahvistaa nykyisten työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa. (Backhaus & Tikoon 2004, 503–504, 510.) Sisäisen työnantajabrändäyksen avulla yritys sitouttaa työntekijöitään ja lisää heidän lojaalisuuttaan yritystä kohtaan ja samalla vähentää irtisanoutuvien työntekijöiden määrää. (Kaur & al. 2015).

Rosethornin (2009, 4) mukaan työnantajabrändin käsitteellä on kahdet juuret. Näistä toiset ovat rekrytointiviestinnässä, ja ne linkittyvät yritysbrändin merkityksen kasvuun. Toiset juuret puolestaan pohjaavat työpsykologiaan (occupational psychology) ja erityisesti psykologiseen sopimukseen. (Emt.)

Rekrytointiviestintään ja yritysbrändiin liittyen oletuksena on, että selkeästi erottuva brändi helpottaa hyvien ja osaavien työntekijöiden rekrytointia ja saa nykyiset työntekijät pysymään työpaikassaan (Backhaus & Tikoon 2004, 503–504). Työnantajabrändäyksessä on kyse kyseisen organisaation tai yrityksen uniikin työnantajakokemuksen määrittämisestä. Uniikki työnantajakokemus liittyy organisaation tarjoamiin konkreettisiin (esimerkiksi palkka) ja aineettomiin asioihin, jotka työntekijät kokevat palkitsevina. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestössä työskenteleminen voi olla jo itsessään palkitsevaa, mikä vaikuttaa työnantajabrändiin. (Edwards 2009, 6–7). Työnantajabrändäyksessä voi siis olla hyvinkin hyödyllistä tuoda esille myös yrityksen työntekijöille tarjoamia symbolisia etuja, kuten firman arvostus ja sen sosiaalinen hyväksyttävyys. Juuri symbolisten

erojen avulla muutoin samanlaiset yritykset voivat erottautua toisistaan. (Backhaus & Tikoon 2004, 506.)

Psykologinen sopimus tarkoittaa vakiintuneen määritelmän mukaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Se perustuu työntekijän näkemykseen työsuhteen kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, välisestä vaihdosta. Psykologisen sopimuksen toimivuus eli se, miten työntekijä kokee molempien osapuolten toimineen sopimuksen mukaisesti, vaikuttaa puolestaan siihen, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioon. (Salmi 2014, 5, 29.) Esimerkiksi Backhausin ja Tikoon (2004, 504) mielestä työnantajabrändäys nojaa vahvasti myös psykologiseen sopimukseen. Työnantajat käyttävät työnantajabrändäystä mainostaakseen erilaisia etuja, joita ne työntekijöilleen tarjoavat, kuten koulutusta, uramahdollisuuksia sekä henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. (Emt.)

Rosethornin (2009, 4) mukaan viime vuosina edellä mainittujen kahden työnantajabrändiin liittyvän suuntauksen näkemykset (rekrytointimarkkinointi ja yritysbrändäys vs. psykologinen sopimus) ovat lähentyneet toisiaan. Edelleen työnantajabrändillä on kuitenkin monta hieman toisistaan eroavaa määritelmää (Emt. 17). Rosethornin mukaan yhteistä lukuisille eri määritelmille on, että työnantajabrändin määritelmän keskiöön kuuluvat ominaisuudet, erottautuminen sekä nykyisten ja tulevien työntekijöiden sitoutuminen. Eri määritelmässä toistuu myös se, että työnantajabrändi muodostuu eri elementeistä. Kun nämä eri elementit paketoidaan, voidaan muodostaa ns. uniikki myyntiväittäjä, jonka avulla voidaan houkuttaa sekä nykyisiä että potentiaalisia työntekijöitä. (Emt. 19.) Uniikit myyntiväittämät vastaavat employer value propositioneja eli työnantajan arvoväittämiä.

Useat määritelmät keskittyvät Rosethornin (2009, 19) mielestä kuitenkin liikaa työnantajan houkuttelevuuteen tai unohtavat kääntää työnantajabrändin ominaisuudet konkreettiseksi ja muista erottuviksi eduiksi, jotka ovat työntekijöiden näkökulmasta motivoivia ja relevantteja. Monien määritelmien haasteena on myös se, ettei niissä selkeästi korosteta sitä, että ollakseen hyödyllinen ja kestävä, työnantajabrändin on loppupelissä palveltava organisaatiota ja lisättävä muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyttä. On syytä myös muistaa, että jokaisella organisaatiolla on aina olemassa jonkinlainen työnantajabrändi ja -maine ilman erillisiä brändikampanjoitakin (emt.). Koska potentiaaliset ja nykyiset työntekijät muodostavat yritykseen työnantajana liittyviä mielikuvia myös muiden kuin

työnantajan kontrolloimien viestien ja lähteiden pohjalta, tehokkaan työnantajabrändäyksen pitää olla proaktiivista (Backhaus & Tikoon 2003, 506).

### 3.1.3 Työnantajabrändäys, työnantajabrändi ja uniikit myyntiväittämät

Backhausin ja Tikoon (2004, 501) mukaan työnantajabrändäys tarkoittaa yrityksen tai organisaation pyrkimyksiä edistää sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella selkeää näkemystä siitä, mikä erottaa organisaation tai yrityksen muista työnantajista ja tekee siitä houkuttelevan työntekijöille. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on erottautua yrityksen ominaisuuksien avulla muista kilpailijoista korostamalla uniikkeja näkökohtia yrityksestä työnantajana. (Emt.) Kun työnhakijoiden houkutellaan laajoilla, avoimilla ja kilpailluilla markkinoilla, brändit ja maine ovat elintärkeitä (Cappelli, 2001). Backhaus ja Tikoon (2004, 501) käsittävät työnantajabrändäyksen prosessiksi, jossa rakennetaan tunnistettavaa ja uniikkia työntajaidentiteettiä. Työnantajabrändi puolestaan on konsepti, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. (Emt. 501–502.)

Työnantajabrändäykseen liittyvien tekojen ja toimenpiteiden tavoitteena on muodostaa brändipääomaa, joka saa potentiaaliset hakijat hakemaan organisaatioon töihin ja kannustaa nykyisiä työntekijöitä pysymään yrityksessä. Kuhunkin organisaatioon liitetty työnantajabrändipääoma vaikuttaa siihen, miten potentiaaliset ja nykyiset työntekijät reagoivat työnantajabrändäystä tukeviin tekoihin. He voivat reagoida esimerkiksi eri yritysten samantyyliisiin rekrytointi-ilmoituksiin eri tavoin riippuen kunkin yrityksen työnantajabrändipääomasta. (Backhaus & Tikoon 2004, 501–502.)

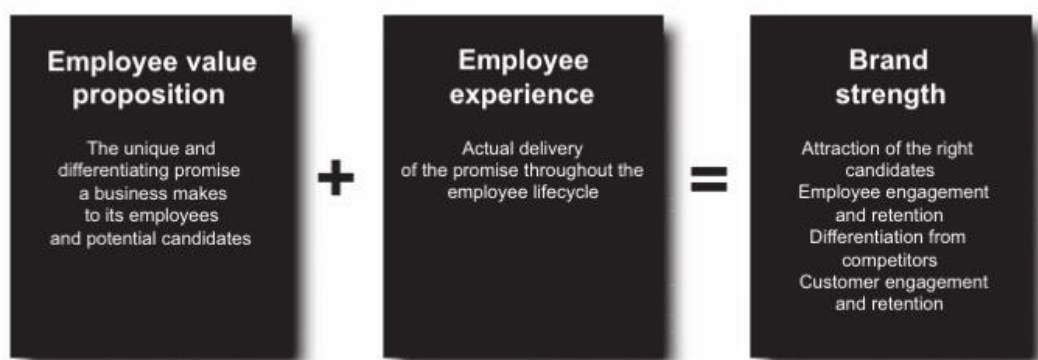
Sievertzen ym. (2013, 474) puolestaan näkevät työnantajabrändäämisen prosessina, jossa rakennetaan työnantajan identiteettiä sekä nykyisiä että potentiaalisia työntekijöitä kohtaan ja jonka tavoitteena on erottautua kilpailijoista. Työnantajabrändäystä käytetään lisäämään työnantajan houkuttelevuutta ja parantamaan yrityksen mainetta. (emt.)

Rosethornin (2009, 19–20) määritelmän mukaan työnantajabrändi on kaksisuuntainen sopimus organisaation ja sen työntekijöiden kesken: syy sille, miksi ihmiset valitsevat liittyä juuri siihen organisaatioon ja toisaalta miksi he ovat saaneet pysyä organisaatiossa. **Työntekijäbrändäyksen** hienoutena on ilmaista tämä sopimus siten, että se on erottuva, vakuuttava ja relevantti yksilöille. Lisäksi brändäyksen tavoitteena on varmis-

taa, että valittu ja haluttu työntekijäbrändi välittyy työntekijöille koko työntekijän elinkaaren ajan organisaatiossa. (Emt.) Valitettavan usein työnantajabrändäyksessä keskitytään kuitenkin esimerkiksi vain rekrytointiin, vaikka sen pitäisi kattaa koko työntekijän elinkaari. Työnantajabrändäyksessä pitäisi ottaa huomioon kaikki ne kohdat työntekijän elinkaarella, joissa työntekijän ja työnantajan välinen sopimus joko sinetöidään tai puretaan. (Emt. 23–24.) Työnantajabrändäys leikkaa useiden HR-asiantuntijuuksien läpi ja se voi parhaimmillaan muodostaa sateenvarjo-ohjelman, joka tarjoaa rakenteen useille erillisille HR:n käytänteille. (Edwards 2009.)

Rosethornin (2009, 19) mukaan paras tapa määritellä ja johtaa työnantajabrändiä on nähdä sen koostuvan kahdesta elementistä: **väittäimestä (proposition)** eli tämän sopimuksen validista määritelmästä sekä **työntekijän kokemuksesta (employee experience)** eli siitä, miten tämä sopimus todellisuudessa toteutuu. Viestintä tukee työnantajabrändäystä, mutta teot ratkaisevat lopulta työntekijäkokemuksen. (Emt. 19–24.)

Myös Edwards (2009) korostaa työnantajabrändäyksessä työntekijöiden kokemuksia kyseisestä organisaatiosta, mutta hän puhuu työnantajakokemuksesta (employment experience). Hänen mukaansa työnantajabrändäys summaa yleiset tai jaetut kokemukset työnantajasta (employment experience). Myös Edwards korostaa viestintää. Kun työnantajan tarjooma (offering) on määritetty, se viestitään eri kohderyhmille. Yleensä työnantajabrändäykseen liittyy suuri viestintäkampanja. (Emt.)



Kuvio 2. Työnantajabrändi käytännössä Helen Rosethornin mukaan (2009, 20.)

Rosethornin (2009, 20–21) mukaan työnantajabrändiin vaikuttavat siis työnantajan arvoväittämät sekä työntekijän kokemus yrityksestä (ks. tarkemmin kuvio 2.). Työnantajan

arvoväittäjä/lupaus eli employee value proposition (EVP) on Rosethornin mukaan uniikki ja erottuva lupaus, jonka yritys tekee työntekijöilleen ja potentiaalisille työntekijöilleen. Jotkut arvoväittäjien määritelmät keskittyvät vain työntekijöiden etuihin. Koska työnantajabrändäyksessä on Rosethornin mukaan kyse työnantajan ja työntekijän molemminpuolisesta sopimuksesta, jossa myös työntekijä tuo arvoa takaisin organisaatiolle, myös arvoväittäjän pitäisi kuvastaa molempien osapuolten täyttymystä tästä sopimuksesta. (Emt.)

Työntekijän kokemus yrityksestä (employee experience) tarkoittaa sitä, miten yrityksen antama lupaus todellisuudessa toteutuu työntekijän koko elinkaaren aikana. Työnantajan arvoväittäjä ja työntekijän kokemus yrityksestä vaikuttavat yhdessä siihen, miten vahva työnantajabrändi on eli miten hyvin se pystyy houkuttelemaan haluttuja kandidaatteja, miten sitoutuneita työntekijät ovat ja miten hyvin he pysyvät työpaikassaan, miten hyvin brändi eroaa kilpailijoistaan sekä miten sitoutuneita ja pysyviä asiakkaat ovat. (Ks. kuvio 2.)

Rosethorn (2009 20–21) korostaa jälleen, että työnantajabrändi, samoin kuin arvoväittäjä/lupaukset, ovat osa organisaation kokonaisbrändiä, eivät siitä erillisiä asioita. Käytännössä yrityksen kaikki promootiotoimenpiteet, mainonta ja muu markkinointi, vaikuttavat mahdollisiin työntekijöihin ja myös kuluttajiin. Esimerkiksi tuotemainokset, kuten SOK:n kohdalla esimerkiksi Prisman mainokset, voivat vaikuttaa yllättävän paljon työnhakijoihin ja heidän tietoisuuteensa yrityksestä. Rekrytointi pitääkin integroida muuhun markkinointiin varsinkin verkkomaailmassa (Cappelli 2001, 140).

On myös tärkeää, että työnantajabrändäys on rehellistä ja realistista (Backhaus & Tikoon 2004, 507). On oltava muun muassa tarkkana, ettei organisaatio esitä liian positiivista kuvaa esimerkiksi työnantajakokemuksestaan (employment experience). Ylipositiivinen kuva organisaation tarjoamasta työnantajakokemuksesta herättää uusissa työntekijöissä epärealistisia odotuksia. Kun odotukset eivät kohtaakaan todellisuuden kanssa, työntekijät pettyvät ja saattavat vaihtaa työpaikkaa. (Edwards 2009.)

Kun työnantajabrändi on määritelty, sitä pitää huolellisesti johtaa, jotta brändäys on tehokasta (Backhaus & Tikoon 2004, 512). Tulevaisuudessa pärjäävät ne työnantajabrändit, jotka pystyvät johtamaan työnantajabrändiään kokonaisvaltaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tällainen maineenhallinta liittyy tiiviisti sekä organisaation suoritukseen

että menestykseen ja sitä voisi kutsua myös strategiseksi kulttuurin johtamiseksi. (Rosethorn 2009, 211.)

Työnantajabrändäyksen yhteydessä puhutaan myös usein työnantajamaineesta. Yleisestikin brändin ja maineen välisestä erosta ei ole selkeää yhteisymmärrystä, saati sitten työnantajabrändin ja työnantajamaineen välisestä erosta. Usein termejä käytetään esimerkiksi toistensa synonyymeinä. Hill+Knowlton Strategies vertaili vuonna 2012 brändin (brand) ja maineen (reputation) termejä ja analysoi yli 150 000 haastattelua yrityksen maineeseen ja brändiin liittyen (Lembert 2013).

Hill+Knowlton Strategiesin analyysin mukaan Hill+Knowlton määritteli brändin yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden yrityksen tiettyä tuotetta tai tuotteita ja tiettyä palvelua tai palveluita koskevien käsitysten summaksi. Nämä käsitykset syntyvät asiakkaan brändiin liittämistä toiveista, jotka liittyvät siihen, mitä asiakas saa asioidessaan ko. yrityksen tai organisaation kanssa. Esimerkiksi asioidessaan hintajohtajaksi brändätyn yrityksen kanssa, asiakas odottaa säästävänsä rahaa. Lyhyesti brändi on minä-lähtöinen käsite "brand is about me." (Lembert 2013.)

Maineen Hilton+Knowltonin tutkijat määrittelivät yleisön/julkisuuden käsitysten summaksi, jotka liittyvät yrityksen toimintaan sen toimintaympäristössä. Yrityksen mainetta arvioidessaan asiakas miettii, mitä hän hyötyy yrityksestä. Tämän lisäksi asiakas miettii myös, mitä muut, esimerkiksi hänen yhteisönsä, hyötyvät yrityksestä. Asiakkaat ottavat huomioon yrityksen maineen, kun he valitsevat ostavansa ympäristöystävällisen yrityksen tuotteita ennemmin kuin sellaisen yrityksen tuotteita, joka ei ole yhtä sitoutunut ympäristöasioihin. Mainessa on siis enemmän kyse "meistä". (Lembert, 2013.)

Sievertzen ym. (2013, 474) määrittelevät maineen ja brändäämisen seuraavasti. Maine on organisaation sosiaalisesti muodostuneiden piirteinen kokonaisuus, joka perustuu organisaation aikaisempien tekoihin ja tulevaisuuden näkymiin. Jotta voitaisiin edistää mainetta ja lisätä yrityksen houkuttelevuutta työnantajana, työnantajat pyrkivät vahvistamaan yrityksen nimeä brändinä, ja tämä kutsutaan työnantajabrändäykseksi.

Sekä brändi että maine vaikuttavat yrityksen menestykseen. Lisäksi positiivinen tai negatiivinen brändi vaikuttaa usein maineeseen ja päinvastoin. Jos yritys tekee hyviä tuot-

teita, usein ajatellaan, että yritys tekee myös hyviä valintoja maineen näkökulmasta. Toisaalta asiakkaat eivät osta tuotetta vain sen takia, että sen tuottaja priorisoi yhteisön palvelemisen. Asiakkaat arvoivat todennäköisesti myös yrityksen brändiä tehdessään ostopäätöksiä. Maine voi kuitenkin vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksen brändistä. Mitä enemmän kuluttajat käyttävät internetistä, ja sosiaalisesta mediasta, saamaansa tietoa yrityksen maineen pohjana, sitä enemmän brändin ja maineen välinen yhteys korostuu. Esimerkiksi kriisissä yrityksen on toimittava nopeasti vähentääkseen on-line-maailmassa mainevaurioita brändin vakauttamiseksi. Mainetta on myös seurattava jatkuvasti, jotta yritys varmistaa, ettei maine heikennä brändiä. Parhaimmillaan maine auttaa yrityksiä erottumaan toisista organisaatiosta, joilla on samankaltainen brändi. (Sievertzen & al. 2013, 474.)

### 3.2 Työnantajabrändäys ja sosiaalinen media

Työnantajabrändi rakentuu entistä enemmän sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun opiskelijat ovat tutkineet vuonna 2015 työnantajabrändäystä sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa mukana olleille yrityksille sosiaalinen media oli työnantajabrändin rakentamisen kannalta yksi tärkeimmistä kanavista. (Vilperi 2015.)

#### 3.2.1 Sosiaalinen media

Vuonna 2008 sosiaalinen media rantautui kunnolla Suomeen, kun muun muassa YouTube ja Facebook vakiinnuttivat asemansa yksityisten käyttäjien keskuudessa. Vuodesta 2011 lähtien netti, sosiaalinen media mukaan lukien, on ollut suomalaisten tärkein media. (Pönkä 2014, 24–25.) Sosiaalinen media käyttää mobiileja ja verkkopohjaisia teknologioita luodakseen hyvin interaktiivisia alustoja, joiden kautta yksilöt ja yhteisöt voivat jakaa, luoda yhdessä, keskustella ja muokata käyttäjien luomaa sisältöä. Sosiaalisen median kasvun myötä viestinnän valta on siirtynyt organisaatioiden viestintä- ja markkinointiyksiköistä yksilöille ja yhteisöille. Organisaatioiden viestintä on demokratisoitunut ja esimerkiksi brändeistä viestitään muun muassa sosiaalisessa mediassa ilman kyseisen organisaation lupaa. (Kietzmann, Hermkens, MacCarthy & Silvestre 2011, 241.) Nykyisin yrityksissä ja viestintäyksiköissä ei enää mietitä, pitäisikö sosiaalisessa mediassa olla. Yrityksen on oltava siellä, missä asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat ja sosiaalisesta mediasta on tullut osa yrityksen viestintäpalettia, myös työnantajabrändäyksessä.

Sosiaalinen media käsitteenä alkoi vakiintua 2009, kun se korvasi vähitellen Web 2.0 -käsitteen. Suomessa käytetään usein VTT:n tutkijoiden vuodelta 2007 olevaa määritelmää, jonka mukaan sosiaalinen media rakentuu sisällöistä, yhteisöistä ja Web 2.0 -teknologioista. (Pönkä 2014, 35.) Erkkola (2009) määrittelee sosiaalisen median teknologiasidonnaiseksi ja -rakenteiseksi prosessiksi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertais- ja käyttötuotannon kautta. Sosiaalinen media on samalla myös jälkiteollinen ilmiö, jolla on tuotanto- ja jakelurakenteen muutoksen takia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja kulttuuriin. (Emt.)

Sosiaalinen media on nykyään olennainen osa suomalaisten päivittäistä arkea. Tietoliikennekonserni DNA:n (2017a) vuonna 2017 tekemän Digitaalinen elämäntapa -tutkimuksen mukaan suomalaisten sosiaalisten medioiden käyttö on kasvanut edellisestä vuodesta. Suosituimmista sosiaalisen median kanavista kaikkein eniten käyttäjiä on YouTubella (88 %). Toisena on Facebook, jota käyttää 82 prosenttia suomalaisista. Nuorista (15–24-vuotiaista) jopa 92 prosenttia käyttää Facebookia. Kaikista suomalaisista käyttää WhatsAppia 70 prosenttia, Instagramia 46 prosenttia, Twitteriä 35 prosenttia ja LinkedIniä 32 prosenttia. (Emt.; DNA 2017b.)

Suomalaisten päivittäinen Facebookin käyttö on hieman lisääntynyt, ja esimerkiksi nuorista 70 prosenttia käyttää sitä päivittäin. Päivittäin suomalaisista käyttää Facebookia 60 prosenttia, WhatsAppia 50 prosenttia, YouTubea 26 prosenttia, Instagramia 25 prosenttia, Snapchatiä 11 prosenttia, Twitteriä 10 prosenttia ja LinkedIniä 4 prosenttia. Määrällisesti eniten suomalaiset käyttävät Facebookia (sis. Facebook Messengerin), WhatsAppia ja YouTubea. Seuraavaksi eniten käytetään Instagramia ja keskustelupalstoja. Facebookia ja Instagramia käyttävät eniten naiset, YouTubea ja keskustelupalstoja miehet. (DNA 2017a; DNA 2017b.)

### 3.2.2 Työnantajabrändäys sosiaalisessa mediassa

Peter Cappelli (2001, 139) totesi jo ennen sosiaalisen median mairinnousua vuonna 2001, että sota työmarkkinoiden lahjakkuuksista on siirtynyt Internetiin. Cappellin mukaan jo Internet teki työntekijämarkkinoista vihdoinkin aidon markkinan, joka on avoin, yksittäisten yritysten kontrolloimattomissa ja riippumaton geografiasta. Hän peräänkuu-

lutti proaktiivista ja markkinoinnin keinoja hyödyntävää rekrytointia. Työnhakijakandidaatteja pitää lähestyä samalla tavoin kuin mahdollisia yrityksen uusia asiakkaita: huolellisesti identifioiden ja viestit kohdentaen. Yrityksen ja sen brändin pitää olla houkutteleva myös potentiaalisille työntekijöille ja työpaikka on myytävä heille. Cappellin mukaan ne yritykset, jotka osaavat verkkorekrytointiin, houkuttelevat ja pitävät parhaat työntekijät kilpailtaessa lahjakkaista työntekijöistä. (Emt. 140.) Internet ja sosiaalinen media ovat muuttaneet yritysten ajattelutapaa siitä, miten entistä kohdennetummalla viestinnällä houkutellaan uusia työntekijöitä. Myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työpaikkaa. (Sievertzen & al. 2013, 475; Davison & al. 2011, 154–155.)

Digitaalinen media on perustavanlaatuisesti muuttanut myös brändäystä, sillä digitaalisuus on johtanut kahdensuuntaiseen viestintään brändien ja kuluttajien kesken. Digitaalinen brändäys muodostuu koko online-kokemuksen summasta. Sosiaalisen median ansiosta voimme esimerkiksi keskustella, vaikka päivittäin, niiden brändien kanssa, joita käytämme. Brändäyksen sijaan kuluttajat keskustelevat sosiaalisessa mediassa mitä enenevässä määrin myös keskenään ja se, mitä kuluttajat sanovat yrityksestä tai organisaatiosta on paljon tärkeämpää, kuin mitä yritys kertoo itsestään. On toki myös edelleen muistettava, että digitaalisuuden lisäksi kaikki kohderyhmän kokemukset yrityksestä tai tuotteesta luovat brändiä. (Rowles 2014.) Myös työnantajabrändiä.

Digitaalisessa maailmassa hyvin harvalla brändillä, jos kenelläkään, on varaa ostaa niin paljon mainostilaa, että brändi näkyy joka paikassa. Kuluttajat näkevät esimerkiksi tuhansia mainoksia päivittäin. Tällaisessa maailmassa brändien, myös työnantajabrändien, on ymmärrettävä se etu ja jopa valta, joka syntyy vuorovaikutuksesta esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden kanssa. (Rosethorn 2009, 201, 209.)

Sosiaalinen media on tuonut aivan uuden ulottuvuuden brändin läpinäkyvyydelle. Näin se on myös tuonut työnantajabrändäyksen yhä tiiviimmin yrityksen maineenhallinnan agendalle. Kun yritys menee on-lineen, se riisuu itsensä alasti. Digitaalisessa maailmassa korostuu entisestään, että viestinnän pitää olla yhteneväistä kaikissa prosesseissa ja kanavissa. Brändien yleisöt ovat verkossa aivan uudella tavalla kytköksissä toisiinsa ja esimerkiksi työnantajien maineesta keskustellaan ja siitä jaetaan tietoa aivan toisella tavalla kuin ennen. Median digitalisaatio on muuttanut vallankumouksellisesti kuluttajien ja brändien välistä suhdetta ja siirtänyt valtaa kuluttajille. Kuluttajat ovat entistä vaativampia, heillä on tarkemmat tarpeet ja enemmän kontrollia, ja he turhautuvat entistä

helpommin, jos tarpeet eivät välittömästi täyty. Toisaalta digitaalisessa maailmassa näihin vaatimuksiin on helpompaa vastata, ja se on myös paras paikka kohdata kuluttajien kasvaneet odotukset. (Rosethorn 2009, 15, 199–200.)

Sosiaalisen median käyttö HR:n toimintojen tukena on ollut kasvussa jo vuosia, ja sen käyttö on lisääntynyt huomattavasti sekä työnantajabrändäyskampanjoissa että rekrytointiprosesseissa (Sievertzen & al. 2013, 474; Davison, Maraist & Bing 2011, 154–155). Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille aivan toisenlaiset mahdollisuudet osallistumiseen, avoimeen ja kaksisuuntaiseen viestintään, välittömyyteen sekä läsnäoloon. Siksi sosiaalinen media yksi tehokkaimmista väylistä viestiä työnantajabrändistä ja sillä on hyvin potentiaalinen rooli esimerkiksi rekrytointiprosessissa. (Kaur & al. 2015.) Sosiaalisen median verkostoissa käyttäjät voivat muun muassa luoda julkisia profiileja ja tehdä omat sosiaaliset verkostonsa muille näkyviksi, mikä voi auttaa työnhakijaa löytämään helpommin uuden työpaikan ja toisaalta helpottaa myös työnantajia löytämään sekä passiivisia että aktiivisia työnhakijoita. (Sievertzen & al. 2013, 475.)

