

Laura Haapamäki

**SOSIAALINEN MEDIA STRATEGISEN HENKILÖSTÖ-
JOHTAMISEN VÄLINEENÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Haapamäki, Laura

Sosiaalinen media strategisen henkilöstöjohtamisen välineenä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 32 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Koskelainen, Tiina

Kandidaatintutkielma perehtyy sosiaaliseen mediaan ja tarkemmin sen käyttöön strategisen henkilöstöjohtamisen välineenä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mihin sosiaalisen median välineitä käytetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa, ja mitä hyötyjä ja haittoja sosiaalisen median käytöllä on organisaation strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Sen tavoitteena on kannustaa organisaatioita ja niiden strategista henkilöstöjohtoa perehtymään sosiaaliseen mediaan toimintansa tehostamiseksi. Siksi tutkielma on suunnattu erityisesti niiden organisaatioiden strategiselle henkilöstöjohdolle, jotka suunnittelevat sosiaalisen median käyttöönottoa toimintansa edistämiseksi. Tutkielma tuo myöskin uutta näkökulmaa yleisesti sosiaalisesta mediasta tai strategisesta henkilöstöjohtamisesta kiinnostuneille. Aluksi tutkielmassa käsitellään strategista henkilöstöjohtamista ja tietämyksen hallintaa. Tämän jälkeen tutkielma selittää sosiaalista mediaa sekä sen käyttöä organisaatiossa ja strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Lopuksi saadut havainnot kootaan yhteen tutkielman kirjoittajan oman pohdinnan kanssa. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena perehtymällä aiheeseen liittyviin tieteellisissä aikakauslehdissä oleviin artikkeleihin, konferenssijulkaisuihin sekä kirjoihin ja raportteihin. Kirjallisiin lähteisiin perustuvan teoreettisen tutkimuksen pohjalta havaittiin strategisen henkilöstöjohtamisen käytävän sosiaalista mediaa henkilöstöresurssien hallinnassa toimintansa uudelleen organisointiin ja tehostamiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaimmillaan sosiaalisen median käyttö edistää henkilöstön hyvinvointia ja kommunikointia ja mahdollistaa kilpailukyvyn kasvattamisen. Toisaalta sosiaalisen median hallinnan osaamattomuus tekee siitä tehottoman välineen, jonka käyttö heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja lisää riskejä sen väärinkäytölle. Johtopäätöksenä strategisen henkilöstöjohtamisen tulisi perehtyä organisaationsa mahdollisuuksiin integroida sosiaalinen media johtamisen välineeksi. Aihepiirin uutuusarvosta johtuen strategisen henkilöstöjohtamisen on sosiaalisen median käyttöönottoon liittyvissä päätöksissään kuitenkin vielä toistaiseksi huomioitava aihepiiristä tehdyn tieteellisen ja erityisesti empiirisen tutkimuksen niukkuus.

Asiasanat: organisaatio, sosiaalinen media, strateginen henkilöstöjohtaminen, tietämyksen hallinta

ABSTRACT

Haapamäki, Laura

Social Media as a Tool for Organizations Strategic Human Resource Management

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 32 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Koskelainen, Tiina

This Bachelor's Thesis focuses on social media and how to use it in the strategic human resource management. The study explains also which are the advantages and disadvantages that the managers will encounter while using social media in the organization's management. The study is especially useful for human resource managers who are planning to integrate social media into their work to improve the effectiveness of the organization. It will also give a new perspective for people who are interested in social media or the strategic human resource management. At first, the study is concerned with the strategic human resource management and the knowledge management. After that, social media and its use in the organization and in the strategic human resource management are explained. At the end, the study compiles the findings and writer's thoughts. The study was executed as a literature review based on scientific articles, conference papers, reports and books about the topic. The scientific findings support that the strategic human resource managers use social media for reorganizing and achieving organizational goals. The using of social media can increase the competitiveness and improve on the welfare of employees. Ignorance of the using of social media can deteriorate the welfare of employees and improve the risks for social media's misuse. The conclusion is that the strategic human resource managers should find out the opportunities to use social media as a tool for strategic human resource management. However, the topic is new and there is not enough theoretical and empirical research on it yet. The strategic human resource managers should notice this when consider using social media in the organization's management.