Rekrytointi ja työnantajabrändäys ovat kasvavia trendejä myös sosiaalisessa mediassa. Facebookin ja LinkedInin kasvava dominanssi ja verkon kehittyminen kohti yhä enemmän kaikkialla läsnäolevaa, yksilöllistä ja kytköksissä olevaa ympäristöä ovat korostaneet asiaa. (Allden & Harris 2013, 36.) Sosiaalinen media on tällä hetkellä se media, johon suuri osa yrityksistä ja organisaatioista investoi voimakkaasti työnantajabrändäyksessään. Sosiaalisesta mediasta on tulossa yksi pääkanavista, jonka kautta tavoitetaan parhaat työntekijät. Tämä aiheuttaa sen, että sosiaalisen median strategioiden merkitys korostuu myös työnantajabrändin rakentamisessa. Tällä hetkellä työnantajatutkimuksissa menestyneet yritykset omaksuvat hyvinkin räätälöityjä ja erikoistuneita sisältöstrategioita sosiaalisen median eri kanaville. (Universum Global 2017.) Myös LinkedIn (2017) on kartoittanut globaaleja rekrytointitrendejä ja tutkimukseen vastanneiden yritysten mukaan yrityksen verkkosivut ja sosiaalinen media ovat tällä hetkellä ykköskanavia sekä edistettäessä työnantajabrändiä että mitattaessa sitä. Niin ikään kolmannessa 18 maata kattaneessa tutkimuksessa kävi ilmi, että sosiaalinen media on tällä hetkellä tehokkain ja suosituin kanava työnantajabrändäyksessä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 76 prosenttia suosi sosiaalista mediaa työnantajabrändin rakentamisessa ja verkkosivuja suosi 64 prosenttia. Sosiaalinen media on noussut merkittäväksi työnantajabrändäyksen työkaluksi lyhyessä ajassa, sillä vuonna 2009 vain 14 prosenttia vastaavista yrityksistä käytti sosiaalista mediaa. (Tallulah 2014.) Sosiaalinen verkostoituminen

on myös edullinen ja suhteellisen helppo keino kertoa organisaation työnantajan arvolu-pauksista (EVP) ja kulttuurista (Aberdeen Group 2013).

Kaur ym. (2015) ovat tutkineet sosiaalisen median, työnantajabrändäyksen ja talent ma-nagementin suhdetta pienissä ja keskisuurissa IT-firmoissa Intiassa. Heidän tutkimuk-sensa paljasti, että sosiaalinen media on käytännössä paras media työnantajabrändäyk-seen tällä hetkellä IT-alalla Intiassa. Sosiaalinen media on ylittämätön sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa että potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa. Kaur ym. kehottavat yrityksiä lisäämään läsnäoloaan sosiaalisessa mediassa. Sitout-taakseen nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä yritysten kannattaa olla läsnä paitsi Fa-cebookissa, LinkedInissä ja Twitterissä, myös Yammerissa, Instagramissa, YouTu-bessa, blogeissa jne. (Emt.)

Sosiaalisen median merkityksen kasvu työnantajabrändäyksessä näkyy myös käytän-nössä tilastoissa. Esimerkiksi Kaurin ym. (2015) mukaan noin kaksi miljoonaa työpaik-kaa julkaistaan kuukausittain sosiaalisessa mediassa, pääosin Facebookissa, Twitte-rissä, Google+:ssa ja LinkedInissä. Sosiaalinen media on sekä henkilökohtaisen että ammatillisen informaation kultakaivos. Se auttaa muotoilemaan täsmällisiä rekrytointi-prosesseja sekä helpottaa työpaikan hakemista ja työnantajabrändäystä. Esimerkiksi rekrytinnissa kannattaa käyttää juuri oikeiden ihmisten löytämiseksi eri sosiaalisen me-dian sivustoja. Sosiaalinen media antaa työnantajille myös mahdollisuuden, lain salli-missa puitteissa, tutustua kandidaatteihin ja heidän verkkoprofiileihinsa, mikä säästää aikaa ja rahaa. (Emt.)

Sievertzen ym. (2013, 473) tutkivat, mihin tekijöihin työnantajien pitäisi keskittyä työnan-tajabrändistrategioissaan. Muiden tekijöiden lisäksi he tutkivat sosiaalisen median käyt-töä suhteessa yrityksen maineen rakentumiseen ja potentiaalisten työntekijöiden aiko-mukseen hakea töitä. Tutkimuksen mukaan yrityksen sosiaalisen median käytöllä on po-sitiivinen suhde yrityksen maineeseen, mikä puolestaan linkittyy aikomuksiin hakea töitä. (Emt. 473–474, 480.) Ne yritykset, joilla oli positiivisempi maine, houkuttelivat suurempia hakijamääriä. Hyvämaineisilla yrityksillä myös hakijoiden taso on korkea. (Cable & Tur-ban 2003a.) Sosiaalisen median käyttö voi olla maineen rakentamisessa vielä tehok-kaampaa, jos keskitytään asioihin, jotka ovat tärkeitä potentiaalisille työntekijöille, kun

he vertailevat eri työnantajia. Toisaalta sosiaalisen median käyttö ei merkittävästi välttämättä vahvista yrityksen jo valmiiksi positiivisen maineen ja työnhakemisen välistä suhdetta. (Sievertzen & al. 2013, 479–480.)

Sosiaalisen median käyttö HR-tarkoituksissa herättää myös useita kysymyksiä, joista ei ole vielä tutkimustietoa tarpeeksi. Koska kaikki sosiaalisen median verkostot eivät ole kaikille avoimia, vaikka suurin osa voikin saada tilin suurimpaan osaan sosiaalisen median kanavista, osa työnhakijoista voi kokea sosiaalisen median käytön epätasa-arvoisena verrattuna yrityksen verkkosivuihin tai julkisiin työnhakusivustoihin. On myös valittavan vähän tutkimustietoa sosiaalisen median käytön ja HR:n päätöksenteon välisestä panos–hyöty-suhteesta. (Davison & al. 2011, 155, 157.)

### 3.3 Miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa?

Eri tutkimuksissa on tarkasteltu sitä, miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa ja millainen viestintä tukee työnantajabrändäystä. Eri tutkijat nostavat pääsääntöisesti samoja asioita esille työnantajabrändäystä tukevasta viestinnästä, mutta osittain tutkimustulokset ovat myös hieman ristiriitaisia keskenään. Erot voivat johtua muun muassa tutkimuskohteiden kulttuurieroista. Seuraavaksi esitellään eri tutkimusten ja muiden alan asiantuntijoiden näkemyksiä hyvästä työnantajabrändäyksestä.

Työnantajabrändäyksessä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, viestitäänkö nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille samoilla vai eri painotuksilla. Toisinaan voi olla hyvä erottaa nykyisille ja potentiaalisilla työntekijöille suunnattu työnantajabrändiä tukeva viestintä, koska nykyisillä työntekijöillä on kokemus työnantajan antamien lupauksen toteutumista, tai toteutumattomuudesta, eli ns. työnantajakokemuksesta (employment experience). Työntekijöiden odotukset siitä, mitä yritys on velvollinen tarjoamaan työntekijöille sekä se, miten nämä odotukset todellisuudessa täyttyvät, luo keskeisin pohjan organisaation työnantajakokemukselle. Potentiaaliset työntekijät puolestaan näkevät yrityksen lupaukset osana työnantajabrändiä. Toisaalta myös organisaatiot voivat odottaa työntekijöiltään asioita, kuten pitkiä työpäiviä korkeiden palkkojen vastineeksi. Näin ollen myös organisaation odotukset työntekijöitä kohtaan vaikuttavat siihen, millainen kokemus organisaatiosta syntyy työnantajana. (Edwards 2009.)

Muista samoista työntekijöistä kilpailevista työnantajista erottuminen on tällä hetkellä isoin haaste rekrytoijille ympäri maailmaa (LinkedIn 2017). Yritykset yrittävät erottautua toisistaan korostamalla juuri heille uniikkeja työnantajan arvoväittämiä (EVP) ja muita asioita. Työnantajabrändäyksessä on tärkeää kertoa organisaation keskeisistä, pysyvistä ja muista erottuvista piirteistä, kuten yrityksen arvoista, visiosta ja missioista (Edwards 2009, LinkedIn 2017). Jos organisaatio haluaa esimerkiksi nykyisten työntekijöiden identifioituvan organisaatioon tai sen arvoihin ja periaatteisiin, organisaation pitää viestiä todenmukainen kuva niistä keskeisistä piirteistä, jotka erottavat sen muista samoista työntekijöistä kilpailevista organisaatioista. (Edwards 2009.)

Esimerkiksi henkilöstöpsykologiassa (personnel psychology) on tutkittu, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen työntekijänä. Näiden tutkimusten mukaan erityisesti yrityksen tai organisaation positiivinen maine vaikuttaa siihen, miten houkuttelevaksi potentiaaliset työnhakijat kokevat kyseisen työnantajan. (Edwards 2009.) Cablen ja Turbanin (2003b, 2244) tutkimuksen mukaan työnhakijoiden käsitykset yrityksen tai organisaation maineesta vaikuttavat työnhakemiseen, koska ihmiset olettavat maineen kertovan jotain myös työn ominaisuuksista. Yrityksen maine vaikuttaa myös siihen, miten ylpeiksi ihmiset arvelisivat tuntevansa itsensä, jos työskentelisivät kyseisessä yrityksessä tai organisaatiossa. Ihmiset voivat olla jopa valmiita työskentelemään alemmalla palkalla yrityksessä, jolla on positiivinen maine. (Emt.)

Työnantajabrändäämisen näkökulmasta yritysten ja organisaatioiden kannattaa kertoa toiminnastaan mahdollisimman aktiivisesti eri sidosryhmille. Työnantajabrändäys ja siihen liittyvät käytännön toimenpiteet kannattaa yhdistää organisaation yleisiin mainoskampanjoihin ja näin kasvattaa yleistä tietoisuutta organisaatiosta myös työntekijänä. Yksittäinen rekrytointi-ilmoitus ei itsessään todennäköisesti paljon lisää yrityksen tai organisaation houkuttelevuutta työntekijänä. Ne organisaatiot, joiden työnantajabrändi tunnetaan ja tunnistetaan sekä koetaan arvovaltaisena, saavat työntekijät identifioitumaan organisaatioon vahvimmin. (Edwards 2009). LinkedInin (2016) työnhakijoiden globaaleja trendejä koskeneen tutkimuksen mukaan työnhakijakandidaattien suurin este työpaikan vaihtamiseen on se, etteivät he tiedä riittävästi rekrytoivasta organisaatiota tai työtehtävistä. Tutun organisaation työpaikkailmoituksen yksityiskohdat myös jäävät helpommin potentiaalisten hakijoiden mieleen. Organisaation tuttuus vaikuttaa myönteisesti työnhakemiseen ja voi myös alentaa rekrytointimainonnan kustannuksia, kun esimerkiksi toistoa tarvitaan vähemmän. (Cable & Turban 2003b, 2244, 2261.)

Yrityksen maineen ja aktiivisen viestinnän lisäksi useissa tutkimuksissa nostetaan esille yksittäisiä aihealueita, joista kannattaa kertoa työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Turbanin ja Greeningin (1997) tutkimuksen mukaan yrityksen vastuullisuus vaikuttaa paitsi maineeseen myös siihen, miten houkuttelevana työpaikkana se koetaan. Yritykset voivat saada kilpailuetua myös työntekijämarkkinoilla toimimalla vastuullisesti. Vastuullisista teoista kannattaa viestiä sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille ja kertoa muun muassa tuotteiden ja palveluiden laadusta, ympäristöasioista sekä monimuotoisuudesta unohtamatta vastuullisen työnantajan näkökulmaa. (Emt.) Myös Kaur ym. (2015) nostavat esille sosiaalisen vastuullisuuden yhtenä työnantajan houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Työnantajabrändiä vahvistaa, jos organisaatio voi aidosti kertoa tukevuksensa työntekijöitään ja kohtelevansa heitä oikeudenmukaisesti. (Edwards 2009.)

Edwardsin (2009) mukaan kaikella informaatiolla, joka liittyy yrityksen menestykseen, mukaan lukien yrityksen tuloksellisuus, on oletettavasti myönteinen vaikutus houkuttelevuuteen työpaikkana. Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 69) mukaan esimerkiksi yrityksen tai organisaation tarjoamien sekä olemassa olevien että mahdollisesti kehitteillä olevien tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus vaikuttavat paljon työn hakemiseen. (Emt. 69–72.) Myös Kaurin ym. (2015) tutkimuksessa yrityksen talouteen liittyvät asiat näyttivät luovan potentiaalisten työntekijöiden mielissä positiivisia mielikuvia organisaatiosta.

Osa tutkimuksista korostaa palkitsemisen ja palkan nostamista esille työnantajabrändäyksessä, osa taas kehottaa keskittymään enemmän ei-materiaalisiin asioihin. Edwardsin (2009) mukaan palkitseminen vaikuttaa työnantajakokemukseen ja se on hyvä huomioida myös työnantajabrändäyksessä. Myös LinkedInin (2017) tutkimuksen mukaan työnhakijat kaipaavat työpaikkaa harkitessaan tietoa eduista ja hyödyistä. Sievertzenin ym. (2013, 479) tutkimuksen mukaan taas työnantajabrändäyskampanjoissa ja rekrytoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota ei-materiaalisiin asioihin ja välttää esimerkiksi palkitsemisen korostamista organisaation pääarvoväittämissä. Kaurin ym. (2015) tutkimuksessa puolestaan todettiin, että työnantajabrändäys- ja rekrytointikampanjoissa pitäisi keskittyä enemmän rahallisiin tekijöihin ei-materiaalisten asioiden sijaan. Tämän tutkimuksen mukaan ei-materiaaliset asiat, kuten urakehitys, ovat vähemmän tärkeitä työntekijöille. Korven ym. (2015, 70) mukaan palkkauksella on suuri rooli työnhakijan tehdessä päätöstä, mutta se ei kuitenkaan ole merkittävin asia. Esimerkiksi palkankorotus vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen noin kuukauden ajan eli ensimmäisen palkan

verran, eikä sillä ole kovin pitkäkestoista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen. Näin olen palkalla ei ole muita merkittävämpää roolia työnantajakuvan muodostumisessa. On toki hyvä ottaa huomioon, että palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyy toki myös muita tekijöitä pelkän rahasumman lisäksi. (Emt. 69–72.)

Vaikka Kaurin ym. (2015) tutkimus korostaa materiaalisia asioita työnantajabrändäyksessä, intialaiset insinööriopiskelijat arvostavat myös organisaatiota, joka tarjoaa heille mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan ja kannustaa innovoimaan. Innovatiivisuus, oppiminen, kehittyminen, haasteet, oman työn kehittäminen ja uralla eteneminen nousivatkin esille useissa eri tutkimuksissa työnantajabrändäystä tukevin asioina. Sievertzen ym. (2013, 479) kehottavat työnantajabrändäyksessä korostamaan psykologisia tai innovatiivisuuteen liittyviä asioita, kuten työntekijöiden innovointimahdollisuuksia sekä luottamuksen ja itsearvostuksen tunnetta. Työnantajabrändäyksessä kannattaa nostaa esille yleisesti kasvamiseen, oppimiseen sekä omien taitojen ja tietojen käyttämisen mahdollisuuksia. Erityisesti tämä pätee asiantuntijaorganisaatioihin ja erityisasiantuntijoihin, kuten insinööreihin. Asiantuntijoita tarvitsevien yritysten pitäisi rakentaa rekrytointistrategiansa näiden seikkojen varaan. (Sievertzen & al. 2013, 478–480.)

LinkedInin (2017) globaaleja rekrytointitrendejä kartoittaneen tutkimuksen mukaan työntekijöiden kiinnostuksen herättävät yritykset, jotka puhuvat urakehitysmahdollisuuksista, yrityskulttuurista ja haasteista. Tällä hetkellä asiantuntijoilla vaakakupissa lopullisessa työpaikanvaihdospäätöksessä painaa se, miten yritys vaikuttaa työntekijän urakehitykseen ja miten stimuloivaa, sekä taloudellisesti että älyllisesti, tuleva työ on. (Emt.) Uralla etenemisen mahdollisuudet kasvattavat työntekijän itseluottamusta onnistumisten ja vaativien tehtävien kautta. Myös työn kiinnostavuus sekä työntekijöiden mahdollisuudet kehittää omaa työtään vaikuttavat paljon työn hakemiseen. (Korpi & al. 2012, 69–72.) Olennainen työnhakijoita kiinnostava seikka on myös, mitä häneltä odotetaan auki olevan tehtävän työroolissa (LinkedIn 2016).

Työntekijät myös arvostavat organisaatioita, joissa on mukava työilmapiiri, mukavat työkaverit ja hyvä tiimihenki (Kaur & al. 2015). Työilmapiiri vaikuttaa paljon työpaikan haluttavuuteen. Innostavassa ilmapiirissä työn tekeminen on tuottavaa ja vähentää stressiä. Modernit työtavat, kuten joustot työajassa ja työntekeksen paikassa tai itseorganisoitu-

vat tiimit, lisäävät työpaikan kiinnostavuutta. Työpaikan hyvä sisäinen tunnelma vaikuttaa merkittävästä erityisesti sisäisen työnantajakuvaan, mutta heijastuu myös ulospäin. (Korpi & al. 2012, 69–72.)

Korpi ym. (2012, 69) eivät tee jyrkkää jakoa materiaalisten ja ei-materiaalisten asioiden välille, vaan kiteyttävät, että työnantajakuvaan vaikuttavat eniten palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet. Yrityksen kannattaa ensin tarkastella, miten se menestyy näillä alueilla ja tämän pohjalta voi lähteä rakentamaan työnantajabrändiä ulkoisen viestinnän avulla painottaen yrityksen vahvuuksia. (Emt.)

### 3.4 Miten sosiaalisessa mediassa kannattaa brändätä työnantajaa?

Kaurin ym. (2015) tutkimuksen mukaan sosiaalisella medially ja työnantajabrändäämisellä on selkeä yhteys. Sosiaalinen media toimii kaikkien työnantajakuvaan tai -brändiin vaikuttavien tekijöiden resonointipintana. Jokainen esimerkiksi työntekijän työhön liittyvä viesti sosiaalisessa mediassa rakentaa kuvaa työnantajasta. Valitettavasti myös negatiivisia asioita on helppo purkaa sosiaalisessa mediassa. (Korpi & al. 73.)

Työnantajabrändin näkökulmasta digitaalisessa maailmassa kannattaa ottaa huomioon kaksi asiaan. Ensinnäkin pitää ymmärtää, miten ihmiset näkevät yrityksen tai organisaation brändin ympäristössä, missä potentiaalisesti mikä tahansa voi olla viestintämedia. Lisäksi brändisuhteessa pitää siirtyä yksisuuntaisesta siirrosta keskusteluun ja vuorovaikutukseen, jos brändisuhde halutaan pitää ennallaan ja jopa kasvattaa sitä. (Rosethorn 2009, 201.)

Digitaalisessa maailmassa työnhakijoille on tarjottava juuri heille osoitettua relevanttia tietoa. Näin mahdolliset työnhakijat sitoutuvat aktiivisesti yrityksen sosiaalisen median kanaviin, jolloin he alkavat muokata informaatiota myös itse omia tarpeitaan varten. (Rosethorn 2009, 201–209.) Kaurin ym. (2015) mukaan yritysten pitäisi työnantajabrändäyksen näkökulmasta hyödyntää sosiaalista mediaa keskustelualustana, jossa yritys voi isännöidä yritykseen, sen toimialaan ja muihin nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä kiinnostaviin aiheisiin liittyvää keskustelua. Yrityksen tai organisaation pitää pystyä erottautumaan sosiaalisen, ja muunkin median, viestitulvasta ja hälystä. Jos organisaation seuraaminen sosiaalisessa mediassa ei tuota mitään lisäarvoa, seuraaminen lopetetaan.

Yksi iso syy yrityksen hylkäämiseen sosiaalisessa mediassa on epäolennaisen, yksipuolisen tai liian kaupallisen sisällön julkaiseminen turhan usein. Sosiaalisessa mediassa viesti leviää, jos se ansaitsee levitä. (Korpi & al. 2012, 79, 86.)

Sosiaalisessa mediassa markkinointi, mukaan lukien työnantajabrändäys, on paitsi mainontaa, myös aktiivista osallistumista yhteisöjen keskusteluun ja arvon tuottamista kyseessä oleviin yhteisöihin. (Rosethorn 2009, 201–209.) Sosiaalisessa mediassa aktiivisen, työnantajabrändäystä tukevan viestinnän merkitys korostuu, sillä yrityksen tai organisaation aktiivisuus sosiaalisessa mediassa vaikuttaa suoraan siihen, miten kiinnostavana organisaatiota pidetään kyseisessä kanavassa. Käytännössä yrityksen oma aktiivisuus ja säännölliset päivitykset vaikuttavat siihen, miten paljon sosiaalisessa mediassa sitä seurataan ja miten paljon ihmiset osallistuvat organisaation sosiaalisen median kanavissa esimerkiksi keskusteluihin. Organisaatio voi toki profiloitua sosiaalisessa mediassa ilmaisemaan myös vain itseään, jolloin sisältö on yksipuolista tiedottamista. Jos yritys tai organisaatio haluaa sosiaalisesta mediasta lisäarvoa työnantajabrändäyksen näkökulmasta, yrityksen sosiaalisen median tileistä pitää luoda kohdeyleisön näkökulmasta mielenkiintoinen kokonaisuus. Sisällön pitää olla kohdeyleisön näkökulmasta monipuolista, haluttua ja kiinnostavaa ja keskusteluun pitää osallistua aktiivisesti. (Korpi & al. 2012, 73–74, 79.)

Koska kaikki julkaistu tai julkaisematta jätetty materiaali vaikuttaa työnantajabrändiin, sitä rakennetaan jatkuvasti. (Korpi & al. 2012, 74.) Rekrytointi, uusien työntekijöiden palkkaaminen, työntekijöiden lähteminen ja eläköityminen muodostavat päättymättömän elinkaaren kehittyvissä ja kasvavissa yrityksissä ja organisaatioissa ja tästä systä tehokain työnantajabrändäystä toteuttava strategia on luoda työnantajabrändäystä tukevaa materiaalia jatkuvalla periaatteella (Huhman 2017). Säännölliset päivitykset sosiaalisessa mediassa rakentavat yrityksen luotettavuutta ja mainetta työntekijöiden keskuudessa (Kaur & al. 2015). Vuodessa on myös tiettyjä yritysten rekrytointirytmihin liittyviä piikkejä, jolloin työnantajabrändäykseen liittyvää materiaalia kannattaa tuottaa ja jakaa erityisen aktiivisesti (Huhman 2017). Nämä ajankohdat vaihtelevat kussakin yrityksessä, mutta esimerkiksi kesätyöntekijöiden rekrytointi on useissa organisaatioissa alkuvuodesta ja keväällä ajankohtaista.

On myös tärkeää, että sosiaalisessa mediassa jaettujen sisältöjen aiheuttamia reaktiota seurataan ja mitataan tarkasti ja säännöllisesti. Vain näin varmistetaan, että sisältö palvelee kohdeyleisöä parhaalla mahdollisella tavalla. (Korpi & al. 2012, 74.)

Sosiaalisen median työnantajabrändäyksessä kannattaa nostaa samoja asioita esille kuin muissakin medioissa (Sievertzen & al. 2013, 480). Esimerkiksi Cappelli (2001, 140) linjasi jo vuosituhannen alussa, että yrityksen Internet-sivulla pitää työnantajabrändäyksen näkökulmasta mainita muun muassa työpaikan saamat hyvän työpaikan palkinnot. Lisäksi on hyvä kertoa monimuotoisuuteen, henkilöstötietuihin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvistä asioista sekä hyväntekeväisyydestä ja sponsoroinnista. (Emt. 140–141.)

Sosiaalisessa mediassa työnantajakuvaa rakennetaan tuottamalla vaihtelevasti sekä yksityiskohtaista että yleistä sisältöä työnhakijoita kiinnostavista aiheista. Asiasisällön vaihtelu ja erilaiset sisältömuodot ylläpitävät työnhakijoiden mielenkiintoa paremmin kuin tasapaksusti teemoitettu sisältö. (Korpi & al. 2012, 86–87.) Erilaisia sisältöjä kannattaa kokeilla rohkeasti eri kanavissa ja testata, millainen sisältö kiinnostaa ja sitouttaa juuri kyseisen yrityksen tai organisaation yleisöä kussakin mediassa (Huhman 2017).

Työnantajabrändiä voi rakentaa sosiaalisessa mediassa useilla eri tavoilla. Lahjakkaita työntekijöitä houkuttelevat työnantajat käyttävät sosiaalista verkostoa edistääkseen työnantajan arvoväittämiä (EVP), esitelläkseen yrityksen kulttuuria ja houkutellakseen potentiaalisia kandidaatteja (Aberdeen Group 2012). Kun sosiaalisen median sisältöihin ja keskusteluihin sisällyttää esimerkiksi videoita, työntekijöiden suositteluita, tietoa eduista, joustoista, työympäristön ajanmukaisuudesta, yrityksen ja sen työntekijöiden saamista palkinnoista ja huomioinneista, ihmisten välisistä suhteista sekä avoimista työpaikoista, yritys voi herättää sekä nykyisten työntekijöiden kiinnostuksen että saada yhteyden potentiaaliin työntekijöihin. Esimerkiksi YouTubessa voi julkaista yrityksen kulttuurista ja työnantajabrändistä kertovia videoita. (Aberdeen Group 2015; Kaur & al. 2015; Korpi & al. 2012, 86.)

Työpaikan ilmapiiristä voi kertoa esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa, kuten messuilla, kokouksissa, koulutuksissa, juhlissa, otetuilla valokuvilla. Normaalialue arkea kuvaavat ku-

vat ja videot välittävät myös hyvin aitoa työpaikan tunnelmaa. Uralla etenemismahdollisuuksista voi puolestaan kertoa yksinkertaisesti nimitysuutisilla, mutta myös työntekijöiden uratarinoiden kautta. (Korpi & al. 2012, 91.)

Eniten jakoja sosiaalisessa mediassa saavat usein sellaiset työnantajabrändäyksen sisällöt, jotka vastaavat kysymykseen tai ovat muotoa ”mitä”. Myös infograafit saavat hyvin vastakaikua yleisöltä, samoin ”miten”-sisältöiset postaukset. ”Miten”-postauksia voi käyttää esimerkiksi ohjeissa. Sen sijaan työnantajabrändäyssiällöt, jotka keskittyvät vastaamaan kysymykseen miksi, menestyvät huonommin sosiaalisen median jaoissa. (Huhman, 2017.)

Useissa tapauksissa tiistai ja keskiviikko ovat parhaita päiviä jakaa uutta työnantajabrändäysmateriaalia. Jos jakaa materiaalia vain kerran viikossa, se kannattaa julkaista maanantaina aamulla ja hyödyntää kaikki mahdollisuudet sen jakamiseen sosiaalisen median kaikilla tileillä viikon mittaan. (Huhman 2017.) On hyvä muistaa integroida yrityksen kaikki digitaaliset kanavat: yrityksen verkkosivuja ei kannata unohtaa sosiaalisen median kustannuksella tai päinvastoin. Sosiaalisen median sivut ja yrityksen verkkosivut kannattaa integroida käyttämällä muun muassa hästägejä kuvista ja artikkeleista, joita on julkaistu organisaation verkkosivuilla. (Aberdeen Group 2012.)

Työnantajabrändiä voi tukea myös rohkaisemalla kaikkia työntekijöitä seuraamaan yritystä sosiaalisessa mediassa. (Aberdeen Group 2012.) Sosiaalisessa mediassa kannattaa käyttää tosielämän esimerkkejä ja omia työntekijöitä kertomassa yrityksen tarinaa, sillä työnantajabrändäyksessä on kyse yleisön yhdistämisestä yrityksen brändiin näyttämällä, miten yrityksen missio ja arvot heijastuvat yritystä edustavista ihmisistä eli sen työntekijöistä. (Huhman 2017.) Potentiaaliset työntekijät ovat hyvin kiinnostuneita siitä, millaista on oikeasti työskennellä kyseisessä organisaatiossa tai yrityksessä. Heitä kiinnostavat nimenomaan työntekijöiden suosittelut ja tarinat. (LinkedIn 2016.) Käytännössä esimerkiksi työn kiinnostavuuteen liittyen voi tehdä vaikkapa videohaastatteluita, joissa työntekijä kertoo tai näyttää, miten hän on kehittänyt jotain tuotetta tai toimintatapaa tai miten hän toimii työympäristössään. Mitä luonnollisempaa materiaali on, sitä uskottavamman ja autenttisemmän kuvan se antaa työpaikasta. (Korpi & al. 2012, 91.) Ihmiset luottavat enemmän tuttaviansa ja muiden ihmisten sanoihin kuin yritysten viralliseen viestintään, ja tämä pitää ottaa myös työnantajabrändin kehittämisessä huomioon (Ro-

sethorn 2009, 201–209). Esimerkiksi kännykällä kuvattu työntekijän omasta työstä kertova video on jopa uskottavampi, kuin tuotantoyhtiön leikkaama video (Korpi & al. 2012, 91). Yleinen työnantajabrändäyksen trendi tällä hetkellä on nostaa nimenomaan työntekijöiden kuvia ja videoita esille esimerkiksi Instagramissa ja YouTubessa (Universum Global 2017).

Aivan viime vuosina yhä useammat yritykset ja organisaatiot ovat alkaneet kehittää työntekijälähettiläysohjelmia. Omasta työstään, työnantajastaan sekä sen tuotteista ja palveluista kertovat työntekijälähettiläät koetaan globaalistikin merkittäviksi laadukkaissa rekrytoinneissa. Uusien työntekijöiden palkkaamisen tukemisen lisäksi työntekijälähettiläät ovat myös sitoutuneita työntekijöitä, jotka tekevät työnsä hyvin ja pysyvät pidempään yrityksessä. (LinkedIn 2017.)

### 3.5 LinkedInin ja Facebookin erityispiirteet työnantajabrändäyksessä

Sosiaaliset mediat eroavat toisistaan muun muassa käyttötavoiltaan. Eroavaisuuksiensa takia näihin kanaviin kannattaa myös tuottaa hieman eri tavoin ja erityyppistä työnantajabrändäystä tulevaa sisältöä. LinkedIn on ammattiin ja ammattilaisuuteen liittyvä verkosto, kun taas Facebookia käytetään pitkälti sosiaalisten yhteyksien luomiseen. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös työnantajabrändäyksessä, jotta tavoitetaan mahdollisimman hyvin halutut kohderyhmät. (Davison & al. 2011, 155.) Voidaan myös ajatella, että rekrytointiviestinnän näkökulmasta LinkedIn on korkeammin koulutettujen ja asiantuntijoiden kanava, kun taas Facebook tavoittaa myös suorittavan tason työntekijöitä. (Korpi & al. 2012, 116.) Facebookia ja LinkedIniä sosiaalisen median kanavina avataan tarkemmin myös luvussa 4.4.

#### 3.5.1 Työnantajabrändäys LinkedInissä

LinkedInissä kannattaa kertoa, millainen yritys tai organisaatio on, tuoda esille yrityksen arvoja ja kulttuuria sekä esitellä yrityksessä tehtävää työtä. Tähän kannattaa värvätä avuksi yrityksen tai organisaation työntekijöitä: he osaavat parhaiten kertoa, millaista yrityksessä on työskennellä. (Rivera 2017.) Työnantajabrändin näkökulmasta LinkedInissä kannattaa julkaista ja jakaa esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden kirjoituksia tai haastatteluja heidän työnsä sisällöstä sekä näkemyksiä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Myös

työntekijöiden itse omilla profiileillaan jakama organisaatiota koskevaa sisältö on arvokasta työnantajabrändin ja -mielikuvan näkökulmasta. LinkedInissä voi myös jakaa esimerkiksi päivityksiä tulevista koulutusohjelmista tai tutkimuksista jne. Myös tuoteinformaatiota voi julkaista silloin, kun se ei ole mainontaa, vaan esimerkiksi keskustelunomaista sisällöntuotantoa tai se liittyy olennaisesti asiakaspalveluun. Ylipäänsä LinkedInissä jaettu positiivinen ja yrityksen yleistä kuvaa tukeva sisältö rakentaa aina myös työnantajabrändiä. (Korpi & al. 2012, 108–109, 111.)

LinkedInissä voi myös julkaista johtajien kommentteja tulevista näkymistä, strategiasta tai kuvauksia uusien tuotteiden kehitysprojekteista ja -prosesseista (Korpi & al. 2012, 108). Koska ylimmällä johdolla on ylipäänsä iso rooli brändistrategiassa, on hyvä pitää myös heidän LinkedIn-profiilinsa ajan tasalla. Jos johto on itse aktiivinen LinkedInissä sisällön tuottajana, vielä parempi. (Rivera 2017.)

Huhman (2017) kollegoineen on analysoinut sosiaalisen median sisältöä työnantajabrändin näkökulmasta Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa LinkedIn on paras alusta työnantajabrändäykseen liittyvän sisällön jakamiseen. LinkedIn osoittautui miltei kolme kertaa paremmaksi muihin sosiaalisen median alustoihin verrattuna. Tästä huolimatta myös Facebookia ja Twitteriä kannattaa hyödyntää työnantajabrändäyksessä, sillä niiden kautta syntyy paljon ristiin päivityksiä, mikä kasvattaa saavutettua yleisöä (reach). (Emt.)

HR-konsultti Susanna Rantanen (2017) puolestaan on sitä mieltä, rekrytointien tukemisessa ja työnantajakuvan rakentamisessa LinkedIn on menettänyt arvoaan. Hänen mielestään LinkedIn on mennyt rikki lopettamalla, piilottamalla tai tekemällä maksulliseksi sellaisia toiminallisuuksia, jotka aiemmin kannustivat yhteisöllisyyteen ja ajan viettämiseen LinkedInissä. LinkedInissä kannattaa hyödyntää jäljellä olevia aktiivisia ryhmiä, verkostoitua työnhakijoiden ja muiden kohdeyleisöjen kanssa, näyttää rekrytointin kohdekenttä omassa profiilissa ja käyttää ”Pulsea” rekrytointi-ilmoitusten julkaisuun. (Emt.)

### 3.5.2 Työnantajabrändäys Facebookissa

Facebookissa työnantajabrändäyksen näkökulmasta on olennaista tuottaa helposti jaettavaa sekä kohdeyleisölle merkityksellistä ja kiinnostavaa sisältöä. Tämä voi olla esimer-

kiksi YouTubesta Facebookiin upotettua materiaalia, kuvia yrityksen tiloista, henkilöstöstä tai tapahtumista tai linkkejä asiantuntija-artikkeleihin, slideshare-esityksiin, kilpailuja, kyselyitä jne. Facebookissa sisällön pitää olla viihteellisempää tai kevyempää kuin LinkedInissä. (Korpi & al. 2012, 116.) Rekrytointi-ilmoitusten lisäksi Facebook-sivuille kannattaa päivittää oikeita tarinoita yrityksen tai organisaation työntekijöistä ja organisaation kulttuurista. (Rivera 2017.) Facebookin henkilökohtaista luonnetta kannattaa hyödyntää jakamalla ihmisten tarinoita ja merkityksellisiä hetkiä (Rantanen 2017). Luonnollisesti olennaista on myös keskustella seuraajien kanssa (Rivera 2017).

Susanna Rantasen (2017) mielestä Facebook on HR-ammattilaisen tärkein media tällä hetkellä. 2,6 miljoonaa suomalaista käyttää Facebookia, ja se on suomalaisten suosituin sosiaalinen media. Rantasen mukaan Facebookin etuja on muun muassa, että se soveltuu kaikille sisältöformaateille ja siellä ostettu näkyvyys on erittäin kustannustehokasta. Facebookin yhteisöä on hyvä rakentaa vuorovaikuttamisen keinoin ja Facebookia kannattaa hyödyntää esimerkiksi rekrytointiviestinnän kanavana. Myös Huhmanin (2017) mukaan Facebook on arvokas väline työnantajabrändäämisessä muun muassa suuren käyttäjämääränsä takia. (Emt.)

Loppupelissä organisaation omat työntekijät ja muut sidosryhmät ovat työnantajabrändin perusta sosiaalisessa mediassa (Korpi & al. 2012, 134). Jo Cappelli (2001) kehotti yrityksiä kannustamaan työntekijöitään jakamaan työpaikkailmoituksia sähköpostilla omille verkostoilleen. (Emt. 140–141.) Sosiaalisessa mediassa työntekijälähettilyys on nykyään vielä helpompaa. Kun yrityksen tai organisaation työntekijät vastaavat työpaikkaansa koskeviin LinkedIn tai Facebookin keskusteluihin myönteisessä hengessä, se on parasta mahdollista työnantajabrändäystä. Jos työntekijät vielä suostuvat käyttämään organisaatiokohtaisia hästägejä johdattamaan verkkosivujen tiedotteisiin tms., brändäys tehostuu entisestään (Aberdeen Group 2015).

## 4 Työnantajabrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa

Kartoitettuani, mitä teoriakirjallisuudessa kirjoitetaan työnantajabrändäyksestä sosiaalisessa mediassa, tein nykytila-analyysin SOK:n sosiaalisen median sisällöistä. Tämän lisäksi tein benchmarking-tutkimuksen, jossa selvitin, miten seitsemän muuta yritystä tekevät työnantajabrändäystä sosiaalisessa mediassa.

Opinnäytetyötäni varten kävin läpi 1.11.2017–20.1.2018 SOK:n työpaikat -Facebook-sivulla ja SOK:n LinkedIn sivulla julkaistut sisällöt sekä samalta ajalta benchmarkingiin valittujen yritysten Facebookin ja LinkedInin sisällöt. Tämän eri sisältöjen läpikäynnin pohjalta muodostin erilaisia sisältöluokkia, jotka esitellään tarkemmin luvussa 5.

SOK:n nykytila-analyysin ja benchmarking-tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada tutkittua lisätietoa siitä, millaista työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä tutkimukseen valituissa yrityksissä tehtiin Facebookissa ja LinkedInissä. Analyysiosiossa yhdistän aikaisemmin luvussa 3 esiteltyä työnantajabrändäystä tukevan viestinnän teoriaa käytännön analyysissä löytyneisiin havaintoihin ja tämän pohjalta määrittelen, millaista viestintää SOK:n (ja ehkä muidenkin yritysten) kannattaisi tehdä Facebookissa ja LinkedInissä, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin työnantajabrändäystä.

### 4.1 Nykytila-analyysi SOK:n työnantajabrändäyksestä sosiaalisessa mediassa

S-ryhmässä on käytössä lukuisia sosiaalisen median tilejä. S-ryhmässä on yhteensä noin 1600 toimipaikkaa (S-kanava 2018), ja esimerkiksi useilla yksittäisillä myymälöillä, ravintoloilla tai hotelleilla on omat julkiset Facebook-sivunsa. Näitä tilejä päivitetään kussakin osuuskaupassa tai toimipaikassa itsenäisesti. S-ryhmä-tasoisia Facebook-sivuja, joita päivitetään SOK:n eri ketjuohjauksissa, on useilla kaupallisilla ketjuilla, kuten Prismalla, S-marketilla ja ABC-liikennemyymäläketjulla. S-ryhmä-tasoinen yritysviestintä ja -markkinointi Facebookissa tapahtuu tällä hetkellä S-Etukortti-brändin alla (@Setukortti). Tällä tilillä julkaistaan pääasiassa asiakasomistajia kiinnostavia asioita. Yhteishyvä-lehden sosiaalisen median kanavissa (esimerkiksi Facebookissa @yhteishyva) puolestaan julkaistaan S-ryhmän toimintaa tukevaa sisältömarkkinoinnillista materiaalia.

S-ryhmällä on omat kanavansa LinkedInissä ja Twitterissä, mutta esimerkiksi Facebookissa S-ryhmä ei ollut tutkimuksen tekohetkellä. SOK:lla yrityksenä ei ole tutkimuksen

tekohetkellä muita sosiaalisen median kanavia kuin LinkedIn-sivusto. SOK HR on perustanut SOK:lle LinkedIn-sivut, Facebook-sivut SOK:n työpaikat (@sokrekry) ja Twitter-tilin SOK rekrytointi @S\_rekry. Kanavat on otettu käyttöön SOK:n rekrytoinnin tueksi useita vuosia sitten ja niillä on julkaistu pääasiassa SOK:n rekrytointi-ilmoituksia. Tilejä hallinnoidaan SOK HR-yksikössä sekä SOK Viestinnässä. Tileille ei ole tehty sisältöstrategioita tai sisältösuunnitelmia ja niiden päivittäminen on hoidettu pääsääntöisesti muiden töiden ohessa. Digitaalisten medioiden (sosiaalinen media ja verkkosivut) hyödyntämistä systemaattisemmin SOK:n työnantajabrändin kehittämisessä ja tukemisessa ei ole toistaiseksi määritelty tarkemmin, eikä SOK:n työnantajabrändäämistä tukevia digitaalisen median palveluita ei ole konseptoitu. Tässä SOK ei kuitenkaan ole yksin, sillä esimerkiksi Davisonin ym. (2011, 158) mukaan monen yrityksen HR:llä ei ole sosiaalisen median sivustoille tehtyjä politiikkoja. Monella yrityksellä on esimerkiksi Facebook-sivut, mutta edelleenkin moni yritys ei tiedä, miksi niillä on Facebook-sivut. Tutkimusten mukaan valtaosa yrityksistä ei edelleenkin käytä esimerkiksi Facebookia tehokkaasti. (Rowles 2014). Tämä voi johtua muun muassa siitä, ettei organisaatiossa ole määritelty sosiaalisen median eri kanavien rooleja tai konseptia.

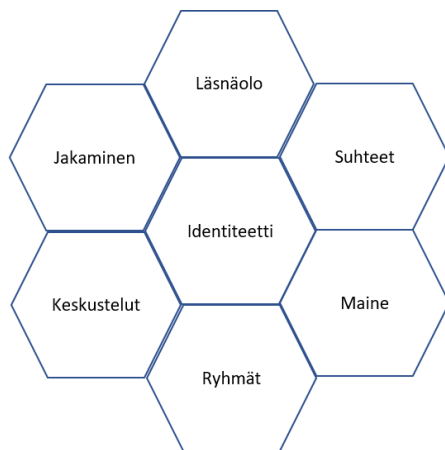
SOK MEDIAssa aloitettiin vuonna 2017 projekti, jonka tavoitteena oli määrittellä muun muassa S-ryhmän eri some-kanavien ja niiden eri tilien, kuten S-Etukortin, Yhteishyvän, S-ryhmän eri ketjujen, osuuskappojen ja toimipaikkojen, roolit. Tämä määrittely tulee vaikuttamaan myös SOK:n työnantajabrändäystä tukevien some-kanavien roolien määrittelyyn, mutta koska määrittely oli vielä tutkimuksen tekovaiheessa kesken, tässä työssä tähän ei oteta tarkemmin kantaa.

Opinnäytetyössäni tein nykytila-analyysin SOK HR:n omistamista, työnantajabrändäystä tukevista sosiaalisen median kanavista eli SOK:n työpaikat -Facebook-sivusta ja SOK:n LinkedIn-sivusta. Vaikka kaikki S-ryhmän ja SOK:n tekemä viestintä sosiaalisessa mediassa vaikuttaa SOK:n työnantajamielikuvaan, rajasin nykytila-analyysin ulkopuolelle kaikki muut lukuisat SOK:n ja S-ryhmän sosiaalisen median tilit, koska tämän kokonaisuuden määrittelystä vastaavat muut tahot kuin SOK HR.

#### 4.2 Benchmarking-tutkimus työnantajabrändäyksestä sosiaalisessa mediassa

SOK:n työnantajabrändäystä tukevien sosiaalisten medioiden nykytila-analyysin lisäksi tutkin seitsemän muun yrityksen osalta, millaista sisältöä ne julkaisivat omilla Facebook-

ja LinkedIn-tileillään. Benchmarkingin tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaista työntajabrändäystä tukevaa viestintää muut kaupan alan yritykset ja SOK:ta/S-ryhmää houkuttelevammat yritykset tekevät sosiaalisessa mediassa. Kietzmann ym. (2011, 242) ovat todenneet, että yritysten on tärkeää tarkastella sosiaalisen median maisemaa kokonaisuudessaan. Yritysten kannattaa kerätä tietoa muun muassa siitä, mitä kilpailijat tekevät sosiaalisessa mediassa, missä kanavissa kilpailijat ovat aktiivisia ja miten ne noudattavat sosiaalisen median strategiaansa. Tiedon keräämisen apuna voi käyttää ns. sosiaalisen median kennoston viitekehystä (ks. kuvio 3.). Kietzmannin ym. (2011) kehittämää hunajakennoa voi käyttää kehyksenä sosiaalisen median ymmärtämiselle ja sosiaalisen median toiminnan suunnittelulle.



Kuvio 3. Kietzmannin ym. (2011) kehittämä sosiaalisen median kennosto.

Jotta yritys voi toimia tehokkaasti sosiaalisessa mediassa, sen pitää ensin **havainnoida ja ymmärtää** sosiaalisen median ympäristönsä ns. sosiaalisen median kennoston viitekehysten avulla (ks. tarkemmin myös luku 4.4). Viitekehys paljastaa sosiaalisen median toiminnallisuuden ja sitoutumisen vaikutukset sekä auttaa ymmärtämään asiakkaita. On myös tärkeää selvittää, missä mahdollisia yritykseen liittyviä keskusteluja käydään jo nyt ja miten nämä suhteutuvat hunajakennon viitekehukseen. Lisäksi pitää kiinnittää huomiota muihin sosiaalisen median ympäristön kriittisiin elementteihin ja selvittää muun muassa, ketkä ovat mielipidevaikuttajia. Myös kilpailijoista pitää kerätä tietoa: miten aktiivisia he ovat sosiaalisessa mediassa ja miten he noudattavat sosiaalisen median strategiaansa. (Kietzmann & al. 2011, 249.)

Seuraavaksi yrityksen pitää Kietzmannin ym. (2011) mukaan määritellä eri sosiaalisille

medioille **yhteneväiset** tai sopivat strategiat, jotka ovat linjassa koko yrityksen päämäärien kanssa. Organisaation pitää valita sellaiset sosiaalisen median toiminnot, jotka tukevat liiketoimintaa. Yrityksen on myös toimittava sosiaalisen median vuorovaikutuksen ja sisällön **kuraattorina**. Sen pitää esimerkiksi selkeästi määritellä, miten usein ja milloin yritys osallistuu sosiaalisen median keskusteluihin ja kuka edustaa yritystä sosiaalisessa mediassa. Toiminta sosiaalisessa mediassa ei ole tarkkaa tiedettä, mutta yrityksen on määriteltävä pelisäännöt, miten varmistetaan sosiaalisen median yleisön sitoutuminen. (Kietzmann & al. 2011, 249.)

Vaatii aikaa ja resursseja jatkuvasti **jäljittää** aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa. Tästäkin huolimatta sosiaalisen median ympäristöä on seurattava jatkuvasti, sillä vain näin löydetään esimerkiksi ne keskustelut ja muut informaatiovirrat, jotka voivat vaikuttaa markkinoihin tällä hetkellä tai tulevaisuudessa. Sosiaalinen media on muuttanut perustavanlaatuisesti organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden välistä viestintää. Tämä asettaa isoja haasteita yrityksille, kun vanhat menetelmät eivät enää toimi ja kuluttajat odottavat yritysten kuuntelevan heitä, osallistuvan asianmukaisesti keskusteluun ja vastaavan heille. (Kietzmann & al. 2011, 250.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan SOK:n työnantajabrändäämiseen liittyvän viestinnän havainnointiin ja ymmärtämiseen sosiaalisessa mediassa sekä kerätään tietoa myös kilpailijoista. Näiden havaintojen pohjalta voidaan jatkaa sosiaalisen median maiseman tarkastelua ja muun muassa määritellä tarkemmat sosiaalisen median strategiat työnantajabrändäämisen näkökulmasta kullekin valituille sosiaalisen median kanavalle sekä määritellä, mitä esimerkiksi sosiaalisen median kuratointi työnantajabrändäämisen näkökulmasta tarkoittaa SOK:lla käytännössä.

#### 4.3 Benchmarkingiin valitut yritykset

Universum Finland tekee vuosittain laajoja kyselytutkimuksia, joissa selvitetään useiden eri alojen opiskelijoiden ja ammattilaisten mielipiteitä Suomen ihanteellisimmista työpaikoista. Valitsin lähempään tarkasteluun kaupallisen, IT-alan sekä insinööri/luonnontieteiden aloista tehdyt tutkimukset, sillä nämä ammattikunnat ovat SOK:n rekrytoinnin näkökulmasta olennaisimmat. Universum Finlandin viimeisimpien tutkimusten tulosten perusteella tein valinnat niistä yrityksistä, joiden työnantajabrändäystä tukevia sosiaalisen median kanavia benchmarkasin tarkemmin.

Tuoreimmat Universum Finlandin ammattilaistutkimuksen tulokset julkaistiin 25.10.2017. Universum Finlandin vuosittaisessa ammattilaisille suunnatussa kyselytutkimuksessa haastateltiin huhti–elokuussa 2017 yhteensä 6054 suomalaista työelämässä olevaa korkeakoulutettua ammattilaista yhteensä 88 toimialalta. Tutkimuksessa osallistujat kertoivat näkemyksiään työnantajista ja työelämästä. (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2018a; Räisänen 2017.) Tutkimus toteutettiin siten, että kyselyssä karsittiin aluksi vastaajalle tuntemattomat työnantajat noin sadan työnantajan listasta. Tämän jälkeen vastaajat nimesivät ne työnantajat, joissa hän voisi harkita työskentelevänsä. Lopuksi vastaajat valitsivat näiden työnantajien joukosta viisi ihanteellisinta työnantajaa, joiden työnantajakuvaa vastaajat arvioivat tarkemmin. Universum Finland toteutti kyselyn 18. kerran Suomessa. (Räisänen 2017.)

Kaupallisen alan ammattilaisten ja opiskelijoiden kymmenen houkuttelevimman yrityksen joukosta löytyvät muun muassa Finnair, Google, KONE ja OP-ryhmä. (Ks. taulukko 1.) S-ryhmä pysyi kaupallisen alan ammattilaisten työnantajamielikuvissa sijalla 9 sekä vuonna 2016 että vuonna 2017. Opiskelijoiden mielikuvissa S-ryhmä sijoittui sijalle 12. Esimerkiksi K-ryhmä oli kaupallisen alan ammattilaisten listalla sijalla 25, Stockmann sijalla 32 ja Lidl sijalla 56. (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2017c.)

Taulukko 1. Kaupallisen alan opiskelijoiden ja asiantuntijoiden ihanteellisimmat työpaikat Suomessa 2016 ja 2017 (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2018)

Kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden TOP 10, 2017	Kaupallisen alan asiantuntijoiden TOP 10, 2017
1. <b>Finnair</b>	1. <b>KONE</b> (v. 2016 sij. 1.)
2. <b>Google</b>	2. <b>Finnair</b> (v. 2016 sij. 2.)
3. <b>OP-ryhmä</b>	3. <b>Google</b> (v. 2016 sij. 2.)
4. Nordea	4. Lumene (v. 2016 sij. 11.)
5. <b>KONE</b>	5. Fazer (v. 2016 sij. 4.)
6. Fazer	6. Marimekko (v. 2016 sij. 6.)
7. Lumene	7. <b>OP-ryhmä</b> (v. 2016 sij. 5.)
8. Marimekko	8. Fiskars (v.2016 sij. 12.)
9. L'Oréal	9. <b>S-Ryhmä</b> (v. 2016 sij. 9.)
10. Suomen Pankki	10. Suunto (v. 2016 sij. 8.)
12. <b>S-ryhmä</b>	

Google ja KONE löytyvät myös IT-alan ammattilaisten kymmenen ihanteellisimman työpaikan joukosta. (Ks. taulukko 2.) Google on ihanteellisin työnantaja sekä IT-alan opiskelijoiden että ammattilaisten mielestä. OP-ryhmä nousi vuonna 2017 ensimmäistä kertaa kymmenen ihanteellisimman työpaikan joukkoon oltuaan edellisenä vuonna sijalla

12. Aikaisemmin IT-alan ammattilaisten keskuudessa S-ryhmä on ollut sijalla 20 ja vuonna 2017 se nousi sijalle 14. (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2017c.)