Keywords: knowledge management, organization, social media, strategic human resource management

KUVIOT

KUVIO 1 Strategisen henkilöstöjohtamisen integroiva malli	12
KUVIO 2 Tietämyksen hallinnan arkkitehtuuri.....	14
KUVIO 3 Sosiaalisen median hunajakennomalli	19

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 ORGANISAATION JOHTAMINEN.....	9
2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	10
2.2 Tietämyksen hallinta	13
3 SOSIAALINEN MEDIA ORGANISAATIOISSA.....	16
3.1 Sosiaalinen media	17
3.2 Sosiaalinen media organisaation strategisena työkaluna	20
3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen sosiaalisen median avulla	22
4 YHTEENVETO JA POHDINTA	26
LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Sosiaalinen media on hyvin nopeasti kehittynyt ihmisten keskinäisen kommunikoinnin väline, jonka rooli nyky-yhteiskunnassa ei tule ainakaan vähenemään. Suosion taustalla on ihmisten lisääntynyt kiinnostus osallistua aktiivisesti internetin tarjoamien palveluiden käyttöön ja luomiseen (Mukkamala & Razmerita, 2014). Se on laajan käyttäjäjoukon saavutettavissa oleva edullinen, avoin ja käyttäjäystävällinen tapa verkostoitua monen teknologian välityksellä (Aula, 2010; Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014).

Sitä vastoin johtaminen on hyvin vanha ilmiö, joka on aina läsnä ihmisten välisissä suhteissa (Rao & Pande, 2010, 10). Organisaatiokulttuurin kannalta johtamista pidetään sen kehittäjänä ja vahvistajana, mikä luo johtamiselle merkittävän roolin organisaatioiden olemassaolon mahdollistajana (Viitala, 2013, 29). Virallisissa konteksteissa vuorovaikutukseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota, mikä tekee henkilöstöjohtamisesta mielenkiintoisen näkökulman johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen mahdollisuus olla yksi organisaation strategisista kilpailutekijöistä lisää edelleen sen kiinnostavuutta (Taylor, Beechler, & Napier, 1996).

Verkkoteknologioiden kehittymisen myötä strategiselle henkilöstöjohtamiselle on syntynyt valtavasti mahdollisuuksia organisoida toimintaa sosiaalisen median avulla (Godes, Dellarocas, & Aral, 2013). Sen vuoksi tutkielman tarkoitus on perehtyä sosiaalisen median välineisiin ja siihen, mihin organisaation strateginen henkilöstöjohto voi niitä työssään käyttää. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä ja haittoja sosiaalisesta mediasta strategiselle henkilöstöjohtamiselle on. Teknologian kehittymisen myötä organisaatioista on myös tullut aiempaa tietointensiivisempiä (Viitala, 2013, 33), minkä vuoksi organisaatioissa olemassa olevan tiedon hallinnan ja johtamisen merkitys on samalla kasvanut. Sen vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan myös organisaatioiden tarpeisiin suunniteltuja tietämyksen hallintaan perustuvia sosiaalisen median sovelluksia ja teknologioita.

Motivaationa tutkimukselle on sosiaalisen median jatkuva yleistyminen. Sen vuoksi on ajankohtaista tutkia sosiaalisen median välineiden hyödyntämistä niin organisaatioissa kuin niiden strategisessa henkilöstöjohtamisessakin.

Tutkimus keskittyy organisaatioiden strategiselle henkilöstöjohdolle tärkeisiin haasteisiin pohtien, onko johdon hyödyllistä ottaa sosiaalinen media jokapäiväiseen käyttöön hallinnointitoimissa. Näihin tutkimusongelmiin vastausta haetaan seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

- Mihin sosiaalisen median välineitä käytetään organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Tutkimuskysymykseen saatujen vastausten hyödynnettävyyttä arvioidaan alakysymyksellä:

- Mitkä ovat sosiaalisen median käytön hyödyt ja haitat strategisessa henkilöstöjohtamisessa?