Taulukko 2. IT-alan opiskelijoiden ja asiantuntijoiden ihanteellisimmat työpaikat Suomessa 2016 ja 2017 (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2018)

IT-alan korkeakouluopiskelijoiden TOP 10, 2017	IT-alan ammattilaisten TOP 10, 2017
1. <b>Google</b>	1. <b>Google</b> (v. 2016 sij. 1.)
2. Microsoft	2. <b>KONE</b> (v. 2016 sij. 9.)
3. Supercell	3. Reaktor (v. 2016 sij. 2.)
4. F-Secure	4. F-Secure (v. 2016 sij. 6.)
5. Reaktor	5. Supercell (v. 2016 sij. 3.)
6. Rovio Entertainment	6. Suunto (v. 2016 sij. 16.)
7. Remedy Entertainment	7. <b>OP-ryhmä</b> (v. 2016 sij. 12.)
8. Puolustusvoimat	8. Vincit (v. 2016 sij. 7.)
9. IBM	9. Rovio (v. 2016 sij. 17.)
10. Nokia	10. Siili Solutions (v. 2016 sij. 18.)
42. S-ryhmä	14. S-ryhmä (v. 2016 sij. 20.)

KONE ja Google olivat myös insinööri/luonnontieteiden opiskelijoiden ja ammattilaisten mielestä kymmenen ihanteellisimman työnantajan joukossa. (Ks. taulukko 3.) Finnair on ollut tekniikan/luonnontieteiden ammattilaisten listalla kymmenen ihanteellisimman työpaikan joukossa vielä vuonna 2016. S-ryhmä on aikaisemmin ollut ammattilaisten mielikuvissa sijalla 44 ja vuonna 2017 se nousi muutaman pykälän ylöspäin sijalle 41. Insinööri/luonnontieteiden opiskelijoiden mielikuvissa S-ryhmä sijoittui sijalle 66. (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2017c.)

Taulukko 3. Insinööri/luonnontieteiden korkeakouluopiskelijoiden ja asiantuntijoiden ihanteellisimmat työpaikat Suomessa 2016 ja 2017 (Universum Finland 2017b; Universum Finland 2018)

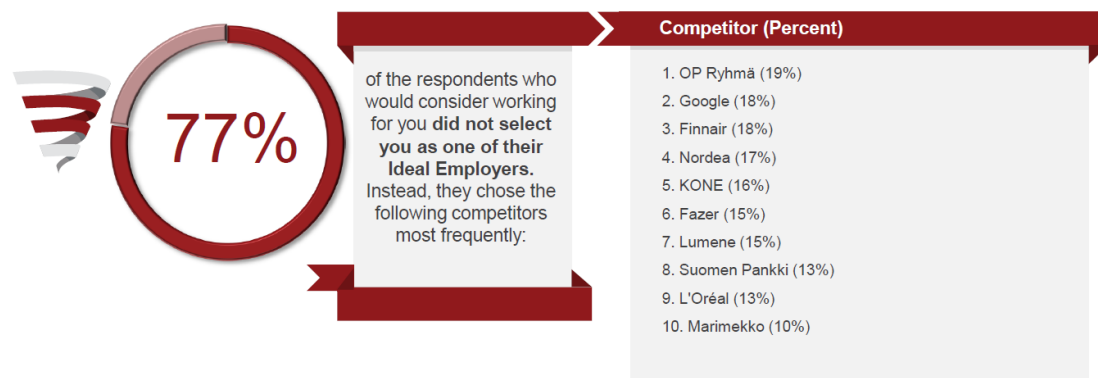
Insinööri/luonnontieteiden korkeakouluopiskelijoiden TOP 10, 2017	Tekniikka/luonnontieteiden ammattilaisten TOP 10, 2017
1. <b>KONE</b>	1. <b>KONE</b> (v. 2016 sij. 1.)
2. ABB	2. Ramboll (v. 2016 sij. 3.)
3. <b>Google</b>	3. UPM-Kymmene (v. 2016 sij. 7.)
4. Suomen ympäristökeskus (SYKE)	4. Fortum (v. 2016 sij. 18.)
5. Orion	5. Stora Enso (v. 2016 sij. 11.)
6. Neste	6. VTT (v. 2016 sij. 5.)
7. UPM	7. Pöyry (v. 2016 sij. 4.)
8. VTT	8. Suomen ympäristökeskus (v. 2016 sij. 6.)
9. Valmet	9. Google (v.2016 sij. 2.)
10. Wärtsilä	10. Helsingin kaupunki (v. 2016 sij. 25.)
66. S-ryhmä	41. S-ryhmä (v. 2016 sij. 44.)

Universum Finlandin tutkimuksen mukaan suomalaiset kaupallisen, it- ja teknisen alan ammattilaiset nimesivät ihannetyönantajikseen vahvoja brändiyhtiöitä (Räisänen 2017). KONE ja Google ovat pärjänneet viime vuosina työnantajakuivatutkimuksissa hyvin sekä kaikkien alojen opiskelijoiden että ammattilaisten mielikuvissa. Myös OP-ryhmä on pärjännyt hyvin kaupallisen alan opiskelijoiden ja asiantuntijoiden sekä IT-alan ammattilaisten listoilla. Finnair puolestaan löytyy kaupallisen alan opiskelijoiden ja ammattilaisten listalta kolmen parhaan joukosta. (Ks. taulukot 1., 2. ja 3.) Koska kaikki nämä yritykset ovat pärjänneet S-ryhmää paremmin työnantajakuivatutkimuksissa ja ovat niitä yrityksiä, jotka Universum Finlandin tutkimusten mukaan nappaavat SOK:n potentiaalisia työntekijöitä (ks. kuvio 4.), valitsin KONEen, Googlen, Finnairin ja OP-ryhmän benchmarking-tutkimukseen. Lisäksi valitsin benchmarking-tutkimukseen kaupanalan yrityksistä Stockmannin, Keskon ja Lidlin.

2016 | Finland | Students | Business

UNIVERSUM

## Who is taking S-Group's talent?



• Below is a list of companies and organisations. For which of these employers would you consider working? Please select as many as applicable.

• Now choose the five (5) employers you most want to work for, your five Ideal Employers.

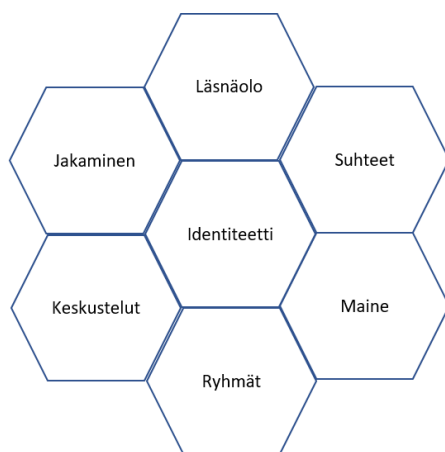
10

Kuvio 4. Yhteenveto, mitkä yritykset Universum Finlandin mukaan vievät S-ryhmän/SOK:n potentiaaliset työntekijät. (Universum Finland 2017a.)

#### 4.4 Benchmarkingiin valitut sosiaalisen median kanavat Facebook ja LinkedIn

SOK:n työnantajabrändäystä tukevan viestinnän analyysi sosiaalisessa mediassa sa-  
moin kuin benchmarking-tutkimus tehtiin kahdesta sosiaalisen median kanavasta eli Fa-  
cebookista ja LinkedInistä. Kanavat valikoituivat tutkimusaineiston lähteiksi muun mu-  
assa siitä syystä, että SOK:lla oli käytössään työnantajabrändäyksen näkökulmasta  
nämä kanavat ja samat kanavat olivat käytössä myös kaikissa benchmarkukseen vali-  
tuissa yrityksissä. Facebook on edelleen merkittävä sosiaalisen median kanava, käyt-  
tään sitä 83 prosenttia suomalaisista (DNA 2017a). On oletettavaa, että sitä käytetään  
jatkossakin myös työnantajabrändäämisen kanavana. Myös LinkedIn on edelleen vahva  
ammattillisiin verkostoihin keskittyvä sosiaalisen median kanava. SOK käyttää myös  
Twitteriä työnantajabrändiä tukevana sosiaalisen median kanavana, mutta se rajattiin  
tällä kertaa analyysin ulkopuolelle.

Kietzmann ym. (2011, 243) ovat kehittäneet sosiaalisen median analysoinnin avuksi ns.  
hunajakennoston, jonka avulla esimerkiksi yritykset ja organisaatiot voivat analysoida ja  
suunnitella sosiaalisen median eri kanavien käyttöä muun muassa työnantajabrän-  
däämisen näkökulmasta. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Sosiaalisen median kennosto Kietzmannin ym. (2011) mukaan.

Sosiaalisen median hunajakennoston kennot auttavat hahmottamaan paremmin hetero-  
geenisen sosiaalisen median toimintaympäristöä sekä ymmärtämään sosiaalisen me-  
dian käyttäjiä ja muun muassa heidän sitoutumistaan. Sosiaalisen median sivustot muo-  
dostavat runsaan ja monipuolisen ympäristön. Sivustot muun muassa vaihtelevat niiden

laajuuden ja toimivuuden mukaan. Jotkut sivustot ovat isoja massoja varten, kuten Facebook, kun taas toiset, esimerkiksi LinkedIn, keskittyvät ammatillisiin verkostoihin. Sosiaalisen median sivustot eroavat toisistaan siinä, mitkä kuvion 5. kennoston kennot niissä korostuvat. Esimerkiksi LinkedInissä korostuu pääsääntöisesti identiteetti, Facebookissa ihmissuhteet ja YouTubeissa jakaminen. (Kietzmann & al. 2011, 242, 248.)

Kietzmannin ym. (2011, 243) käyttämä viitekehys muodostuu seitsemästä toiminnallisesta hunajakennon osasta: identiteetistä, keskusteluista, jakamisesta, läsnäolosta, maineesta ja ryhmistä (ks. kuvio 5.). Jokainen kenno auttaa purkamaan ja tutkimaan erityistä sosiaalisen median käyttökokemusta ja sen vaikutusta organisaatioille tai yrityksille. Kennot eivät ole toisiaan poissulkevia, eikä yksittäinen kenno välttämättä ole osa jokaisen sosiaalisen median sivuston toimintaa. Kennoston tavoitteena on auttaa ymmärtämään, miten sosiaalisen median toimintoja voidaan määrittää yleisellä tasolla. (Emt.)

**Identiteetti**-kenno edustaa sitä, missä määrin käyttäjät paljastavat identiteettinsä sosiaalisen median kontekstissa. Esimerkiksi miten paljon käyttäjät kertovat itsestään henkilökohtaisia tietoja, kuten nimi, ikä, sukupuoli, ammatti ja sijainti. Tämä kenno liittyy siihen, paljastavatko käyttäjät tietoja, jotka kuvaavat heitä tietyillä tavoilla. Moni sosiaalinen media perustuu identiteettiin eli siihen, että ihmiset kertovat itsestään perustietoja. Sosiaaliseen mediaan vahvasti liittyvä identiteetti vaikuttaa myös yritysten ja organisaatioiden omien sosiaalisen median sivustojen kehittämiseen sekä niiden strategioihin erityisesti yksityisyyden näkökulmasta. Vaikka ihmiset jakavat identiteettejään sosiaalisessa mediassa, heille ei ole samantekevää, miten muut tahot heidän tietojaan käyttävät. Käyttäjät ovat kehittäneet erilaisia identiteettistrategioita sosiaalisessa mediassa. Osa käyttää erillistä virtuaali-identiteettiä, toiset taas tuovat hyvinkin avoimesti omaa itseään ja tekojaan esille esimerkiksi Facebookissa tai jopa brändäävät itseään esimerkiksi LinkedInissä. Ihmiset kertovat erilaisia asioita identiteetistään ja itsestään sosiaalisen median eri kanavissa. Esimerkiksi Facebookissa esiin nousevat kuvat tai mainitut harrastukset saattavat erota LinkedInissä mainituista. Myös yritysten pitää ottaa nämä asiat huomioon omissa strategioissaan. (Kietzmann & al. 2011, 243–244.)

**Keskustelu**-kenno edustaa sitä, missä määrin käyttäjät ovat yhteydessä muihin käyttäjiin sosiaalisessa mediassa. Monet sosiaalisen median sivustot on suunniteltu ensisijaisesti helpottamaan ihmisten ja ryhmien välistä moninaista keskustelua esimerkiksi twiitien, blogien jne. muodossa. Keskustelua käydään moninaisista syistä: etsitään saman

mielisiä ihmisiä, pönkitetään itsetuntoa, halutaan olla viimeisimpien esimerkiksi ammatin liittyvien ideoiden ja trendien harjalla jne. Esimerkiksi Twitter on enemmän keskustelua kuin identiteettiä. Blogit taas eivät niinkään keskity säännölliseen yhteydenpitoon vaan runsaasti, usein pitkiinkin keskusteluihin tietyistä aiheista. Keskusteluun liittyen yritysten ja organisaatioiden kannalta on olennaista, missä määrin yritykset tai organisaatiot aloittavat tai käsittelevät keskustelua sosiaalisissa medioissa. Esimerkiksi Facebookissa keskustelut ovat merkittävämpi toiminto kuin LinkedInissä. (Kietzmann & al. 2011, 244–245, 248.)

**Jakaminen** tarkoittaa, missä määrin käyttäjät vaihtavat, jakavat ja vastaanottavat sisältöä sosiaalisessa mediassa. Jo sana ”sosiaalinen” media viittaa siihen, että ihmisten välinen vaihto on ratkaisevan tärkeää. Jakaminen itsessään on tapa olla vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa. Se, missä määrin jakaminen johtaa kussakin sosiaalisessa mediassa käyttäjiä keskustelemaan tai solmimaan suhteita keskenään, riippuu sosiaalisen median sivuston toiminnallisesta tavoitteesta. Esimerkiksi LinkedInissä sosiaalisuuden tavoitteena on jakaa tietoa ammateista ja uratiedoista. Jakaminen ei ole kuitenkaan kovin merkittävässä roolissa Facebookissa tai LinkedInissä. (Kietzmann & al. 2011, 245, 248.)

**Läsnäolo** tarkoittaa, missä määrin käyttäjät voivat tietää, onko muita käyttäjiä saavutettavissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tietoa siitä, missä muut käyttäjät ovat virtuaalimaailmassa ja/tai reaali maailmassa ja ovatko he läsnä. Esimerkiksi LinkedInissä näillä tiedoilla ei ole juurikaan merkitystä, Facebookissa taas niillä on enemmän merkitystä. Tämä kannattaa yritysten ja organisaatioidenkin ottaa huomioon omissa toimissaan ja strategioissaan. Läsnäolo on myös yhteydessä hunajakennoston keskustelu- ja suhdekennoihin. (Kietzmann & al. 2011, 245, 248.)

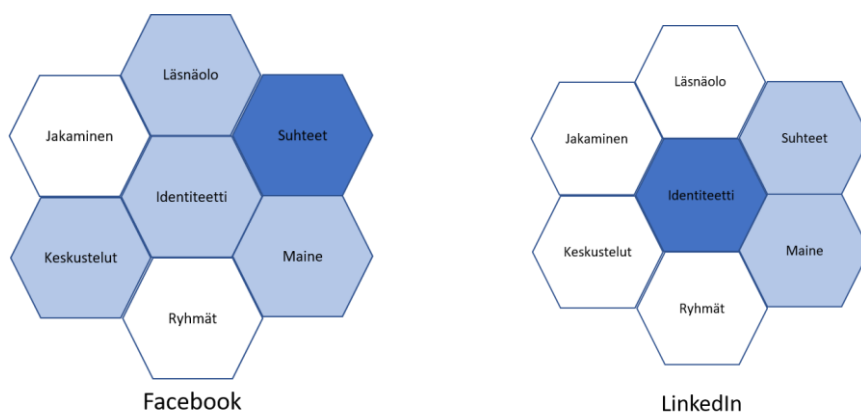
**Suhde-kenno** liittyy siihen, missä määrin käyttäjät voivat olla yhteydessä muihin käyttäjiin sosiaalisessa mediassa. Käytännössä kahdella tai useammalla käyttäjällä on aina jonkinlainen yhteys, joka johtaa heidät keskustelemaan, jakamaan sosiaalisen median sisältöjä, kokoontumaan tai yksinkertaisesti vain listamaan toisiaan ystäviksi tai faneiksi. Jossain tapauksissa suhteet ovat virallisempia ja strukturoidumpia. LinkedInissä tällaiset suhteet ovat merkittävässä roolissa. LinkedIn esimerkiksi sallii käyttäjiensä nähdä, miten he ovat sidoksissa muihin ja kuinka lähellä he ovat suhdeverkostossa esimerkiksi tavoittelemaansa jäsentä, mahdollisesti myös työnantajaa, joka heitä kiinnostaa. LinkedInin

jäsenten profiileja ja osaamista voivat myös muut jäsenet arvioida ja suositella. Suhteiden rakentamisessa LinkedInillä on suosittelujärjestelmä, jonka kautta voi solmia suhteita kavereiden kanssa ja kasvattaa verkostoa mahdollisimman laajaksi. Toisissa tapauksissa sosiaalisen median sivusto voi olla keskittynyt olemassa olevien suhteiden säilyttämiseen, ei niiden laajentamiseen. Yleisesti voidaan sanoa, että niissä sosiaalisissa medioissa, joissa identiteetti ei korostu, eivät myöskään suhteet korostu. Yritysten ja organisaatioiden, jotka pyrkivät sitouttamaan omien sosiaalisten medioidensa käyttäjiä, on ymmärrettävä, miten he voivat ylläpitää ja rakentaa suhteita. Jos suhteiden on oltava muodollisia ja säänneltyjä, on kehitettävä prosessi, jolla voidaan arvioida käyttäjien aitoutta ja tietojen oikeellisuutta. Esimerkiksi LinkedInissä voi apuna käyttää sosiaalisia mekanismeja, kuten toisten ihmisten hyväksymistä verkoston jäseneksi ja suositteluita. (Kietzmann & al. 2011, 246.)

**Maine** tarkoittaa sitä, missä määrin käyttäjät voivat tunnistaa muiden, muun muassa itsensä, asemaa sosiaalisessa mediassa. Maine voi tarkoittaa eri asioita sosiaalisen median eri foorumeilla. Useimmiten kyse on luottamuksesta. Esimerkiksi LinkedInissä maine perustuu muiden käyttäjien suositteluihin. Sosiaalisessa mediassa maine viittaa usein myös julkaistuun sisältöön: miten paljon siitä esimerkiksi tykätään tai sitä jaetaan Facebookissa. Kuten muillakin kennoilla, myös maineella on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten yritysten kannattaa sitoutua sosiaaliseen mediaan. Esimerkiksi seuraajien määrä kertoo suosioista, muttei siitä, miten moni oikeasti lukee postauksia jne. (Kietzmann & al. 2011, 247.)

**Ryhmä**-kenno edustaa sitä, missä määrin käyttäjät voivat muodostaa yhteisöjä ja alayhteisöjä. Esimerkiksi Facebookissa on ryhmiä, joiden omistaja hallinnoi sitä. (Kietzmann & al. 2011, 247.)

Yrityksissä ja organisaatioissa voi tuntua haastavalta pysyä ajan tasalla ihmisten sosiaalisen median valinnoista. Kuitenkin, kun tutkii tarkemmin sosiaalisen median toimintaympäristöä ja ekologiaa, voi huomata, että monilla sivustoilla on selkeä tasapaino eri kennojen kesken. Jotkut sosiaaliset mediat keskittyvät enemmän identiteettiin, osa jakamiseen jne. Kietzmannin ym. (2011, 247) mukaan esimerkiksi Facebookissa korostuvat erityisesti suhteet ja LinkedInissä identiteetti. Alla olevissa kuvissa (ks. kuvio 6.) näkyy tarkemmin, miten Kietzmann ym. näkevät Facebookin ja LinkedInin eroavaisuudet ja samankaltaisuudet hunajakennoston viitekehityksessä. (Kietzmann & al. 2011, 247–248.)



Kuvio 6. Facebook ja LinkedIn Kietzmannin ym. (2011, 248) hunajakennoston viitekehyksessä.

#### 4.5 Luokittelu analyysimenetelmänä

Analysoin SOK:n ja muiden tutkimukseen valittujen yritysten Facebook- ja LinkedIn-sivujen sisältöä luokittelemalla. Luokittelua voi käyttää sellaisen aineiston analysointiin, joka muodostuu suuresta joukosta yksilöitä, tapauksia tai tutkimuskohteita (Jyväskylän yliopisto n. d.). Tällaiseen aineistoon saadaan järjestystä jakamalla yksilöt ryhmiin, joihin tulee toisiaan muistuttavia tapauksia (Routio n.d.). Eri luokkiin sijoitetut tapaukset tai kohteet jakavat jonkin saman ominaisuuden tai niiden ominaisuudet muistuttavat toisiaan (Jyväskylän yliopisto n. d.). Kaikilla tiettyyn ryhmään kuuluvilla tapauksilla pitää siis olla jokin ominaisuus, joka puuttuu muiden ryhmien tapauksilta. (Routio n.d.) Luokittelussa on monia erilaisia variaatioita: se voi noudattaa täsmällistä tai sumeaa luokittelua, jossa kaikki tapaukset tai kohteet sijoitetaan johonkin luokkaan jonkinlaisen perheyhtäläisyyden perusteella (Jyväskylän yliopisto n. d.).

Luokittelua ei välttämättä suositella ensimmäiseksi työkaluksi, jos tutkitaan aineistoa, jota ei ole ennen tutkittu. Voi olla vaikeaa sijoitella aineistoa luokkiin, jos luokille ei ole nimiä. Jos kuitenkin tällaisessa tapauksessa haluaa käyttää luokitusta, voi kokeilla erilaisia luokkajakoja siinä toivossa, että niistä löytyisi jokin kyseiseen aineistoon sopiva mielekäs rakenne. Usein aineiston joutuu järjestämään uudelleen moneen kertaan ja myös tarkistamaan luokkien määritelmiä, kun tutkija oppii tuntemaan aineistonsa yhä paremmin. (Routio n.d.)

On myös tavallista, että tutkittavaksi tulevassa joukossa on lähes ääretön joukko muunnoksia. Usein löytyy vain muutamia aivan identtisiä tapauksia, jotka voidaan heti sijoittaa omiin luokkiinsa, mutta suurin osa jää sijoittamatta. Usein lähes jokainen tapaus on hie-man muista poikkeava. Tällöin on pohdittava, onko jokin luokka liian ahtaasti määritelty tai puuttuuko jokin tarpeellinen luokka kokonaan. Uutta kartoittavassa tutkimuksessa on varsin tavallista, että tutkija joutuu määrittelemään tarvitsemansa luokat ilman minkään aiemman esikuvan antamaa tukea. Tässä tapauksessa tutkijan pitää yrittää järjestellä samankaltaisia tapauksia ryhmiä. Jos on onnea, lopulta jokainen tapaus sopii yhteen ja vain yhteen luokkaan. (Routio n.d.)

Luokituksen päämäärä on aina etsiä aineistossa piilevä systemaattinen rakenne, invarianssi. Tavoitteena on, että jokainen tapaus voidaan luokitella johonkin luokkaan. Mikäli tämä ei ole mahdollista, tutkijan on pakko lisätä luokka "Muut". Tämä tosin voi viitata myös siihen, että luokkien määritelmässä on jotain vikaa. Luokitukset esitetään yleensä taulukoina. Taulukon yläreunassa on luokitteluperuste eli esimerkiksi luokkien nimet ja taulukon muuhun osaan sijoitetaan luokiteltavat tapaukset. Yleensä kuhunkin ruutuun on merkitty niiden tapausten lukumäärä (frekvenssi), jotka täyttävät erikseen ilmoitetut eh-dot. (Routio n.d.)

Opinnäytetyössäni käytin luokittelua analyysimenetelmänä uuden ja tuntemattoman ai-neiston luokitteluun. Ensimmäisen kerran keräsin aineistoa tutkimukseen valituilta eri yri-tyksiltä kahden kuukauden ajalta sekä Facebookista että LinkedInistä jo syksyllä 2017, jolloin aineistosta alkoi hahmottua erilaisina mielestäni relevantteja luokkia, joihin pystyin jaottelemaan julkaistuja sisältöjä. Apuna luokittelun luokkien löytämisessä käytin myös Heidi Liljebladin (2017) pro gradu -työssään käyttämää luokittelurunkoa. Liljeblad tutki rakennusalan yritysten työnantajakuvan rakentumista Twitter-viestinnässä, ja hän löysi Twitter-julkaisuista seuraavat luokat: yrityksen toiminta, työntekijät, hankkeet, tapahtu-mat, kaupungistuminen, saavutukset, turvallisuus, tulevaisuus ja muut. (Emt. 36–37.) Tämän lisäksi hyödynsin luokkien muodostamisessa aikaisemmin opinnäytetyössäni lu-vussa 3 käsiteltyjä teorioita ja käsityksiä sitä, millaisia asioita työnantajabrändiä tuke-vassa viestinnässä kannattaa nostaa esille.

## 5 Työnantajabrändäystä tukevan sisällön analyysi LinkedInissä ja Facebookissa

Varsinaisen aineistonkeruun tein ajalta 1.11.2017–22.1.2018, jolloin luokittelut täsmen-tyivät ja vakiintuivat syksyn alustavan luokittelun pohjalta. Käytin selkeyden vuoksi samoja sisältöluokkia sekä Facebookin että LinkedInin sisältöjen analysoinnissa. Facebookissa analysoitava aineisto kerättiin 1.11.2017–22.1.2018 eli reilun kahden kuukauden ajalta. LinkedInissä aineistoa kerättiin 22.1.2018 alkaen takautuvasti siihen saakka, kunnes julkaisun aikamääreessä luki ”3 kuukautta sitten”, sillä LinkedInin julkaisuissa ei näy yksittäisiä päivämääriä. Käytännössä LinkedInin aineistoa kerättiin kahden kuukauden ajalta. Näin ollen LinkedInin aineisto on todennäköisesti hieman suppeampi kuin Facebookin, mutta kuitenkin riittävän kattava, jotta siitä voi tehdä päätelmiä analyysiäni varten.

### 5.1 Työnantajabrändäystä tukevien sosiaalisen median sisältöjen luokittelu

Luokittelin Facebookissa ja LinkedInissä julkaistut sisällöt seuraaviin luokkiin sisältöluokkiin:

- **Yrityksen menestys.** Tähän luokittelin sisällöt, joissa kerrottiin yrityksen tuloksellisuudesta, tulevaisuuden näkymistä, uusien toimipaikkojen avauksista tai merkittävistä uusista sopimuksista, innovaatioista sekä alan yleisistä tulevaisuuden näkymistä tai trendeistä. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko menestys.)
- **Yrityksen strategia.** Luokkaan kuuluivat sisällöt, joissa viitattiin suoraan yrityksen strategiaan, visioon, missioon tai arvoihin. (Taulukossa 6. otsikko strategia.)
- **Vastuullisuus.** Luokkaan kuuluivat tuotteiden vastuullisuus, tuotteiden ja palveluiden laatu, ympäristöasiat, vastuullisuus työntäjänä ml. monimuotoisuus ja sosiaalinen vastuullisuus. Luokka on läheinen Sponsorointi ja hyväntekeväisyys -luokan kanssa. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko vastuullisuus.)
- **Palkitseminen.** Tähän luokkaan kuuluivat sisällöt, jotka liittyivät palkkaukseen, henkilöstön palkitsemiseen, henkilöstötuihin sekä muihin työntekijän hyötyihin. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko palkitseminen.)
- **Johtaminen.** Tähän luokkaan luokittelin sisällöt, joissa kerrottiin esimerkiksi, millainen on yrityksen johtamiskulttuuri. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko johtaminen.)

- **Henkilöstön kehittäminen.** Luokkaan kuuluivat sisällöt, jotka liittyivät henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen sekä työntekijöiden omien tietojen ja taitojen hyödyntäminen. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko henk. kehittäminen.)
- **Oman työn kehittäminen.** Luokkaan kuuluivat sisällöt, jotka kertoivat työntekijöiden oman työn mielenkiintoisuudesta, työntekijöiden innovaatioista tai uusien tuotteiden ja palveluiden kehitysprojekteista. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko oman työn kehittäminen.)
- **Työyhteisö.** Tähän luokkaan kuuluivat sisällöt liittyen työpaikan yhteisöllisyyteen, työkavereihin, organisaatiokulttuuriin, moderneihin työtapoihin ja moderniin työympäristöön, esimerkiksi joustoihin työajassa sekä perheen ja työn yhteensovittamiseen. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko työyhteisö.)
- **Oman työn esitleminen.** Tähän luokkaan kuuluissa sisällöissä työntekijät itse esittelivät työtään tai niissä kerrottiin henkilöstöstä ja heidän tehtävistään muuten yleisesti. Myös nimitysuutiset luokittelin tähän luokkaan. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko oman työn esitleminen.)
- **Työpaikkailmoitukset ja rekrytointi.** Tässä luokassa olivat työpaikkailmoitukset ja muu puhtaasti rekrytointiin liittyvät sisällöt. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko rekrytointi.)
- **Sisältömarkkinointi.** Tähän luokkaan luokittelin yrityksen tuotteisiin tai palveluihin liittyvä pidemmät sisällöt. Sisältömarkkinointi voidaan määrittellä strategiseksi markkinoinnin lähestymistavaksi, jossa keskitytään luomaan ja välittämään lukijoiden tai muiden käyttäjien näkökulmasta arvokasta, relevanttia ja säännöllistä sisältöä selkeästi määritellylle yleisölle. Sisältömarkkinoinnissa pelkkien tuotteiden tai palveluiden markkinoinnin sijaan tarjotaan hyödyllistä sisältöä tavoitelluille ja nykyisille asiakkaille. Parhaimmillaan sisältö auttaa muun muassa ratkaisemaan asiakkaiden haasteita. (Content Marketing Institute 2018.) Tällaista sisältöä olivat muun muassa yrityksen myymiin tuotteisiin liittyen ruokareseptit, kauneusvinkit jne. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko sisältömarkkinointi.)
- **Mainoksiin** luokittelin tuotteisiin tai palveluihin liittyvät mainokset, kuten Finnairin matkamainokset tai Lidlin tuotemainokset. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko mainokset.)
- **Sponsorointi ja hyväntekeväisyys** -luokkaan kuuluivat esimerkiksi joululahjoituksista kertovat sisällöt tai urheilijoiden sponsorointiuutiset. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko hyväntekeväisyys.)

- **Kriisiviestit.** Tähän luokkaan kuuluivat sisällöt, jotka liittyivät esimerkiksi palveluiden tai järjestelmien käyttökatkoihin. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko kriisiviestit.)
- **Kilpailut**-luokkaan kuuluivat kilpailut tai erilaiset kyselyt. (Taulukoissa 4. ja 6. otsikko kilpailut.)

Tutkimuksessa ei luokiteltu sisältöjä esimerkiksi niiden suosituimmuuden mukaan. Tarkoituksena oli kartoittaa, millaista sisältöä tutkimushetkellä yritykset julkaisivat sosiaalisen median kanavissaan LinkedInissä ja Facebookissa ja missä määrin julkaistu sisältö tuki työnantajabrändäystä.

## 5.2 Analyysiin valitut sosiaalisen median tilit

Sosiaalisen median kanavien Facebookin ja LinkedInin sisältöanalyysin ja luokittelun tavoitteena oli ensinnäkin selvittää, millaista työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä SOK:n sosiaalisen median kanavissa julkaistiin tutkimusajankohtana. SOK:n HR:llä on käytössä Facebookissa ”SOK:n työpaikat” -tili (<https://www.facebook.com/SOKRekry/>) ja LinkedInissä SOK:n omat sivut (<https://www.linkedin.com/company-beta/166038/>). Kanavat on perustettu jo muutamia vuosia sitten pääasiassa rekrytoinnin sekä työnantajakuvan rakentamisen ja työnantajabrändäyksen tueksi. Tutkimusajankohtana SOK:n työnantajakuvan näkökulmasta näillä tileillä oli sovittu julkaistavan lähinnä SOK:n avoimet työpaikat sekä yritys uutisia. Päivitykset olivat satunnaisia ja niitä tehtiin sekä SOK:lla HR:ssä että viestintäyksikössä.

Muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä ei ollut erillisiä HR:n tai rekrytoinnin some-kanavia, vaan yrityksellä oli esimerkiksi yksi Facebook-tili. Näitä tilejä lähin vastaava tili S-ryhmässä olisi Facebookin S-Etukortti-tili, jossa julkaistaan asiakasomistajia kiinnostavaa sisältöä tuotteista, palveluista, eduista jne. S-Etukortti-sivulla voidaan julkaista yleisesti koko S-ryhmää koskettavia työnantajabrändäykseen liittyviä sisältöjä, kuten koko S-ryhmän kesätyöhakua koskevia sisältöjä. Tällä sivustolla ei kuitenkaan julkaista yksittäisiä työpaikkailmoituksia, sillä ne julkaistaan kunkin S-ryhmään kuuluvien yritysten omilla sivuilla. Koska tutkimuksen tavoitteena on tukea S-ryhmän asiantuntijaorganisaation SOK:n työnantajabrändäystä, valitsin SOK:n osalta analyysiin Facebookista SOK:n työpaikat ja LinkedInistä SOK:n omat sivut. SOK:n työnantajabrändäystä tukeva viestintä keskittyy tällä hetkellä näihin sosiaalisen median sivustoihin.

Muiden tutkimukseen valittujen yritysten osalta lähdin siitä oletuksesta, että työnantajabrändäystä tukevaa viestintää sosiaalisessa mediassa tehdään kunkin yrityksen yrityssivulla ja että esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan tarvittaessa yrityksen Facebook-sivuilla tai yrityksen LinkedIn-sivuilla.

Benchmarking-tutkimukseen valituilta yrityksiltä löytyvät seuraavat kanavat:

#### **LinkedIn:**

- Kesko <https://www.linkedin.com/company-beta/7995/>
- Finnair <https://www.linkedin.com/company-beta/7029/>
- Lidl <https://www.linkedin.com/company-beta/669645/> -
- OP-ryhmä <https://www.linkedin.com/company-beta/20047/>
- KONE <https://www.linkedin.com/company-beta/5047/>
- Stockmann <https://www.linkedin.com/company-beta/217632/>
- Google <https://www.linkedin.com/company/1441/> (amerikkalaisen emoyhtiön sivut).

Suomen Googlella ei ole omia LinkedIn-sivuja.

#### **Facebook:**

- K-ryhmä: <https://www.facebook.com/Kryhma/>
- KONE <https://www.facebook.com/konecorporation/>
- Finnair <https://www.facebook.com/finnairsuomi/>
- OP-ryhmä <https://www.facebook.com/OP.fi/>
- Stockmann <https://www.facebook.com/StockmannCOM>
- Lidl <https://www.facebook.com/lidlsuomi/>
- Google Suomi: <https://www.facebook.com/Google/>

### 5.3 Yritysten Facebook-sivujen sisällöt

Tutkimusajankohtana tutkimukseen valitut kahdeksan yritystä julkaisivat yhteensä 683 postausta Facebookissa. Aktiivisin yritys Facebookissa oli selkeästi OP-ryhmä, joka teki tutkimusajankohtana yhteensä 261 julkaisua. Stockmann teki 120 julkaisua, Lidl 95, Finnair 60, Kesko 49, KONE 40, Google 39 ja SOK 19 (ks. taulukko 4.). SOK:n osalta julkaisujen kokonaismäärää tarkasteltaessa on otettava huomioon, että sisältöanalyysi

koski rekrytoinnin omaa Facebook-sivua, ei yrityksen yleistä Facebook-sivustoa, kuten muilla yrityksillä.

KONE ja Google, jotka ovat pärjänneet hyvin ihanteellisimpien työnantajien vertailussa (ks. taulukot 1., 2. ja 3.), julkaisivat tutkituista yrityksistä kaikkein vähiten sisältöä SOK:n rekrytointisivuja lukuun ottamatta (ks. taulukko 4.). Toisaalta aktiivisin julkaisija OP-ryhmä on noussut esimerkiksi IT-ammattilaisten keskuudessa kymmenen ihanteellisimman työnantajan joukkoon (ks. taulukko 2.).

Eniten Facebookissa julkaistiin sisältöjä, jotka luokiteltiin sisältömarkkinoinniksi ja mainonniksi. Sisältömarkkinointiin liittyviä julkaisuja tehtiin yhteensä 242 eli 35,4 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 4.). Eniten sisältömarkkinointia Facebookissa teki OP-ryhmä, joka julkaisi yhteensä 159 sisältömarkkinointiin luokiteltavaa julkaisua. Sisältömarkkinointi oli myös selvästi yleisin OP-ryhmän käyttämä sisältömuoto Facebookissa. Muut yritykset julkaisivat selvästi vähemmän sisältömarkkinointiin liittyvää sisältöä: Stockmann 28 julkaisua, Lidl 22 julkaisua, Google 13 julkaisua ja KONE 10 julkaisua (ks. taulukko 4.). Finnairilla ja Keskolla oli molemmilla viisi sisältömarkkinointiin luokiteltavaa julkaisua (ks. taulukko 4.).

Mainoksia yritykset julkaisivat Facebookissa yhteensä 191 kertaa, mikä oli 28 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 4.). Mainoksia julkaisivat eniten Stockmann (74 kappaletta), Lidl (46 kappaletta) ja Finnair (41 kappaletta). Google julkaisi 16 mainosta ja OP-ryhmä 11 mainosta.

Erilaiset kilpailut olivat kolmanneksi yleisin sisältöluokka (9,2 prosenttia sisällöistä) (ks. taulukko 4.). Eniten erilaisia kyselyitä ja kilpailuja julkaisivat OP-ryhmä (35 kappaletta) ja Lidl (16 kappaletta). Finnairilla tähän luokkaan kuuluneita julkaisuja oli kuusi, Stockmannilla 4 ja Googlella kaksi.

Tutkittujen yritysten Facebook-sisällöissä ei ollut yhtään strategiaan liittyvää sisältöä, joten se sarake on jätetty taulukosta kokonaan pois.

Taulukko 4. Tutkimukseen valittujen yritysten Facebook-sisältöjen luokittelu.

	Menestys	Vastuullisuus	Palkitseminen	Johtaminen	Henk. kehittäminen	Oman työn keht.	Työyhteisö	Oman työn esittelem.	Rekrytointi	Sisältömarkkinointi	Mainokset	Hyväntekeväisyys	Kriisiviestit	Kilpailut	Yhteensä
SOK									19						19
Kesko	3	19	4		1	2		3	3	5	2	7			49
Lidl	1	3						1		22	46	5	1	16	95
Stockmann	1	2					1	5	2	28	74	3		4	120
KONE	20	1						6	2	10	1				40
Finnair	1							3		5	41	1	3	6	60
OP	11			2			2	4		159	11	15	22	35	261
Google	3	2						2		13	16	1		2	39
Yht.	40	27	4	2	1	2	3	24	26	242	191	32	26	63	683
%	5,9	4,0	0,6	0,3	0,1	0,3	0,4	3,5	3,8	35,4	28,0	4,7	3,8	9,2	

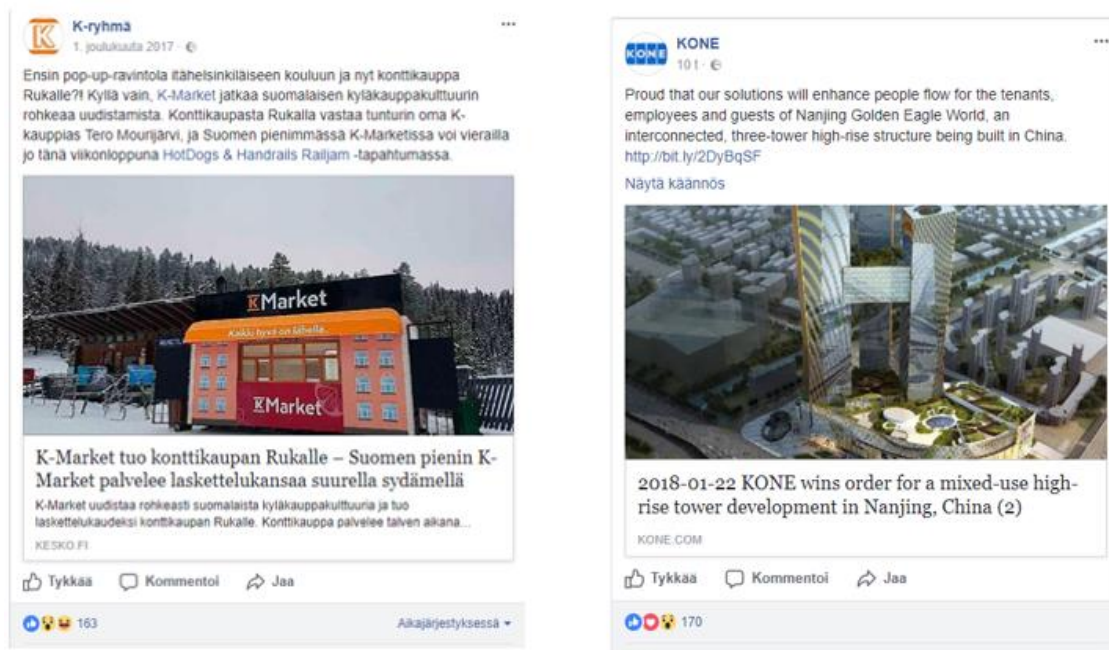
#### 5.4 Yritysten Facebook-sivujen työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt

Alaluvuissa 3.3. ja 3.4 on esitelty niitä asioita, jotka aikaisempien tutkimusten ja työnantajabrändäyksen asiantuntijoiden mukaan vaikuttava työnantajabrändin kehittymiseen. Tutkimukseen valittujen yritysten Facebookissa julkaistujen sisältöjen sisältöluokista tällaisia luokkia ovat erityisesti seuraavat luokat: yrityksen menestys, yrityksen strategia, vastuullisuus, palkitseminen, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, oman työn kehittäminen, työyhteisö, oman työn esitteleminen, työpaikkailmoitukset ja rekrytointi sekä sponsorointi ja hyväntekeväisyys. Tarkempaan analyysiin valitsin erityisesti työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt. Kaikista julkaistuista sisällöistä yhteensä hieman alle neljäosa (23,6 prosenttia) tuki työnantajabrändäystä (ks. taulukko 4.). Tutkittujen yritysten Facebook-sisällöissä ei ollut yhtään suoraan strategiaan liittyvää sisältöä, joten tätä aineistoa ei luonnollisestikaan myöskään analysoitu.

##### 5.4.1 Analyysi työnantajabrändäämistä tukevista Facebook-sisällöistä

**Yrityksen menestykseen** liittyviä sisältöjä Facebookissa julkaistiin tutkimusajankohdaksi yhteensä 40 kappaletta eli 5,9 prosenttia julkaistuista sisällöistä. Eniten yrityksen

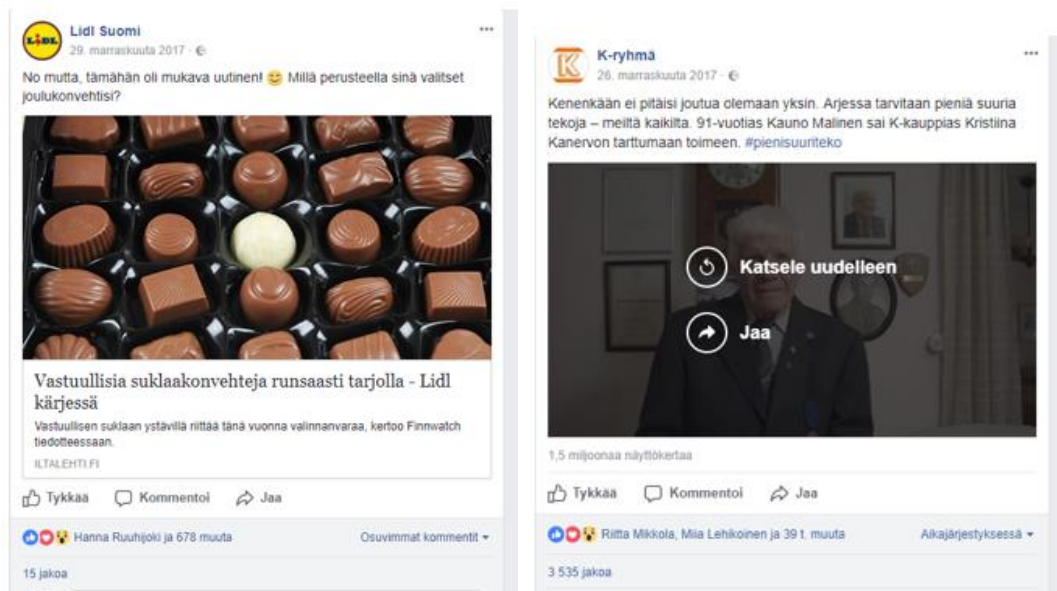
menestykseen liittyviä julkaisuja teki KONE (20 julkaisua) (ks. taulukko 4. ja kuvio 7.) kertoessaan muun muassa uusista hissisopimuksista eri puolilla maailmaa. Tähän luokkaan kuuluivat myös alan yleisistä tulevaisuuden näkymistä kertovat julkaisut tai uusien toimipaikkojen avauksista kertovat julkaisut (ks. kuvio 7.). Myös OP-ryhmällä oli useampia (11 kappaletta) tällaisia uutisia (ks. taulukko 4.), kuten julkaisu OP-ryhmän Slushissa julkaisemista uusista maksamista helpottavista palveluista.



Kuvio 7. Esimerkkejä yrityksen menestyksestä kertovista sisällöistä.

**Vastuullisuuteen** liittyviä sisältöjä yritykset julkaisivat tutkimusajankohtana yhteensä 27 eli neljä prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 4.). Selvästi eniten vastuullisuus uutisia Facebookissa julkaisi Kesko (19 julkaisua). Kesko kertoi joulun alla muun muassa joulukinkkujen keräämiskampanjasta Kinkkutempusta, vaelluskalojen jokien kalapolkujen rakentamiseen liittyvästä vapaaehtoistyöstä, K-ryhmän alueterminaalien energiatehokkaasta valaistuksesta sekä vanhuksille kaupan yhteyteen perustetusta toiminnasta (ks. kuvio 8.). Joulun alla esimerkiksi Lidl ja Stockmann kertoivat myynnissä olevista vastuullisuusmerkinnän saaneista suklaista (ks. kuvio 8.). Muuten Facebookissa erittäin aktiivinen OP-ryhmä ei julkaissut tutkimusajankohtana yhtään yrityksen omaan vastuullisuuteen suoraan liittyvää uutista. Hyväntekeväisyyteen tai sponsorointiin liittyviä postauksia OP-ryhmällä oli tosin useampia. Google esimerkiksi julkaisi muutaman vastuullisuus uutisen, jotka liittyivät Martin Luther King -päivään ja Amerikan intiaaneihin. Finnair

tai SOK eivät julkaisseet yhtään vastuullisuuteen liittyvää uutista tutkimusajankohtana. (Ks. taulukko 4.)



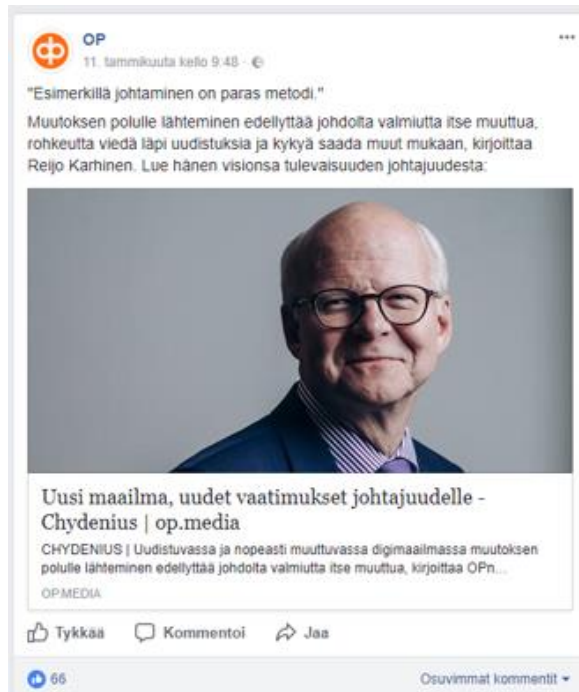
Kuvio 8. Esimerkkejä vastuullisuuteen liittyvästä sisällöstä Facebookissa.

**Työntekijöiden palkitsemisesta** kertoi Facebookissa vain Kesko (ks. taulukko 4.). Kesko kertoi muun muassa hyvää asiakaspalautetta saaneiden työntekijöiden Sykähdydys-palkinnoista (ks. kuvio 9.).



Kuvio 9. Esimerkki palkitsemiseen liittyvästä sisällöstä Facebookissa.

**Johtamiseen** liittyviä sisältöjä Facebookissa julkaisi ainoastaan OP-ryhmä, joka teki kaksi julkaisua (ks. taulukko 4). Molemmissa julkaisuissa OP-ryhmän pääjohtaja kertoi näkemyksiään muun muassa johtamisesta (ks. kuvio 10.).



Kuvio 10. Esimerkki johtamiseen liittyvästä sisällöstä Facebookissa.

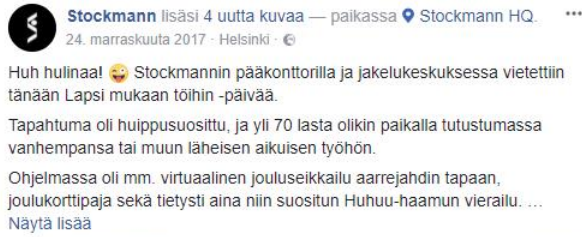
**Henkilöstön kehittämiseen** liittyviä julkaisuja oli yksi, Keskon julkaisu (ks. taulukko 4.). Julkaisussa kerrottiin K-ruokakauppiasvalmennuksesta valmistuneista tulevista K-kauppiaista (ks. kuvio 11.).



Kuvio 11. Esimerkki henkilöstön kehittämiseen liittyvästä sisällöstä Facebookissa.

Myös **oman työn kehittämiseen** liittyviä julkaisuja teki vain Kesko (2 kappaletta) (ks. taulukko 4.). Näissä julkaisuissa kerrottiin ravintolamaailman ja ruokakaupan fuusiosta Järvenpään K-Citymarketissa, jonka toteutuksesta vastasi Citymarketin kauppias yhdessä ammattikokin kanssa.

**Työyhteisöstä** ja mukavasta työkuultuurista Stockmann ja OP-ryhmä julkaisivat yhteensä kolme julkaisua (ks. taulukko 4.). Stockmann kertoi Facebookissa Lapsi mukaan töihin -päivästä ja OP-ryhmä OP Vallilan henkilökunnan keräämistä Joulupuu-keräyksen joululahjoista sekä OP-ryhmän jokaisen työntekijän osallistumisesta työajallaan vapaaehtoistyöhön (ks. kuvio 12.).



Hyvää Vapaaehtoisten päivää! Päivän kunniaksi vapaaehtoistyöteema valtaa OP:n Facebook-sivut koko päivän ajaksi!

OP on tämän vuoden aikana tehnyt vapaaehtoistyötä yhdessä suomalaisten kanssa Hiio - 100 vuotta vapaaehtoistyötä -hankkeen myötä. Juhlavuoden aikana lähes JOKAINEN OP:n 12 000 työntekijästä tekee vapaaehtoispäivän työajallaan. Tänään vietämme yhdessä Vapaaehtoisten päivää ja satavuotiaan Suomen syntymäpäivien etkoja! #hiio #vapaaehtoistenpäivä Katso videoita kokokohtia vuoden varrelta:



Kuvio 12. Esimerkkejä mukavaan työyhteisöön ja yrityskulttuuriin liittyvistä Facebook-julkaisusta.