Kirjallisuuskatsauksena toteutettu tutkielma kokoaa yhteen aiempaa teoreettista tutkimusta luomalla uudenlaisen näkökulman sosiaalisen median sekä johtamisen ilmiöiden tarkasteluun. Aiempi tutkimus on painottunut tarkastelemaan ilmiöitä itsenäisinä. Tämäkin tutkielma kuvaa tiivistä yleisen aihepiirin, mutta keskittyy luomaan uutta teoreettista viitekehystä sosiaalisen median käytölle organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Teoriapainotteisen tutkimuksen havainnot tukevat näkemystä sosiaalisesta mediasta organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen tehokkaana välineenä.

Tutkimuksen mukaan strateginen henkilöstöjohto käyttää sosiaalista mediaa organisaation tehokkuuden lisäämiseen ja uudelleen organisointiin. Tavoitteiden saavuttamiseen pyritään sisäisten resurssien paremmalla hallinnalla kommunikointia kehittämällä tietämyksen hallinnan prosessein, ja kilpailukykyä kasvatetaan johtamalla henkilöstön käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa. Pätevän ja hyvinvoivan henkilöstön ylläpitämiseksi sosiaalista mediaa käytetään rekrytointiprosesseihin sekä emotionaalisen ja sosiaalisen tuen antamiseen. Tutkimus osoittaa, että sosiaalisen median käytön avulla organisaatioon saadaan rekrytoitua tehtäviinsä soveltuvimmat työntekijät ja edistetään olemassa olevien työntekijöiden hyvinvointia heidän työskentelyään seuraamalla. Lisäksi sosiaalisen median käyttö parantaa työntekijöiden välistä kommunikointia, lisää yhteisöllisyyttä sekä työskentelymotivaatiota ja sitouttaa organisaatioon. Osaamattomuus sosiaalisen median käyttöön tekee siitä resursseja kuluttavan tehottoman välineen, joka heikentää työmotivaatiota. Sosiaalisen median tietoturvariski mahdollistaa arkaluonteisen tiedon leviämisen ja toisaalta työntekijät voivat tarkoituksella heikentää organisaation maineen vääränlaisen tiedon jakamisella sosiaalisessa mediassa.

Tutkielman tavoitteena on kannustaa organisaatioita perehtymään sosiaaliseen mediaan toiminnan tehostamiseksi, sillä toistaiseksi sosiaalisen median sovelluksia käytetään melko suppeasti (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014), vaikka siitä saatavat hyödyt puoltavat sosiaalisen median olevan väline organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen tehostamiseen. Tulevaisuudessa lisätukea saaduille havainnoille voidaan hakea jatkamalla teoriapohjan rakentamista tai tekemällä aiheeseen liittyvää empiiristä tutkimusta organisaatioissa.

Tutkielman ensimmäinen sisältöluke keskittyy tutkimukseen olennaisesti liittyvien käsitteiden *organisaatio*, *strateginen henkilöstöjohtaminen* sekä *tietämyksen hallinta* selvittämiseen. Luvussa keskitytään organisaation johtamiseen, strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvien prosessien esittelyyn sekä tietämyksen hallinnan toteuttamiseen organisaatioissa. Toisessa sisältöluvussa perehdytään tarkemmin käsitteeseen *sosiaalinen media*. Luku käsittelee yleisesti sosiaalista mediaa, minkä jälkeen perehdytään sen hyödyntämiseen organisaatioissa sekä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi luvussa esitellään sosiaalisen median muodostamia hyötyjä ja haittoja organisaatioiden strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Lopuksi yhteenvedossa kerrataan toteutettu tutkimus sekä arvioidaan tutkimuskysymyksiin vastaamalla, luoko sosiaalinen media toivottua lisäarvoa strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Viimeisenä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 ORGANISAATION JOHTAMINEN

Organisaatio jaetaan useimmiten yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin sekä kolmannen sektorin organisaatioihin kuten yhdistyksiin. Se voidaan nähdä ihmisistä erillisenä järjestelmänä tai yhtenä organisointia toteuttavana elementtinä. Organisaatioihin liittyy kuitenkin aina ihmisiä, joiden toiminta yhdessä mahdollistaa asioiden tapahtumisen ja tiettyjen asetettujen mutta mahdollisesti muuttuvien tavoitteiden saavuttamisen. (Lämsä & Hautala, 2005, 9-12; Scott, 1987, 4.)