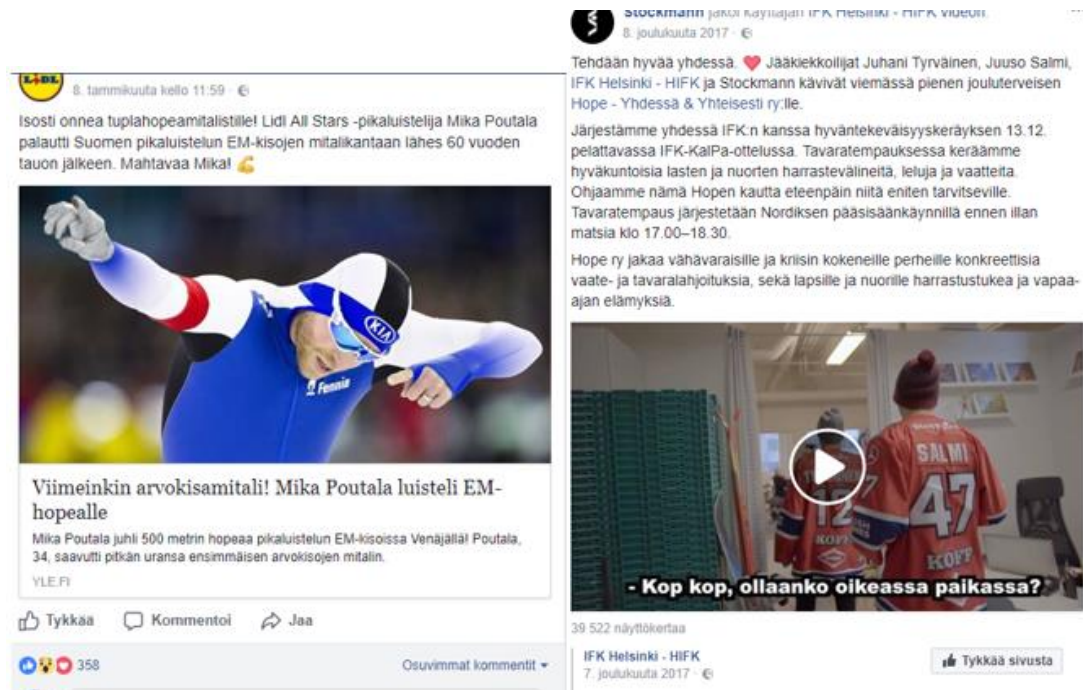
Työntekijöiden **oman työn esittelemiseen** liittyviä julkaisuja tehtiin tutkimusajankohtana Facebookissa yhteensä 24 eli 3,5 prosenttia kaikista julkaisusta (ks. taulukko 4.). Näitä julkaisuja kaikki tutkimukseen valitut yritykset tekivät muutamia SOK:ta lukuun ottamatta. Julkaisuissa esimerkiksi K-ruokakauppias kertoi omasta työstään kauppiana, Finnairin uusi Signature Chef kertoi videolla ajatuksiaan ruoasta, Stockmannin kalamestari opetti kalan graavausta videolla, Googlen kehitystiimi kertoi ajatuksiaan tekoälystä ja työstään sekä KONEen tiimi kertoi, miten he suunnittelevat yhdessä arkkitehtien kanssa rakennuksia. (Ks. kuvio 13.)



Kuvio 13. Esimerkkejä Facebook-sivuilla olleista työntekijöiden työtä esittelevistä julkaisuista.

**Työpaikkailmoituksia** Facebookissa julkaistiin yhteensä 26 eli 3,8 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 4.). Näistä suurin osa eli 19 julkaistiin SOK Rekryn Facebook-sivuilla. Myös Kesko, Stockmann ja KONE julkaisivat kukin muutamia rekrytointi-ilmoituksia sivuillaan. Esimerkiksi KONEen julkaisut liittyivät alkavaan trainee-ohjelmaan.

**Sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen** liittyviä julkaisuja tehtiin tutkimusajankohtana yhteensä 32 eli 4,7 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 4.). Eniten niitä julkaisi OP-ryhmä, yhteensä 15 kappaletta. Hyväntekeväisyyteen ja sponsorointiin liittyneet sisällöt liittyivät eri yrityksillä usein erilaisiin jouluun liittyviin lahjoituksiin, mutta myös esimerkiksi urheilijoiden sponsorointiin (ks. kuvio 14.).



Kuvio 14. Esimerkkejä Facebook-sivuilla olleista sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyvistä julkaisuista.

#### 5.4.2 Yhteenvedo työnantajabrändämisestä Facebookissa

Kietzmannin ym. (2011, 248) kehittämän sosiaalisen median hunajakennoston mukaan Facebookissa korostuvat erityisesti suhteet, mutta myös identiteetti, keskustelut, maine ja läsnäolo. (Ks. tarkemmin luku 4.4, kuvio 6.) Yrityksen yhteisen Facebook-sivuston pitää profiloitua palvelemaan yrityksen toimintaa moninaisesti ja on toki luonnollista, että sisällöissä korostuvat muut, kuin työnantajabrändäystä tukevat sisällöt. Facebookissa sisällön pitää olla viihteellisempää tai kevyempää kuin esimerkiksi LinkedInissä (Korpi & al. 2012, 116). Tästä näkökulmasta lienee luonnollista, että suuri osa eri yritysten julkaisemasta sisällöistä pyrkii sitouttamaan Facebookin käyttäjiä erilaisilla kilpailuilla tai kertomalla yrityksen tuotteista tai palveluista joko sisältömarkkinoinnilla tai mainonnalla.

Työnantajabrändäystä tukevia sisältöjä julkaisi suhteessa eniten Kesko eli 85,7 prosenttia 49 julkaisusta (ks. taulukko 5.). Tosin SOK:n julkaisut liittyivät 100 prosenttisesti työnantajabrändäystä tukevaan viestintään, mutta kaikki 19 julkaisua olivat rekrytointi-ilmoituksia, joten SOK:n osalta luku ei ole täysin vertailukelpoinen. Toiseksi eniten työnanta-

jabrändäystä tukevaa materiaalia Facebookissa julkaisi KONE eli 72,5 prosenttia 40 julkaisusta. Googlega työnantajabrändäystä tukevia sisältöjä kaikista Facebookissa julkaistuista sisällöistä oli 20,5 prosenttia, OP-ryhmällä 13 prosenttia, Stockmannilla 11,7 prosenttia, Lidlillä 10,5 prosenttia ja Finnairilla 8,3 prosenttia. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Työnantajabrändäystä tukevan sisällön prosentuaalinen osuus kaikista Facebookissa julkaistuista sisällöistä.

Yritys	Työnantajabrändäyssiältöjen prosenttiosuus	Kokonaismäärä
SOK	100 %	19
Kesko	85,7 %	49
KONE	72,5 %	40
Google	20,5 %	39
OP-ryhmä	13,0 %	261
Stockmann	11,7 %	120
Lidl	10,5 %	95
Finnair	8,3 %	60

Luvussa 4.3 esiteltiin Universum Finlandin tutkimustuloksia ihanteellisimmista työpaikoista Suomessa. Eri alojen sekä opiskelijoiden että alan asiantuntijoiden listoilla Universumin tutkimuksessa ihanteellisimman työpaikan kymmenen kärjessä olivat KONE ja Google kaikilla SOK:n näkökulmasta relevanteilla aloilla eli kaupallisella alalla, IT-alalla sekä insinööri/luonnontieteiden alalla. (Ks. taulukot 1., 2. ja 3.) Työnantajabrändi ja -mielikuva syntyvät monen tekijän summana, mutta on mielenkiintoista huomata, että erityisesti KONE julkaisi aktiivisesti Facebookissa työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä. Toisaalta aktiivisimmin työnantajabrändäyssiältöä julkaissut Kesko ei ole noussut millään Universum Finlandin listalla kymmenen ihanteellisimman työpaikan joukkoon, kun taas melko vähän työnantajabrändiä tukevaa sisältöä julkaisseet Finnair ja OP-ryhmä ovat menestyneet Universumin ihanteellisten työpaikkojen tutkimuksessa hyvin. (Ks. taulukot 1., 2. ja 3.) Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei voi tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, mutta olisi mielenkiintoista seurata, näkyykö esimerkiksi Keskon työnantajabrändiä tukevan sisällön aktiivinen julkaiseminen pidemmällä aikavälillä Keskon työnantajabrändin kehittämisessä.

Työnantajabrändäystä tukevista sisällöistä yritykset tekivät eniten julkaisuja, jotka liittyivät yrityksen menestykseen (5,9 % kaikista julkaisuista), sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen (4,7 % kaikista julkaisuista), vastuullisuuteen (4,0 % kaikista julkaisuista), rekrytointiin (3,8 % kaikista julkaisuista) sekä oman työn esittelyyn (3,5 % kaikista julkaisuista). (Ks. taulukko 4.) SOK:ta lukuun ottamatta kaikilla yrityksillä oli edes muutama

julkaisu, joka liittyi yrityksen menestykseen tai jossa esiteltiin työntekijöitä ja/tai heidän työtään. Sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyviä julkaisuja oli kaikilla muilla yrityksillä SOK:ta ja KONEtta lukuun ottamatta. Vastuullisuuteen liittyviä julkaisuja tekivät kaikki muut yritykset lukuun ottamatta OP-ryhmää, Finnairia tai Keskoa. (Ks. taulukko 4.) Tämän luokan osalta on otettava huomioon, että vastuullisuus- sekä hyväntekeväisyys ja sponsorointi -luokkien rajat ovat osittain häilyviä. Hyväntekeväisyyden ja sponsoroinnin julkaisut voisi luokitella myös vastuullisuuden alle. Esimerkiksi OP-ryhmän koko vuoden kestäneistä vapaaehtoistyötempauksista kertoneet julkaisut olisi voinut hyvin luokitella myös vastuullisuuden alle. Jos vastuullisuuteen sekä sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyneet luokat yhdistetään, nämä sisällöt ovat yleisimpiä työnantajakuvaa tukevia sisältöjä (yhteensä 8,7 prosenttia kaikista julkaistuista sisällöistä.) Kaikilta tutkimukseen valituilta yrityksiltä löytyi tähän yhdistettyyn luokkaan liittyvää sisältöä SOK:ta lukuun ottamatta. (Ks. taulukko 4.)

Työnantajabrändäämistä tukee myös osaltaan yrityksen aktiivinen viestintä. Aktiivisin viestijä Facebookissa oli selvästi OP-ryhmä (ks. taulukko 4.). OP-ryhmän sivuilla oli kuitenkin melko vähän erityisesti työnhakijan näkökulmasta olennaista tietoa, vain 13 prosenttia kaikista OP-ryhmän julkaisuista (ks. taulukko 5.). Myös toiseksi aktiivisimmalla yrityksellä eli Stockmannilla työnantajabrändäystä tukevia julkaisuja oli melko vähän eli 11,7 prosenttia kaikista julkaisuista. Samoin kolmanneksi aktiivisin julkaisija Lidl julkaisi vain 10,5 prosenttia työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä. Kun taas vähiten julkaisuja (SOK:ta lukuun ottamatta) tehneen Googlen sisällöistä 20,5 prosenttia tuki työnantajabrändäystä ja toiseksi vähiten julkaisuja tehneet KONEen sisällöistä 72,5 prosenttia tuki työnantajabrändäystä. Kolmanneksi vähiten julkaisuja tehneen Keskon julkaisuista peräti 85,7 prosenttia tuki työnantajabrändäystä. (Ks. taulukko 5.)

Kietzmannin ym. (2011) (ks. tarkemmin luku 4.2) mukaan on tärkeää analysoida sosiaalisen median toimintaympäristöä ja tutkia, mitä muut yritykset tekevät sosiaalisessa mediassa sekä millaisia sosiaalisen median strategioita niillä on. Tämän tutkimuksen pienen otoksen mukaan voi päätellä, että eri yrityksillä on erilaiset sosiaalisen median strategiat Facebookissa. Kesko, KONE ja myös Google näyttävät painottavan Facebook-viestinnässään myös työnantajabrändäystä, kun taas muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä näyttäisivät korostuvan muut tavoitteet.

## 5.5 Yritysten LinkedIn-sivujen sisällöt

Tutkimusajankohtana tutkimukseen valitut kahdeksan yritystä julkaisivat yhteensä 238 julkaisua LinkedInissä (ks. taulukko 6.). Eniten sisältöä julkaisi OP-ryhmä, yhteensä 70 julkaisua. Muut yritykset julkaisivat tutkimusajankohtana suurin piirtein yhtä paljon sisältöä, noin 20–30 julkaisua. Poikkeuksen teki Kesko, joka julkaisi LinkedIn-sivuillaan vain kaksi julkaisua tutkimusajankohtana. (Ks. taulukko 6.) SOK:n osalta julkaisujen kokonaismäärää tarkasteltaessa on otettava huomioon, että sisältöanalyysi koski SOK:n omaa LinkedIn-sivustoa, ei yrityksen tai yritysryhmän yhteistä LinkedIn-sivustoa, kuten muilla yrityksillä.

Eniten LinkedInissä julkaistiin sisältöjä, jotka luokittelin rekrytointi-ilmoituksiin. Näitä julkaistiin 95 kappaletta eli 39,9 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 6.). Toiseksi eniten julkaistiin sisältömarkkinointiin luokiteltuja julkaisuja: 52 julkaisua eli 21,8 prosenttia kaikista julkaisuista. Yhteensä reilu neljäsosa julkaisuista liittyi LinkedInissäkin sisältömarkkinointiin ja mainontaan. (Ks. taulukko 6.)

LinkedInissä yhdelläkään yrityksellä ei ollut tutkimusajankohtana yhtään palkitsemiseen, henkilöstön kehittämiseen, oman työn kehittämiseen, kriisiviestintään tai kilpailuihin luokiteltavissa olevaa sisältöä. Nämä nollosarakkeet on jätetty pois taulukosta.

Taulukko 6. Tutkimukseen valittujen yritysten LinkedIn-sisältöjen luokittelu

	Menestys	Strategia	Vastuullisuus	Johtaminen	Työyhteisö	Oman työn esittelem.	Rekrytointi	Sisältömarkkinointi	Mainokset	Hyväntekeväisyys	Yhteensä
SOK	1					1	19				21
Kesko			1			1					2
Lidl	2				1	1	18				22
Stockmann	4		3		2	3	12		4	6	34
KONE	14	1				2	2	8	3		30
Finnair	6	1					25		3		35
OP	10			2	1	2	9	43	1	2	70
Google	4					7	10	1	1	1	24
Yht.	41	2	4	2	4	17	95	52	12	9	238
%	17,2	0,8	1,7	0,8	1,7	7,1	39,9	21,8	5,0	3,8	

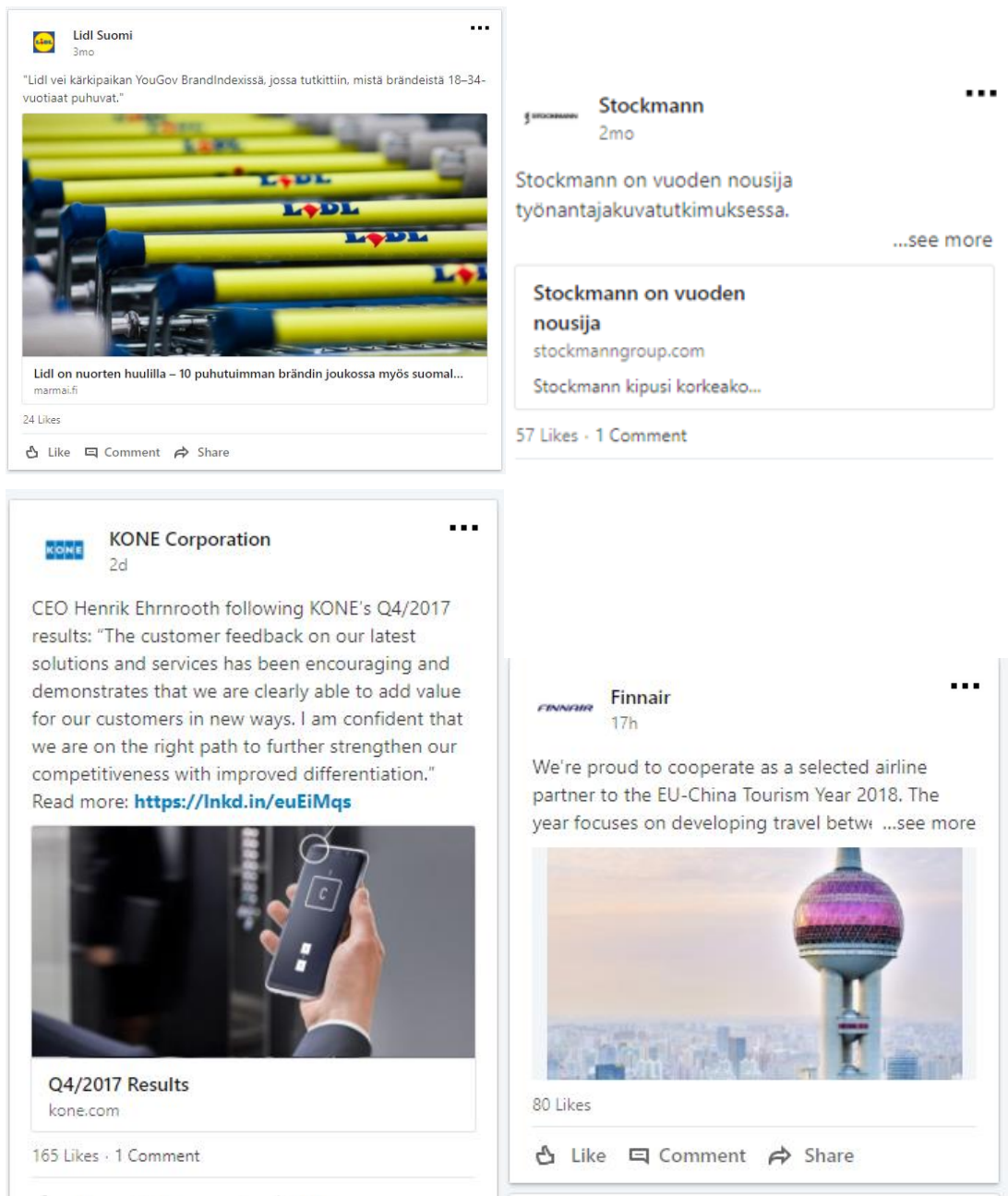
## 5.6 Yritysten työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt LinkedInissä

Kappaleissa 3.3. ja 3.4 on kerrottu niistä asioista, jotka aikaisempien tutkimusten ja työnantajabrändäyksen asiantuntijoiden mukaan vaikuttavat työnantajabrändin kehittymiseen. LinkedInissä julkaistuista sisältöluokista tällaisia olivat erityisesti: yrityksen menestys, yrityksen strategia, vastuullisuus, palkitseminen, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, oman työn kehittäminen, työyhteisö, oman työn esitteleminen, työpaikkailmoitukset ja rekrytointi sekä sponsorointi ja hyväntekeväisyys. Tarkempaan analyysiin valitsin työnantajabrändäämistä tukevat sisällöt. Kaikista LinkedInissä julkaistuista sisällöistä yhteensä 73,2 prosenttia tuki työnantajabrändäystä. (Ks. taulukko 6.) Tutkittujen yritysten LinkedIn-sisällöissä ei ollut yhtään palkitsemiseen, henkilöstön kehittämiseen tai oman työn kehittämiseen liittyvää sisältöä, joten tätä aineistoa ei myöskään analysoitu.

### 5.6.1 Analyysi työnantajabrändäämistä tukevista sisällöistä LinkedInissä

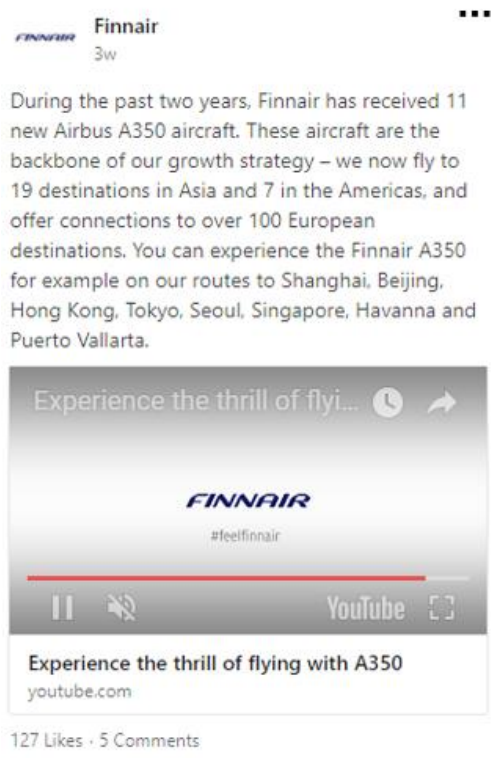
Yrityksen menestykseen liittyviä sisältöjä LinkedInissä julkaistiin tutkimusajankohtana yhteensä 41 kappaletta eli 17,2 prosenttia julkaistuista sisällöistä (ks. taulukko 6.). Eniten

yrityksen menestykseen liittyviä julkaisuja teki KONE (14 julkaisua) (ks. taulukko 6.) kertoessaan muun muassa yrityksen tuloksesta (ks. kuvio 15.). OP-ryhmällä oli kymmenen tällaista uutisista ja Finnairilla kuusi (ks. taulukko 6. ja kuvio 15.). Esimerkiksi Finnairilla oli vastaavasti Facebookissa vain yksi tämän luokan julkaisu (ks. taulukko 4.). Yritykset kertoivat LinkedInissä muun muassa menestyksestään puhutuimpana brändinä (Lidl) tai menestyksestään työnantajakuivatutkimuksessa (Stockmann) (ks. kuvio 15.). Finnair hehkutti tulleen valituksi EU-Kiina turismivuoden lehtoyhtiöpartneriksi (ks. kuvio 15.).



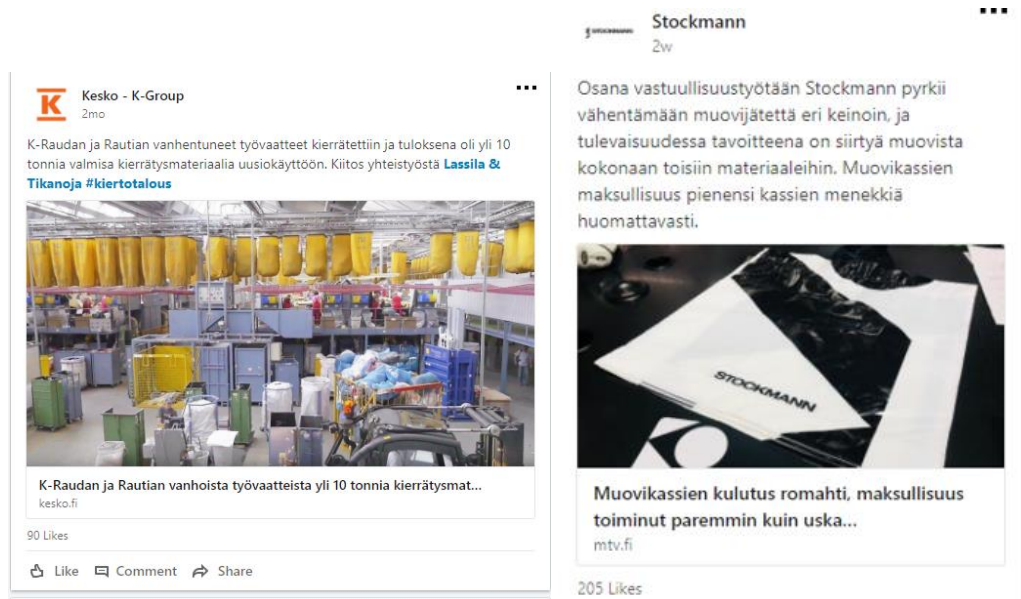
Kuvio 15. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla olleista yrityksen menestykseen liittyvistä julkaisuista.

**Yrityksen strategiaan** liittyviä julkaisuja LinkedInissä tehtiin tutkimusajankohtana vain kaksi (ks. taulukko 6.). KONE ja Finnair tekivät molemmat yhden julkaisun. Finnair kertoi uutisessaan laivastostrategiastaan (ks. kuvio 16.).



Kuvio 16. Esimerkki LinkedIn-sivuilla olleista strategiaan liittyvistä julkaisuista.

Yrityksen **vastuullisuuteen** liittyviä julkaisuja LinkedInissä tehtiin tutkimusajankohtana neljä eli 1,7 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 6.). Stockmann teki kolme ja Facebookissa vastuullisuusuutisoinnissa kunnostautunut Kesko yhden (ks. taulukot 4. ja 6.). Stockmann uutisoi muun muassa muovikassien myynnin vähentämisestä ja Kesko kertoi vanhentuneiden työvaatteiden kierrätyksestä (ks. kuvio 17.).



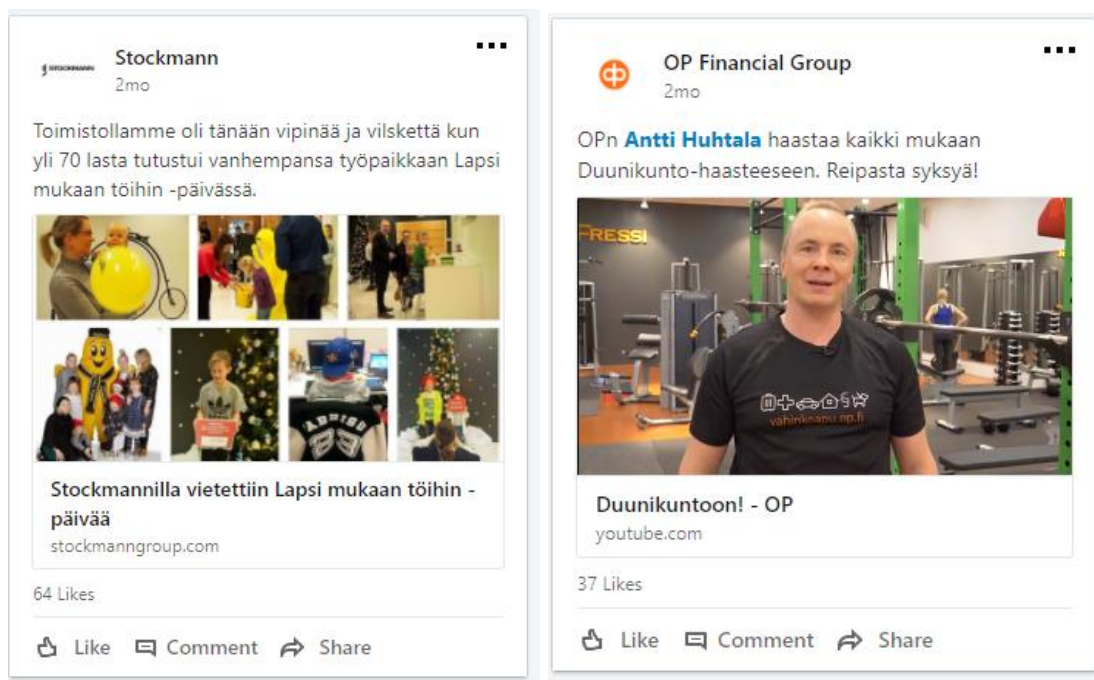
Kuvio 17. Esimerkki LinkedIn-sivuilla olleista strategiaan liittyvistä julkaisuista.

Yrityksen **johtamiseen** liittyviä sisältöjä LinkedInissä julkaisi tutkimusajankohtana vain OP-ryhmä (kaksi julkaisua) (ks. taulukko 6.). OP-ryhmän julkaisussa pääjohtaja Reijo Karhinen kertoi näkemyksiään johtamisesta (ks. kuvio 18.).



Kuvio 18. Esimerkki LinkedIn-sivuilla olleista johtamiseen liittyvistä julkaisuista.

**Työyhteisöön** liittyviä julkaisuja LinkedInissä tehtiin yhteensä neljä (1,7 prosenttia kaikista julkaisuista), joista kaksi teki Stockmann sekä Lidl ja OP-ryhmä kumpikin yhden (ks. taulukko 6.). Stockmann kertoi muun muassa Lapsi mukaan töihin -päivästä ja OP-ryhmä siitä, miten koko henkilöstö on haastettu mukaan duunikunto haasteeseen (ks. kuvio 19.).




Kuvio 19. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla olleista työyhteisöstä kertovista julkaisuista.

**Työntekijöiden työstä** kertovia julkaisuja LinkedInissä oli yhteensä 17 eli 7,1 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 6.). Eniten työstä kertovia julkaisuja teki Google, joka kertoi muun muassa tutkijastaan, joka sai käyttää 20 prosenttia työajastaan avaruuden tutkimiseen. Tämä johti siihen, että työntekijä löysi uuden eksoplaneetan (ks. kuvio 20.). Myös SOK julkaisi yhden työn esittelyä koskeneen julkaisun (ks. kuvio 20.). Yksinkertaisimmillaan työesittelyitä ja uratarinoita voi tehdä nimitysuutisina, kuten esimerkiksi OP-ryhmä teki julkaistessaan uutisen, jossa kerrottiin OP-ryhmän johtoryhmän jäsenen nimityksestä Ilmarisen toimitusjohtajaksi (ks. kuvio 20.). Myös Stockmann julkaisi LinkedIn-sivuillaan uusien Stockmannin johtajien nimitysuutisia. Stockmann julkaisi LinkedInissä myös videon, jossa Hullujen Päivien palkitut myyjät kertovat työstään (ks. kuvio 20.).

**SOK**  
3mo

Ässäkeskus uudistui!

SOK on mahdollisuuksien talo huippuosaajalle-artikkeli on luettavissa os ...see more




SOK on mahdollisuuksien talo huippuosaajalle  
skt-campaign.calcus.tech

63 Likes

Like Comment Share

**Stockmann**  
2mo

Stockmann ja Opteam palkitsivat toista kertaa Hullujen Päivien kausiapulaisia Vuoden konkari- ja Vuoden tulokas -palkinnoilla. Katso videolta Else Tunturipuron ja Astrid Koljosen mietteitä hullareista.




Palkitsimme Hullujen Päivien kausiapulaisia  
stockmanngroup.com

23 Likes

**OP Financial Group**  
1mo

OPn pankkitoiminnasta vastaava liiketoimintajohtaja ja johtokunnan jäsen **Jouko Pölönen** on nimetty Ilmarisen toimitusjohtajaksi:  
<https://lnkd.in/eZEVhWa>




Jouko Pölönen Ilmarisen toimitusjohtajaksi  
kauppalehti.fi

96 Likes

Like Comment Share

**Google**  
1mo

AI Researcher **Christopher Shallue** started this work as a 20 percent project—an opportunity at Google to work on something that interests you for 20 percent of your time. Learn more about the discovery: <https://goo.gl/31mB9s>



Kepler-90 System Planet Sizes  
Our's Concepts  
Solar System

Google's AI found an overlooked exoplanet  
theverge.com

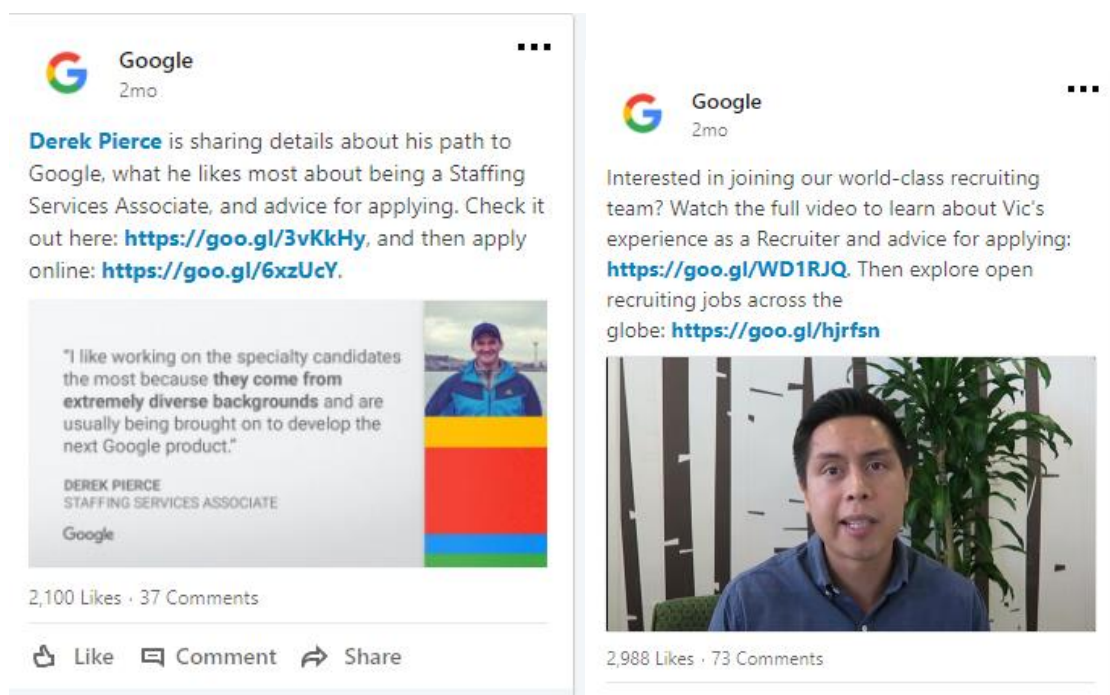
Artificial Intelligence

4,128 Likes · 41 Comments

Kuvio 20. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla olleista oman työn esittelyistä.

**Työpaikkailmoituksia** julkaistiin LinkedInissä kaikkein eniten, yhteensä 95 julkaisua eli 39,9 prosenttia kaikista julkaisuista (ks. taulukko 6.). Yksittäisten työpaikkailmoitusten määrään LinkedInin uutisvirrassa on varmasti osalla yrityksistä vaikuttanut se, että osalla oli käytössään LinkedInin maksullinen Jobs-osio, jonne yritykset nostivat kohdennettua

rekrytointimarkkinointia varten osan omista työpaikkailmoituksistaan. Jobs-osio oli aktiivisessa käytössä Finnairilla, Stockmannilla, KONEella, Keskolla ja OP-ryhmällä. Eniten työpaikkailmoituksia LinkedInin uutisvirrassa julkaisi Finnair (25 kappaletta) (ks. taulukko 6.). Myös SOK (19 julkaisua) ja Lidl (18 julkaisua) olivat ahkeria työpaikkailmoitusten julkaisijoita (ks. taulukko 6.). Google julkaisi työpaikkailmoituksia, joissa vastaavaa työtä tekevät googlelaiset kertoivat omasta työstään (ks. kuvio 21.).



Kuvio 21. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla julkaistuista rekrytointi-ilmoituksista.

**Sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen** luokiteltuja sisältöjä LinkedInissä julkaistiin yhteensä yhdeksän eli 3,8 prosenttia julkaisuista (ks. taulukko 6.). Eniten tällaisia julkaisuja teki Stockmann, yhteensä kuusi kappaletta. Stockmann kertoi muun muassa WWF:lle kerätystä lahjoituksesta sekä Tampereen Stockmann Herkun osallistumisesta Punaisen Ristin Aattokahvilaan (ks. taulukko 6. ja kuvio 22.).

**Stockmann**  
2mo

Stockmannin kampanjat kerryttivät yhteensä 21 254 euron suuruisen lahjoituksen WWF:lle Itämeren hyväksi. Kiitos asiakkaillemme!



**Stockmannilta lahjoitus WWF:lle Itämeren hyväksi**  
stockmanngroup.com

103 Likes

**Stockmann**  
2mo

Tampereen Stockmann Herkku jakaa hyvää joulumieltä ja osallistuu Suomen Punaisen Ristin järjestämään Aattokahvilaan lahjoittamalla herkkuja kahvilan joulupöytään.

**Tampereen Stockmann Herkku mukana Suomen Punaisen Ristin Aattokahvilas...**  
stockmanngroup.com

Suomen Punainen Risti järjestää Tampereella Aattokahvilan, joka t...

Kuvio 22. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla julkaistuista sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyvistä julkaisuista.

### 5.6.2 Yhteenvedo työnantajabrändämisestä LinkedInissä

Kietzmannin ym. (2011, 248) sosiaalisen median hunajakennoston mukaan LinkedInissä korostuvat erityisesti identiteetti, mutta myös suhteet ja maine (ks. tarkemmin luku 4.4, kuvio 6.). LinkedIn on nimenomaan työelämään keskittyvä sosiaalinen verkostopalvelu (Pönkä 2014, 107). Näin ollen on luonnollista, että siellä julkaistaan suhteessa enemmän työnantajabrändäystä tukevaa materiaalia kuin Facebookissa. LinkedInissä yhteensä 73,2 prosenttia kaikesta julkaistusta sisällöstä oli työnantajabrändäystä tukevaa, kun vastaava luku Facebookin puolella oli 23,6 prosenttia (ks. taulukot 4. ja 6.).

Taulukko 7. Työnantajabrändäystä tukevan sisällön prosentuaalinen osuus kaikista LinkedInissä julkaistuista sisällöistä

Yritys	Työnantajabrändäyssiällöjen prosenttiosuus	Kokonaismäärä
SOK	100 %	21
Kesko	100 %	2
Lidl	100 %	22
Google	91,6 %	24
Finnair	91,4 %	35
Stockmann	88,2 %	34
KONE	63,3 %	30
OP-ryhmä	59,1 %	70

Työnantajabrändäystä tukevia sisältöjä LinkedInissä julkaisivat suhteessa eniten SOK, Kesko ja Lidl, joiden kaikki sisällöt LinkedInissä tukivat työnantajabrändäystä (ks. taulukko 7.). Huomioitavaa on, että Kesko teki koko tutkimusajankohtana vain kaksi julkaisua LinkedInissä. Googlen, Finnairin ja Stockmannin LinkedIn-sisällöstä noin 90 prosenttia liittyi työnantajabrändäystä tukevaan viestintään (ks. taulukko 7.). KONEen ja OP-ryhmän LinkedInin julkaisuista vain noin 60 prosenttia kuului työnantajabrändäystä tukeviin luokkiin (ks. taulukko 7.).

Työnantajabrändäystä tukevista sisällöistä yritykset tekivät LinkedInissä eniten julkaisuja, jotka liittyivät rekrytointi-ilmoitteluun (39,9 prosenttia kaikista julkaisuista) (ks. taulukko 6.). Yrityksen menestykseen liittyviä julkaisuja oli yhteensä 41 kappaletta eli 17,2 prosenttia kaikista julkaisuista. Työntekijöiden työn esittelyyn liittyviä sisältöjä julkaistiin yhteensä 17 kappaletta (7,1 prosenttia), sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyviä julkaisuja oli yhteensä yhdeksän (3,8 prosenttia) ja vastuullisuuteen sekä työyhteisöön liittyviä julkaisuja kumpiakin yhteensä neljä eli 1,7 prosenttia kaikista julkaisuista. (Ks. taulukko 6.)

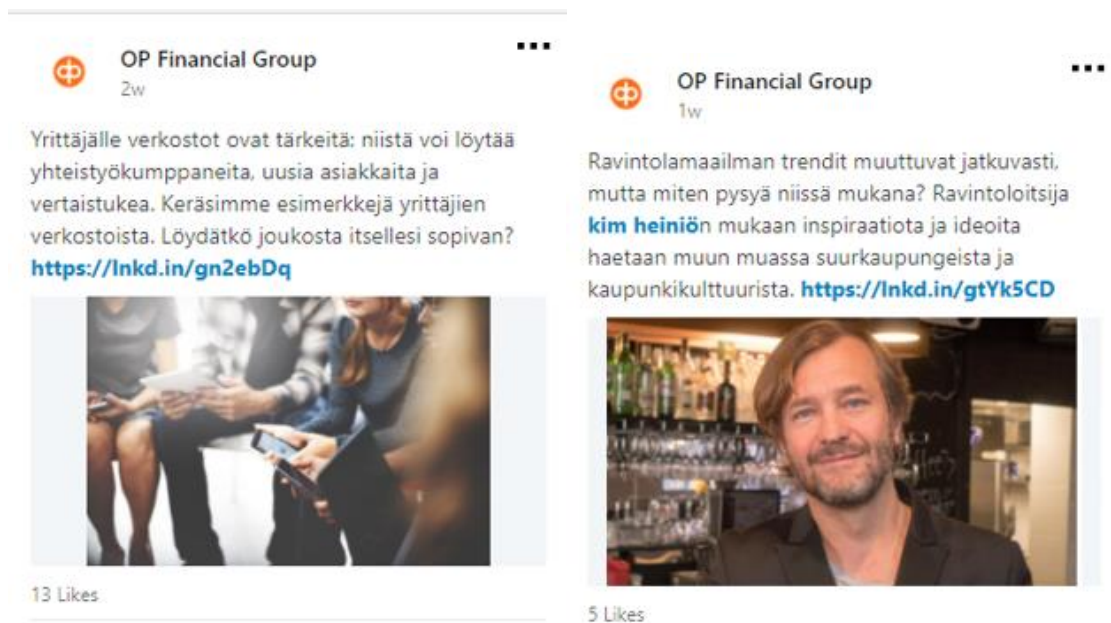
Kaikki yritykset Keskoa lukuun ottamatta julkaisivat LinkedInin uutisvirrassa työpaikkailmoituksia (ks. taulukko 6.). Kesko keskitti työpaikkailmoitusten julkaisemisen LinkedInin maksulliseen Jobs-osioon.

Yrityksen menestykseen luokiteltuja sisältöjä julkaisivat kaikki muut yritykset paitsi Kesko (ks. taulukko 6.). Kaikki muut yritykset Finnairia lukuun ottamatta julkaisivat LinkedInissä työntekijöiden työtä esitteleviä sisältöjä (ks. taulukko 6.). Sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen liittyviä julkaisuja tekivät Stockmann, OP-ryhmä ja Google ja vastuullisuuteen liittyviä sisältöjä julkaisivat Kesko ja Stockmann (ks. taulukko 6.). Myös LinkedInin luokittelussa on otettava huomioon, että vastuullisuus- sekä hyväntekeväisyys ja sponsorointi-luokkien rajat eivät ole niin selkeitä. Hyväntekeväisyyden ja sponsoroinnin julkaisut voisi luokitella myös vastuullisuuden alle. Jos nämä kaksi luokkaa lasketaan yhteen, 5,5 prosenttia sisällöistä kuului tähän yhdistettyyn luokkaan (ks. taulukko 6.).

Työnantajabrändäämistä tukee myös osaltaan yrityksen aktiivinen viestintä. Aktiivisin viestijä myös LinkedInissä oli OP-ryhmä (ks. taulukko 6.). OP-ryhmän LinkedIn-sisällöstä kuitenkin vain 59,0 prosenttia tuki työnantajabrändäystä (ks. taulukko 7.). Seuraavaksi

aktiivisimmilla yrityksillä eli Finnairilla ja Stockmannilla työnantajabrändäystä tukevia julkaisuja LinkedInissä oli selkeästi enemmän, Finnairilla 91,4 prosenttia ja Stockmannilla 88,2 prosenttia (ks. taulukko 7.).

Kietzmannin ym. (2011) (ks. tarkemmin luku 4.2) mukaan yrtitysten on tärkeää analysoida sosiaalisen median toimintaympäristöä ja selvittää, mitä muut kilpailevat yritykset tekevät sosiaalisessa mediassa sekä millaisia sosiaalisen median strategioita niillä on. Tämän tutkimuksen otoksen perusteella voi päätellä, että suurimmalla osalla tutkimukseen valituista yrityksistä on melko samanlaiset strategiat LinkedInissä. SOK, Kesko, Lidl sekä myös Google, Finnair ja Stockmann näyttävät painottavan LinkedIn-viestinnässään vahvasti työnantajabrändäystä. Sen sijaan KONEella ja OP-ryhmällä on ehkä yllättävänkin paljon myös muuta kuin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä LinkedInissä. Esimerkiksi OP-ryhmän LinkedIn-sivuilla julkaistuissa sisällöissä kerrotaan verkostoitumisesta tai työyhteisön kehittämisestä muiden yritysten esimerkkien kautta, mutta siitä, millaista on tehdä töitä OP-ryhmässä ei juurikaan kerrota mitään (ks. kuvio 23.). OP-ryhmä ei siis näytä painottavan oman työnantajakuvansa rakentamista LinkedInissä kovinkaan vahvasti.



Kuvio 23. Esimerkkejä LinkedIn-sivuilla OP-ryhmän sisältömarkkinoinnillisista julkaistuista.

## 6 Ehdotukset SOK:n työnantajabrändäystä tukevalle viestinnälle

Universum Finlandin (2017c) työpaikkojen houkuttelevuutta selvittäneen tutkimuksen mukaan ammattilaiset ovat tällä hetkellä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa kuin aikaisemmin. Syksyllä 2017 puolen vuoden aikajänteellä työpaikkaa oli kiinnostunut vaihtamaan 28 prosenttia kaupallisen alan vastaajista, 25 prosenttia it-alan ja 23 prosenttia teknisen alan vastaajista. (Räisänen 2017; Universum Finland 2017c.) Myös globaalilla tasolla uusia haasteita hakevien ammattilaisten määrä on kasvussa (LinkedIn 2016). Taloustilanteen parantuessa usean vuoden varovaisuuden jälkeen työpaikanvaihto alkaa kiehtoa yhä useampia, mikä korostaa hyvän työnantajabrändäyksen merkitystä entisestään.

Luvussa 5 esitellyn analyysin mukaan tässä opinnäytetyössä tutkittujen yritysten sosiaalisen median strategiat eroavat toisistaan erityisesti Facebookissa. Facebookissa Kesko, KONE ja Google näyttävät painottavan myös työnantajabrändäystä tukevaa viestintää, kun taas muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä korostuivat muut tavoitteet. LinkedInissä valtaosa yrityksistä, SOK, Kesko, Lidl sekä myös Google, Finnair ja Stockmann, tukivat työnantajabrändäystä, kun taas KONE ja OP-ryhmä julkaisivat paljon myös muuta kuin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä.

Sekä Facebookissa että LinkedInissä SOK on ollut melko passiivinen julkaisija. Jotta nykyiset seuraajat säilyvät ja SOK saisi houkuteltu lisää seuraajia Facebook- ja LinkedInilleen, SOK:n kannattaa alkaa julkaista huomattavasti aktiivisemmin ja monipuolisemmin työnantajabrändäystä tukevaa materiaalia. Näin potentiaalisille työnhakijoille tarjotaan tietoa siitä, mitä SOK:lla tehdään ja tapahtuu sekä millaista SOK:lla olisi tehdä töitä. Aktiivinen viestintä sosiaalisessa mediassa houkuttelee lisää seuraajia ja lisää SOK:n tunnettuutta. Mitä tunnetumpi yritys on, sitä mielenkiintoisemmaksi se nousee potentiaalisten hakijoiden mielessä. Universum Finlandin viimeisimmän ammattilaisten ihannetyöpaikkaa koskeneen tutkimuksen julkaisun yhteydessä Universumin työnantajakuvan kehittämisen asiantuntija Miika Huhta totesi, että hyvässä työnantajakuvassa on kysymys pitkälti nimenomaan tunnettuudesta. Huhdan mukaan yrityksen on myös tärkeää viestiä avoimesti ja olla läsnä sosiaalisessa mediassa. (Räisänen 2017; Universum Finland 2017c.)

SOK:n kaiken viestinnän, myös työnantajabrändäystä tukevan viestinnän, pitää olla avointa. LinkedInin (2016) mukaan ihmiset kaipaavat työpaikan vaihtamispäätöksen tueksi rehellistä ja aitoa kuvaa organisaation työympäristöstä. Liian ruusuista kuvaa ei kannata luoda, sillä todellisuus tulee ilmi ennemmin tai myöhemmin. SOK:n pitää myös selkeästi kertoa, miten se eroaa kilpailijoista ja perustella, miksi potentiaalisen työntekijän pitäisi hakea juuri tätä työpaikkaa. (Emt.) Työnantajabrändäystä tukevan viestinnän pitää olla myös relevanttia työnhakijoiden näkökulmasta. Työnhakijoille pitää tarjota sellaista tietoa, jolla on heille merkitystä. Jos yrityksen seuraaminen sosiaalisessa mediassa ei tuo mitään lisäarvoa, seuraaminen lopetetaan. On myös tärkeää, että ihmisten reaktioita päivityksiin ja julkaisuihin seurataan säännöllisesti, myös erilaisilla mittareilla. Syntyneeseen keskusteluun pitää myös osallistua aktiivisesti.

Luvussa 5 on esitelty tarkemmin tässä tutkimuksessa esille nousseet Facebookin ja LinkedInin sisältöluokat, jotka tukevat yrityksen tai organisaation työnantajabrändäystä. Nämä sisältöluokat ovat: yrityksen menestys, yrityksen strategia, vastuullisuus, palkitseminen, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, oman työn kehittäminen, työyhteisö, oman työn esitleminen, työpaikkailmoitukset ja rekrytointi sekä sponsorointi ja hyväntekeväisyys. Seuraavaksi esittelen luvussa 5 esiteltyjen tutkimustulosten ja luvussa 3 esiteltyjen teorioiden pohjalta johdettuja käytännön vinkkejä siitä, miten SOK:lla voitaisiin HR:n omilla Facebook- ja LinkedIn-sivuilla julkaista kuhunkin sisältöluokkaan liittyvää materiaalia ja näin tukea paremmin ja tehokkaammin työnantajabrändäystä.

Yrityksen **menestykseen** liittyviä tiedotteita, kuten tulostiedotteita, uutisia innovaatioista, saaduista palkinnoista jne. julkaistaan SOK:lla liiketoiminnan toimesta kohtuullisen usein. Kaikki nämä tiedotteet ja uutiset kannattaa jakaa myös SOK HR:n omistamalla Facebook-sivulla ja SOK:n LinkedInissä. Erityisesti LinkedInissä kannattaa julkaista esimerkiksi johdon ajatuksia tulevista näkymistä sekä kuvauksia uusien tuotteiden tai palveluiden kehitysprojekteista jne.

Kaikki muut tutkimukseen valituista yrityksistä julkaisivat Facebookissa yrityksen menestykseen liittyviä julkaisuja (ks. taulukko 4.). Esimerkiksi KONE kertoi uusista hissisopimuksista eri puolilla maailmaa ja OP-ryhmä Slushissa julkaisemistaan uusista maksamista helpottavista palveluista (ks. alaluku 5.4.1). Myös LinkedInissä menestykseen liittyvistä asioista kertoivat kaikki muut yritykset Keskoa ja SOK:ta lukuun ottamatta (ks.

taulukko 6.). Yritykset kertoivat LinkedInissä muun muassa menestyksestään puhutuimpana brändinä (Lidl) tai työnantajakuvatutkimuksessa (Stockmann). Finnair hehkutti tulleensa valituksi EU–Kiina turismivuoden lehtoyhtiöpartneriksi. (Ks. alaluku 5.6.1.) Vastaavia uutisia löytyy myös S-ryhmän asiantuntijaorganisaatiosta SOK:sta ja ne kannattaa hyödyntää entistä paremmin työnantajabrändäyksen näkökulmasta.

Erityisesti LinkedInissä kannattaa julkaista johtajien näkemyksiä SOK:n ja S-ryhmän **strategiasta** ja arvoista. LinkedInin (2016) oman tutkimuksen mukaan sosiaalisessa mediassa strategiaa ja visiota on hyvä avata ja kertoa, miten tavoitteet ja visio on tarkoitus saavuttaa. Kaikki strategiaan liittyvät uutiset ja tiedotteet kannattaa aina linkittää LinkedIniin, samoin kuin **vastuullisuuteen** liittyvät tiedotteet ja uutiset. Vastuullisuuteen liittyviä uutisia muut yritykset nostivat esille erityisesti Facebookissa (ks. taulukko 4.), joten ne kannattaa nostaa myös SOK:n rekrytoinnin Facebook-sivuille.

**Palkitsemisesta** kertovat sisällöt liittyivät palkkaukseen, henkilöstöetuihin sekä muihin työntekijöiden hyötyihin. Esimerkiksi henkilöstön palkitsemiseen liittyviä kuvia olisi hyvä jakaa sekä LinkedInissä että Facebookissa. Tutkimukseen valituista yrityksistä vain Kesko kertoi Facebookissa henkilöstön palkitsemisesta ja esimerkiksi Sykähdys-palkinnoista (ks. taulukko 4. ja alaluku 5.4.1). Esimerkiksi S-ryhmän henkilöstöedut henkilöstö on itse nostanut esille merkittävästi työnantajakuvaan vaikuttavana asiana (Lattunen 2017, 41). Näistä voisi kertoa myös potentiaalisille työntekijöille sosiaalisessa mediassa. Henkilöstöeduista julkaistaan S-ryhmän henkilöstölehdessä, Ässä-lehdessä, vuosittain kooste ja esimerkiksi tämä artikkeli olisi helppo jakaa Ässän digilehdestä myös LinkedInissä ja Facebookissa. Tai aiheesta voisi tehdä uutisen S-kanavan työnantajaverkkosivuille ja nostaa sen sosiaaliseen mediaan.

**Johtamiseen** liittyen SOK:n ylimmän johdon sosiaalisen median päivityksiä, blogeja jne. kannattaa jakaa myös LinkedInissä ja Facebookissa. Myös esimerkiksi Ässä-lehden Pääjohtajalta-palstan (Heikkilä 2018, 45) tekstejä voisi hyvin julkaista myös S-kanavalla työnhakijalle-osiossa ja linkittää sieltä LinkedIniin tai julkaista sellaisenaan Facebookissa. Esimerkiksi OP-ryhmä jakoi parikin pääjohtaja Karhisen kirjoitusta sekä Facebookissa että LinkedInissä (ks. alaluvut 5.4.1 ja 5.6.1). On hyvä myös kannustaa SOK:n johtoa tarkistamaan, heidän omat LinkedIn-profiilinsa ovat kunnossa. Nämäkin luovat työnantajakuva.

**Henkilöstön kehittämisestä** kertovat sisällöt, jotka liittyivät henkilöstön koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen sekä työntekijöiden omien tietojen ja taitojen hyödyntämiseen. LinkedInissä ja myös Facebookissa voi esimerkiksi jakaa päivityksiä ja kuvia tulevista ja käynnissä olevista SOK:n asiantuntijoiden ja esimiesten koulutuksista ja valmennusten valmistujista. Tällaisia sisältöjä tehtiin varsin vähän kaikissa tutkimukseen valituissa yrityksissä (ks. alaluvut 5.4.1 ja 5.6.1).