Johtaminen on hyvin laaja käsite ja sitä tapahtuu jokapäiväisessä elämässämme lähes huomaamatta. Organisaatioiden osalta se voidaan määritellä suunnitteluksi, prosesseiksi ja koordinoinniksi, joiden avulla pyritään olemassa olevin resurssein saavuttamaan organisaation strategian mukaiset tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Johtamista toteuttaessa on huomioitava sekä organisaation sisäinen että ulkoinen ympäristö. (Rao & Pande, 2010, 10.)

Viitala (2013, 29) pitää organisaatiokulttuurin vahvistamisen ja kehittämisen kannalta erityisen oleellisina johtajuutta ja henkilöstöjohtamista. Myös Ulrich ja Lake ovat jo vuonna 1990 todenneet organisaatiossa saavutetun kilpailuedun johtuvan kyvystä johtaa ihmisiä (Hiltrop, 1996b). Vaikka alana henkilöstöjohtaminen on melko nuori, siitä on nopeasti tullut väline yritysten kannattavuuden varmistamiseksi muun muassa kustannuksia pienentävänä tekijänä ja yrityksen strategian lisäarvon tuottajana (Rogers & Wright, 1998). Tämän vuoksi tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan organisaation johtamista strategisen henkilöstöjohtamisen kautta.

Tässä pääluvussa perehdytään tarkemmin organisaation strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä tietämyksen hallintaan. Luvussa perehdytään erityisesti selittämään edellä mainittujen käsitteiden merkitys organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta. Lisäksi käsitellään sitä, millaisina toimenpiteinä strateginen henkilöstöjohtaminen ja tietämyksen hallinta näkyvät organisaation toiminnassa.

2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Huomio strategiseen näkökulmaan henkilöstöjohtamisessa kasvoi 1970-luvun lopussa, kun henkilöstöhallinnon tutkimukseen tuli resurssiperustainen näkökulma ja yleisistä strategisista malleista siirryttiin organisaatioiden sisäisiin malleihin (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005; Rogers & Wright, 1998). Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli on entisestään korostunut 1990-luvulta alkaen. Tämä johtuu organisaatioiden tietointensiivistymisestä ja aiempaa nopeammista muutoksista organisaatioympäristöissä. (Viitala, 2013, 33.) Sen vuoksi on entistä tärkeämpää, että organisaatioissa työskentelee sen tarpeita vastaava henkilöstö, joka on motivoitunut ja asiantunteva työssään.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ennalta suunniteltuja toimintaa ohjaavia malleja sekä integroituja käytäntöjä, toimintatapoja ja strategioita, joilla johdetaan henkilöstöpääomaa ja määritellään henkilöstöresurssien käyttötavat (Martín-Alcázar ym., 2005; Rogers & Wright, 1998). Viitalan (2013, 35) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen varmistaa liiketoimintastrategian edellyttämän osaamis pohjan ja haasteista selviämisen, minkä avulla yritys voi turvata kilpailukykyisyytensä myös tulevaisuudessa. Johtajilta vaaditaan esimerkiksi ymmärrystä henkilöstön strategisesta merkityksestä, henkilöstöön liittyvien prosessien sisällöllistä hallintaa sekä henkilöstöä koskevien tietojärjestelmien tuntemusta (Viitala, 2013, 3). IT-järjestelmien kehittyttyä johtajien ja esimiesten työnkuva on laajentunut henkilöstöjohdollisilla tehtävillä, jotka kuuluivat aiemmin henkilöstöammattilaisille. Näihin tehtäviin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden ohjaamista, arviointia ja kannustamista. (Viitala, 2013, 21.) Strategiseen henkilöstöjohtamiseen voidaan siis lukea kuuluvaksi kaikki henkilöstöön liittyvät hallinnolliset toimenpiteet, joiden toteuttaminen tai toteuttamatta jättäminen vaikuttaa ratkaisevasti organisaation toiminnan suuntaan. Hiltrop (1996a) mainitsee strategisen henkilöstöjohtamisen käytännön toimintatavoiksi muun muassa tiimityöskentelyn, avoimuuden ja tiedon jakamisen, auktoriteettien toimesta tapahtuvan delemoisimisen, työntekijöiden kehittämisen ja henkilöstöpäätösten tekemisen pitkälle aikavälille. Kansainvälinen strateginen henkilöstöjohtaminen toimii muuten samoin, mutta se on tulosta ylikansallisissa ympäristöissä tapahtuvista toimista ja vaikutukset myös näkyvät kansainvälisellä tasolla (Taylor, Beechler & Napier, 1996).