**Oman työn kehittämisestä** kertovat julkaisut, joissa työntekijät kertovat oman työn mielenkiintoisuudesta, tekemistään innovaatioista tai esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden kehitysprojekteista. Tällaisia sisältöjä tutkimukseen valitut yritykset julkaisivat LinkedInissä ja Facebookissa minimaalisesti (ks. taulukot 4. ja 6.). SOK:lla tällaista sisältöä löytyy valmiina henkilöstölehti Ässästä, jonka digi-version artikkeleita olisi melko helppo jakaa myös LinkedInissä ja Facebookissa. SOK:n asiantuntijatyöstä, saavutetuista palkinnoista jne. tehdyistä Ässä-lehden artikkeleista voisi tehdä myös uutisnostoja työnantajaverkkosivuille S-kanavalle ja linkittää ne Facebookiin ja LinkedIniin.

LinkedInin (2016) tutkimuksen mukaan uutta työpaikkaa etsivät kaipaavat aitoja nykyisten työntekijöiden tarinoita sekä onnistumisista, mutta myös haasteista. Erityisesti LinkedInissä kannattaa kertoa siitä, millaista SOK:lla on tehdä töitä eli julkaista **työntekijöiden oman työn esittelyitä**. Näistä asioista voi kertoa esimerkiksi linkittämällä S-ryhmän henkilöstölehden Ässän artikkeleihin, joissa kerrotaan SOK:n työntekijöistä ja työn sisällystä. Myös Facebookiin kannattaa päivittää työntekijöiden tarinoita. Facebook on luonteeltaan LinkedIniä henkilökohtaisempi media ja erityisesti siellä kannattaa julkaista ihmisten tarinoita ja merkityksellisiä hetkiä. Myös työntekijöiden asiantuntijuutta kannattaa tuoda sosiaalisessa mediassa esille. Esimerkiksi SOK:n työmarkkinalakimiesten kirjoittamasta työoikeuden kirjasta tehty julkaisu SOK:n LinkedIn-sivuilla sai keväällä 2017 runsaasti aikaan keskustelua ja tykkäyksiä (<https://www.linkedin.com/company-beta/166038/>). Uralla etenemisen mahdollisuuksista voi yksinkertaisimmillaan kertoa julkaisemalla sanomalehtien nimityspalstojen lisäksi nimitysuutisia myös LinkedInissä, kuten esimerkiksi Stockmann ja Kesko ovat tehneet (ks. taulukko 6 ja alaluku 5.6.1).

**Työyhteisöstä** ja työpaikan ilmapiiristä SOK voi kertoa esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa, kokouksissa, koulutuksissa, juhlissa (esim. S-kinkereillä) tai messuilla otetuilla valokuvilla ja videoilla LinkedInissä ja Facebookissa. Esimerkiksi Stockmann kertoi Face-

bookissa ja LinkedInissä Lapsi mukaan töihin -päivästä ja OP-ryhmä kertoi Facebookissa OP Vallilan henkilökunnan keräämistä Joulupuu-keräyksen joululahjoista sekä OP-ryhmän jokaisen työntekijän osallistumisesta työajallaan vapaaehtoistyöhön (ks. alaluku 5.4.1). LinkedInissä OP-ryhmä kertoi, miten koko ryhmän henkilöstö on haastettu mukaan duunikunto haasteeseen (ks. alaluku 5.6.1).

LinkedInin lisäksi SOK:n **avoimet työpaikat** kannattaa julkaista myös Facebookissa, kuten tehdään jo nyt pääsääntöisesti. Työpaikkailmoituksiin voi liittää ilmoituksen lisäksi muutakin sisältöä, kuten Google teki LinkedInissä liittäessään rekrytointi-ilmoituksiinsa tulevien työkavereiden tarinoita (ks. alaluku 5.6.1). Näin jo rekrytointi-ilmoitukset kertovat enemmän tulevasta työyhteisöstä ja työkavereista sekä tuovat relevanttia lisäarvoa seuraajille.

Valtaosa muista tutkimukseen valituista yrityksistä julkaisi erityisesti Facebookissa, mutta myös jossain määrin LinkedInissä **sponsorointiin ja hyväntekeväisyyteen** liittyviä sisältöjä (ks. taulukot 4. ja 6.). Julkaisuissa kerrottiin esimerkiksi joululahjoituksista (ks. alaluvut 5.4.1 ja 5.6.1). Näiden julkaisua voisi harkita myös SOK HR:n sosiaalisessa mediassa. SOK:n lahjoituksista tehdään aina myös lehdistötiedote ja/tai uutinen S-ryhmän verkkosivuille S-kanavalle, joten sisällön linkittäminen sosiaaliseen mediaan on helppoa ja nopeaa.

Muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä ei ollut omia rekrytointiin fokusoituja Facebook-tiliä. Sen sijaan niillä oli yksi Facebook-tili, jossa julkaistiin hyvinkin erityyppistä sisältöä tuotemainoksista työnantajabrändäystä tukevaan viestintään. Tällainen ”kaikkea kaikille”-tyylinen viestintä ei ehkä sekään ole hyvä strategia työnantajabrändäyksen näkökulmasta Facebookissa. SOK:lla kannattaa kuitenkin harkita, olisiko SOK:n yrityksen omasta Facebook-tilistä strategista hyötyä sekä työnantajabrändin että yrityskuvan rakentamisen näkökulmasta. Tällaiselle SOK:n yritystilille työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä, kuten esimerkiksi edellä mainittuja yritys- ja liiketoiminnan tiedotteita, olisi luontevaa päivittää, samoin kuin rekrytointi-ilmoituksia jne. SOK:n yritystili tukisi myös SOK:n henkilöstön työntekijälähtöisyyttä, sillä sieltä SOK:n työntekijöiden olisi helppo jakaa päivityksiä omille sosiaalisen median tileilleen. Jos SOK:n omaa brändiä ei haluta korostaa esimerkiksi omalla Facebook-tilillä, ainakin SOK HR:n käyttämät sosiaalisen median kanavat ja SOK:n S-kanavalla olevat työnantajaverkkosisivut kannattaa integroida tiiviisti yhteen ja muistaa tehdä aina kaikkiin näihin kanaviin päivitykset.

Kaikessa sosiaalisen median viestinnässä kannattaa myös hyödyntää työntekijälähettiläitä ja kannustaa SOK:n työntekijöitä jakamaan esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksia omille verkostoilleen. Jos esimerkiksi tuleva esimies ja tulevat tiimin tai yksikön jäsenet jakaisivat työpaikkailmoitusta omilla sosiaalisen median tileillään, näkyvyys kasvaisi ja työpaikkailmoittelusta tulisi persoonallisempaa. Toki on myös hyvä pitää mielessä, että vaikka sosiaalisen median käyttö tukee vahvasti työnantajabrändäystä, ei tässäkään kannata käyttää vain yhtä mediaa tai strategiaa. Kuten Davison ym. (2011, 157) ovat todenneet, työnantajabrändäystä kannattaa tehdä monikanavaisesti, myös muuallakin kuin sosiaalisessa mediassa. Ihan kaikki potentiaaliset työnhakijat eivät edelleenkään käytä sosiaalista mediaa. (Emt.)

## 7 Lopuksi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten SOK:n kannattaa rakentaa työnantajabrändiään sosiaalisessa mediassa. Tämän selvittämistä tukivat opinnäytetyön kaksi muuta tutkimuskysymystä: miten työnantajabrändiä kannattaa rakentaa sosiaalisessa mediassa sekä miten tutkimukseen valitut yritykset rakentavat työnantajabrändiään Facebookissa ja LinkedInissä. Ensimmäiseen ns. alatutkimuskysymykseen etsin vastauksia pääasiassa teoriakirjallisuudesta, aikaisemmista työnantajabrändäystä käsitelleistä tutkimuksista sekä muiden työnantajabrändäyksen asiantuntijoiden näkemyksistä. Toiseen alatutkimuskysymykseen etsin vastauksia tutkimalla, millaisia sisältöjä SOK sekä seitsemän muuta tutkimukseen valittua yritystä julkaisivat Facebook- ja LinkedIn-tileillään.

Eri yritysten Facebook- ja LinkedIn-sivujen sisältöjä tarkastelin luokitteluanalyysin avulla. Sisältöjä luokittelemalla oli tarkoitus ensinnäkin selvittää kokonaiskuva siitä, millaista työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä tutkimukseen valitut yritykset, SOK mukaan lukien, julkaisivat Facebook- ja LinkedIn-sivuillaan. Benchmarkkaamalla muiden yritysten julkaisemia sisältöjä oli tarkoitus myös löytää teorialähteiden tietojen lisäksi käytännön vinkkejä siihen, miten SOK voisi rakentaa työnantajabrändiään SOK HR:n Facebookissa ja LinkedInissä. Luokittelin Facebookissa ja LinkedInissä julkaistut sisällöt 15 sisältöluokkaan, jotka olivat yrityksen menestys, yrityksen strategia, vastuullisuus, palkitseminen, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, oman työn kehittäminen, työyhteisö, oman työn esitleminen, työpaikkailmoitukset ja rekrytointi, sisältömarkkinointi, mainokset, sponsorointi ja hyväntekeväisyys, kriisiviestit sekä kilpailut.

### 7.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset

Tutkimusajankohtana tutkimukseen valitut kahdeksan yritystä julkaisivat yhteensä 683 julkaisua Facebookissa ja 238 julkaisua LinkedInissä. Facebookissa yritykset julkaisivat eniten muuta kuin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä, sillä vain hieman alle neljäsosa (23,6 %) kaikista Facebook-julkaisuista tuki työnantajabrändäystä. Eri yritysten välillä oli merkittäviä eroja työnantajabrändäystä tukevan sisällön määrissä. SOK:n rekrytointin Facebook-sivuilla ehkä odotetustikin kaikki sisällöt tukivat työnantajabrändäystä. SOK:n jälkeen eniten yrityksen työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä Facebookissa jul-

kaisivat Kesko (85,7 %) ja KONE (72,5 %). Muiden yritysten työnantajabrändäystä tukevien sisältöjen suhteelliset osuudet kaikista julkaisuista jäivät 20 prosenttiin tai sen alle. Vähiten työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä Facebookissa julkaisi Finnair (8,3 %).

LinkedInissä työnantajabrändäystä tukeva sisältö korostui aivan toisella tavalla kuin Facebookissa. LinkedInissä julkaistusta kaikesta materiaalista peräti 73,2 prosenttia tuki työnantajabrändäystä. SOK:n, Keskon ja Lidlin kaikki LinkedIn-julkaisut tukivat työnantajabrändäystä. Googlen, Finnairin ja Stockmannin LinkedIn-sisällöistä noin 90 prosenttia liittyi työnantajabrändäykseen, kun taas KONEen ja OP-ryhmän sisällöistä vain noin 60 prosenttia.

KONE ja Google ovat suosittuja työnantajia esimerkiksi kaupallisen, it- sekä insinööri- ja luonnontieteiden alojen opiskelijoiden ja asiantuntijoiden mielestä. Facebookissa erityisesti KONE julkaisi aktiivisesti työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä, kun taas Googlen Facebook-sisällöistä vain noin viidennes tuki työnantajabrändäystä. LinkedInissä taas Google julkaisi selvästi enemmän työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä kuin KONE. Googlen ja KONEen Facebookin ja LinkedInin sisältöstrategiat näyttävät eroavan toisistaan työnantajabrändäyksen näkökulmasta.

Toisaalta aktiivisimmin työnantajabrändäystä erityisesti Facebookissa julkaissut Kesko ei ole noussut esimerkiksi Universum Finlandin tutkimuksissa kymmenen ihanteellisimman työpaikan joukkoon, kun taas melko vähän työnantajabrändiä tukevaa sisältöä sekä Facebookissa että LinkedInissä julkaiseva OP-ryhmä on sijoittunut hyvin ihanteellisimpien työnantajien tutkimuksissa. Myös Finnair oli erityisesti Facebookissa melko passiivinen työnantajabrändäystä tukevan viestinnän julkaisemisessa, mutta yritys pärjää hyvin työnantajatutkimuksissa. Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriitaisia eikä suoria kausaalipäätelmiä sosiaalisen median työnantajabrändäystä tukevan viestinnän ja sen välillä, miten houkutteleva yritys on työnantajana, ei voi tehdä tämän tutkimuksen perusteella. Mutta olisi mielenkiintoista esimerkiksi seurata, näkyykö esimerkiksi Keskon työnantajabrändiä tukevan sisällön aktiivinen julkaiseminen pidemmällä aikavälillä Keskon työnantajabrändin kehittämisessä.

Työnantajabrändäämistä tukee myös osaltaan yrityksen aktiivinen viestintä. Aktiivisin viestijä sekä Facebookissa että LinkedInissä oli selvästi OP-ryhmä. Kaupallisen alan korkeakouluopiskelijat ovat listanneet OP-ryhmän kolmanneksi suosituimmaksi työpaikaksi

ja alan asiantuntijat seitsemänneksi ihanteellisimpien työpaikkojen joukkoon. OP-ryhmän julkaisi kuitenkin melko vähän erityisesti työnhakijan näkökulmasta olennaista tietoa, sillä vain 13 prosenttia kaikista OP-ryhmän Facebook-julkaisuista ja 59 prosenttia LinkedInin julkaisuista tuki työnantajabrändäystä.

Toisaalta suositut työnantajat Google ja KONE julkaisivat lukumääräisesti vähiten julkaisuja (SOK:ta lukuun ottamatta) Facebookissa. Facebookissa Googlen sisällöistä viidesosa (20,5 %) tuki työnantajabrändäystä ja KONEen sisällöistä peräti 72,5 prosenttia tuki työnantajabrändäystä. Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriitaisia eikä tämän otoksen perusteella ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, miten paljon aktiivinen viestintä sosiaalisessa mediassa vaikuttaa työntäjän houkuttelevuuteen.

Sen sijaan tämän tutkimuksen pienen otoksen mukaan voi päätellä, että eri yrityksillä on erilaiset sosiaalisen median strategiat Facebookissa ja LinkedInissä. Kesko, KONE ja myös Google painottivat Facebook-viestinnässään myös työnantajabrändäystä, kun taas muilla tutkimukseen valituilla yrityksillä näyttäisivat korostuvan muut tavoitteet. LinkedInissä suurin osa yrityksistä, SOK, Kesko, Lidl sekä myös Google, Finnair ja Stockmann, näyttivät painottavan viestinnässään vahvasti työnantajabrändäystä. KONEella ja OP-ryhmällä oli ehkä yllättävänkin paljon myös muuta kuin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä LinkedInissä.

Tutkimuksen tulosten mukaan yritykset eivät julkaise kovin monipuolisesti työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä Facebookissa. Esimerkiksi strategiaan liittyviä julkaisuja ei tehnyt kukaan Facebookissa. Myös palkitsemiseen, johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen tai työyhteisöön liittyviä julkaisuja oli minimaalisesti, yhteensä alle prosentti kaikista Facebookissa tehdyistä julkaisuista.

Myös LinkedInissä eri yritykset hyödyntävät melko suppeasti työnantajabrändäystä tukevia sisältöluokkia. Palkitsemiseen, henkilöstön kehittämiseen tai oman työn kehittämiseen liittyviä sisältöjä ei julkaissut yksikään yritys. Yrityksen strategiaan, johtamiseen, vastuullisuuteen ja työyhteisöön liittyviä sisältöjä oli myös LinkedInissä suhteessa hyvin vähän. LinkedInin työnantajabrändäystä tukevat sisällöt keskittyivät rekrytointiin (39,9 % kaikista julkaisuista), yrityksen menestykseen (17,2 % kaikista julkaisuista) ja oman työn esittelyyn (7,1 prosenttia kaikista julkaisuista). LinkedInin työnantajabrändäystä tukevien monipuolisten sisältöjen julkaisemisessa on mielestäni paljon käyttämätöntä potentiaalia

kaikilla tutkimukseen valituilla yrityksillä ottaen huomioon, että LinkedIn on nimenomaan työelämään keskittyvä sosiaalinen media.

Tutkimus näyttää vahvistavan oletusta, että työnantajabrändäykseen vaikuttavat myös monet muut asiat kuin yrityksen viestintä sosiaalisessa mediassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö työnantajabrändäystä tukevaan viestintään kannattaisi panostaa myös sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa eri medioiden strategiat kannattaa miettiä huolellisesti ja rakentaa näiden pohjalta sisältö- ja julkaisusuunnitelmat. Selkeä strategia ja konsepti tukevat työnantajabrändäyksen tekemistä arjessa.

SOK julkaisi tutkimusajankohtana SOK HR:n omilla Facebook-sivuilla lähinnä vain rekrytointi-ilmoituksia ja LinkedIn-sivuilla ainoastaan rekrytointi-ilmoituksia. Jatkossa SOK:n kannattaisi julkaista huomattavasti aktiivisemmin ja monipuolisemmin työnantajabrändäystä tukevaa sisältöä molemmissa medioissa, mikäli sivujen seuraajista halutaan pitää kiinni ja rakentaa työnantajabrändiä. SOK:n kannattaa myös hyödyntää erilaista jo valmista sisältöä monipuolisesti sosiaalisen median sivuillaan tukemassa työnantajabrändäystään.

## 7.2 Ajatuksia jatkotutkimuksesta

Tämä opinnäytetyö oli vain pintaraapaisu mielenkiintoiseen ja ajankohtaiseen aiheeseen. Tulevaisuudessa kilpailu yritysten ja organisaatioiden välillä parhaista asiantuntijoista vain kiihtyy ja myös työnantajabrändäyksen merkitys vain kasvaa. Sosiaalista mediaa ei vielä hyödynnetä yrityksissä kovin hyvin työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, onko löydettävissä riippuvuussuhteita sosiaalisen median työnantajabrändäykseen liittyvien sisältöjen eri aiheiden tai määrien sekä sen välillä, miten houkutteleva yritys on työpaikkana. Olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitkä työnantajabrändäystä tukevat sosiaalisen median sisältöluokat vaikuttavat enemmän ja mitkä kenties vähemmän työnantajamielikuvan syntyyn ja siihen, kuinka houkuttelevana yritys koetaan työnantajana.

## Lähteet

- Aberdeen Group. 2013. Talent Acquisition 2013: Adapt Your Strategy or Fail. Haettu 25.11.2017 [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trendresearch/talentacquisition2013\\_tr\\_aberdeen.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trendresearch/talentacquisition2013_tr_aberdeen.pdf?ext=.pdf)
- Allden, Natasha & Harris, Lisa. 2013. Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*. Vol.34 (5), 36–47.
- Ambler, Tim & Barrow, Simon 1996. The employer brand, *The Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), 185–206.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol 9 (4/5), 501–517.
- Cable, Daniel M. & Turban, Daniel B. 2003a. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*; Chichester. Vol. 24, Iss. 6, 733–751.
- Cable, Daniel M. & Turban, Daniel B. 2003b: The Value of Organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 33, 2244–66-
- Cappelli, Peter, 2001. Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*. March, 139–146.
- Content Marketing Institute, 2018. What Is Content Marketing? <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>. Ladattu 28.1.2018.
- Davison H. Kristl, Maraist Catherine & Bing Mark N. 2011. Friend of Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions, *Journal of Business and Psychology*, vol 26 (2), 153–159.
- DNAa, 2017. Digitaalisen elämäntavan tutkimus. 9.6.2017 [https://corporate.dna.fi/documents/94506/930199/DNA+Digitutkimus+2017\\_raportti+medialle\\_somebarometri.pdf/c903996e-d8c4-39dd-8ecd-75c5e50ee485](https://corporate.dna.fi/documents/94506/930199/DNA+Digitutkimus+2017_raportti+medialle_somebarometri.pdf/c903996e-d8c4-39dd-8ecd-75c5e50ee485)
- DNA, 2017b. DNA:n somebarometri: kaksi kolmesta nuoresta snäppää. *Lehdistötiedote* 9.6.2017.
- Edwards, Martin R. 2009 An Integrative review of employer branding and OB theory. *Personell Review*, Vol. 39 Issue: 1, s. 5–23.
- Erkkola, Jussi-Pekka, 2008. Sosiaalisen median käsitteestä. Taideteollinen korkeakoulu Medialaboratorio, Pro Gradu -tutkielma.
- Ewing Michael T., Pitt Leyland F., De Bussy Nigel M. & Berthon Pierre 2002. 3 Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, vol. 21 (1), 3–22.

Heikkilä, Taavi 2018. Syömähampaan kuulumisia. Ässä-lehti. 1/2018.

Huhman, Heather R. 2017. The Ultimate Guide To Creating Employer Branding Content That Resonates. <https://comerecommended.com/ultimate-guide-employer-branding-content/>. 2/2017

Holkeri, Tiina 2016. Työnantajabrändäys. Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys työntekijöiden näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Karlsson Katariina 2011. Henkilöstö yrityksen maineen rakentajana sosiaalisessa Mediassa. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto. [http://epub.lib.aalto.fi/et-hesis/pdf/12486/hse\\_thesis\\_12486.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/et-hesis/pdf/12486/hse_thesis_12486.pdf)

Karjunen, Suvi 2015. B2b-yritysten maineenhallinnan käytänteet sosiaalisessa mediassa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117901/Pro+gradu+-tutkielma\\_Karjunen+Suvi.pdf;jsessionid=4900A83E24CDBEF28863032ED3E669B9?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117901/Pro+gradu+-tutkielma_Karjunen+Suvi.pdf;jsessionid=4900A83E24CDBEF28863032ED3E669B9?sequence=2)

Kietzmann Jan, Hermkens Kiristopher, MacCarthy Ian, Silvestre Bruno 2011. Social Media? Get serious! Understanding the functional blocks of social medial. Business Horizons 54, 241–251.

Kallström, Roosa 2014. Sosiaalinen media rekrytointikanavana. Amk-opinnäytetyö. Metropoliammattikorkeakoulu.

Kaur Prabhjot, Sharma Shikha, Kaur Japneet, Sharma Sanjeev 2015. Using Social Media for Employment Branding and Talent Management: An Experimental Study. IUP Journal of Brand Management. Jun 2015, Vol 12(2), pp. 7–20.

Korpi Teemu, Laine Tom & Soljasalo Jenni 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä Oy.

Kotler Philip, Armstrong, Gary, Saunders John & Wong Veronica 1996. Principles of Marketing. The European Edition. Prentice Hall Europe.

Kuivalainen, Ira 2017. SOK:n työntajakuvan kehittäminen, esitys 15.8.2017.

Lattunen, Jarna 2017. Tuhansien mahdollisuuksien maa. Ässä-lehti- 2/2017.

Lembert, Ian 2013. Brand and Reputation: Is There a Difference? Business2Community. <https://www.business2community.com/branding/brand-reputation-difference-0592379#IRgGPYzdWPJWB6vG.99>

Liljeblad, Heidi 2017. Saavatko sillat sielusi soimaan? Työnantajakuvan rakentuminen rakennusalan yritysten Twitter-viestinnässä. Digitaalisen median pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

LinkedIn 2016. 2016 Global Talent Trends Report. Data on How Candidates Want to be Recruited. Report. Ladattu 10.12.2017. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/2016-global-talent-trends-v3.pdf>

LinkedIn 2017. Global Recruiting Trends 2017. Report. Ladattu 10.12.2017.

<https://www.slideshare.net/pedrooolito/linkedin-global-recruiting-trends-report-2017>

Mäkilä, Anni, 2015. Työnantajabrändäyksen nykytila kunta-alan organisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu <https://www.doria.fi/handle/10024/113907>

Nykänen, Nora, 2017. Rekrytointikanavana sosiaalinen media.

Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128107/Nykanen\\_Nora.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128107/Nykanen_Nora.pdf?sequence=1)

Pönkä, Harto, 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Docendo, Saarijärvi.

Rantanen Susanna, 2017. Modernin HR-ammattilaisen sosiaalinen media. 22.8.2017.

<http://emine.fi/modernin-hr-n-sosiaalinen-media/>

Rivera, Marcel, 2017. Social Media Best Practices for Social Recruiting and Employer Branding. <https://blog.smarp.com/social-media-best-practices-for-social-recruiting-and-employer-branding> 1.8.2017.

Rosethorn, Helen 2009. The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal. Farnham. Gewer Publishing Limited.

Routio, Pentti. Luokittelu. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Ladattu 9.12.2017 [http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/14113\\_to-tea.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14113_to-tea.html)

Rowles, Daniel, 2014. Digital Branding: A Complete Step-by-Step Guide to Strategy, Tactics and Measurement. London, Kogan Page.

Räisänen Perttu, 2017. Suosikkityönantajalta vaaditaan avoimuutta ja viestintää – KONE ja Google ihannetyönantajien kärjessä. Kauppalehti 25.10.2017.

Saari, Tiina, 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Sivertzen Anne-Mette, Nielsen Eddy Rangnhils & Olafsen Anja H. 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, Journal of Product and Brand Management, vol. 22 (7), 473–483.

Suomen Mediaopas ladattu 20.8.2017: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>

Tallulah, David 2014. 76% of Companies Choose Social Media to Communicate Employer Brand. CareerArc. Ladattu: [www.tweetmyjobs.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-media-communicate-employer-brand/](http://www.tweetmyjobs.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-media-communicate-employer-brand/)

Turban, Daniel B. & Greening, Daniel W., 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor Vol. 40, Iss. 3. 658–672.

Törmälä, Minna 2016. Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina. Blogi julkaistu 29.9.2016, Oulun yliopisto. <http://www oulu.fi/blogs/node/42508> Oulu Business School.

Universum Finland 2017a. Employer Brand Strategy. Developing the Employer Value Proposition for SOK. Esitys 26.1.2017.

Universum Finland 2017b. Haettu toukokuussa 2017 osoitteesta <http://universumglobal.com/rankings/finland/>

Universum Finland 2017c. Finland's Most Attractive Employers 2017. Professionals. Raportti.

Universum Global 2017. Employer Branding now. <http://www2.universumglobal.com/employer-branding-report>. Raportti.

Universum Finland 2018a. Haettu 6.1.2018 osoitteesta <https://universumglobal.com/rankings/finland/>

Universum Finland 2018b. Haettu 6.1.2018 osoitteesta <http://universumglobal.com/rankings/company/s-ryhma/>.

Vilperi 2015. Voiko työnantajakuva brändätä sosiaalisessa mediassa? <http://www.vilperi.fi/ajankohtaista/uutiset/voiko-tyonantajakuva-brandata-sosiaalisessa-mediassa.html>.

Jyväskylän yliopisto n. d. Luokittelu. Koppa-sivusto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

<http://www.s-kanava.fi>