Organisaatioissa strateginen henkilöstöjohtaminen on tietynlaisia toimintatapoja, joiden voidaan sanoa sisältyvän strategisessa henkilöstöjohtamisessa kolmeen pääosa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat työelämasuhteiden hoitaminen, henkilöstövoimavarojen ylläpito sekä muu strateginen johtajuus ja esimiestyö. Näihin osa-alueisiin jaottelu ottaa huomioon kaikki organisaation toimintatavat, joihin henkilöstö ja sen strateginen hallinta jollakin tavalla liittyy. (Viitala, 2013, 20.)

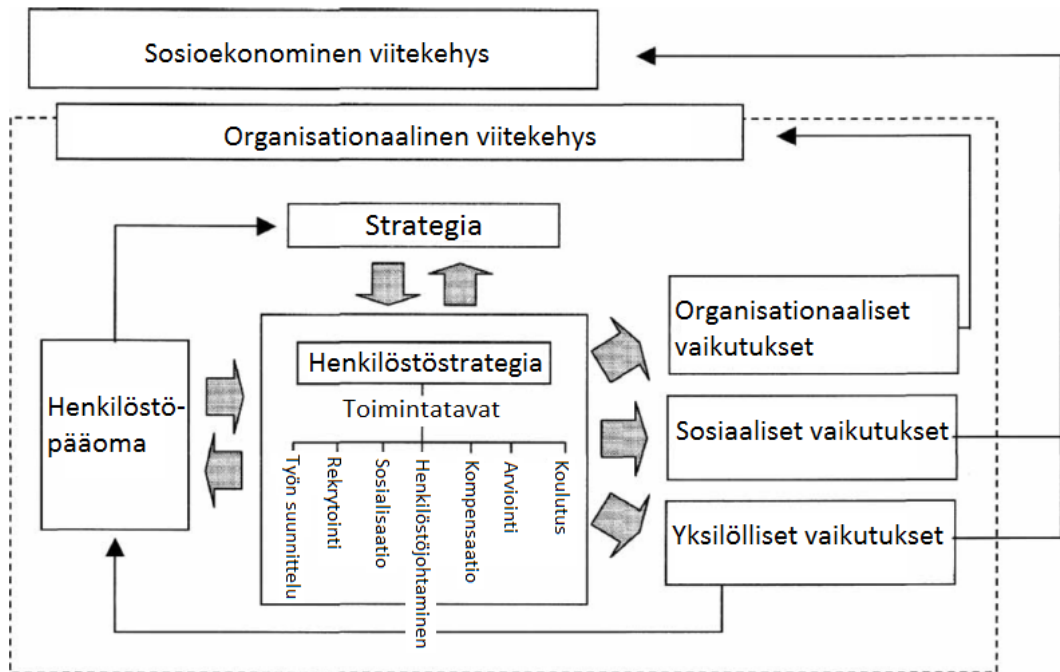
Työelämäsuhteiden hoitamiseen kuuluva henkilöstölle näkyvä strategisen henkilöstöjohtamisen toteutus pohjautuu johdon tekemään henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan henkilöstöön liittyvien tarpeiden muutoksia, suunnittelemaan työtehtävien sijoittuminen ja sisältö organisaatiossa sekä määrittelemään henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Nämä välttämättömät suunnittelutoimet nähdään nykyisin myös strategisena voimavarana organisaatiolle. (Martín-Alcázar ym., 2005; Viitala, 2013, 57-59.) Viitalan (2013, 60) mukaan kehittynyt henkilöstösuunnittelu kuuluu olennaisena osana yrityksen toiminnan suunnitteluun, sillä jokaisen muutoksen yhteydessä on pohdittava siinä tarvittavat henkilöstöresurssit. Pidemmällä aikavälillä se merkitsee henkilöstöperiaatteiden luomista ja toteuttamista, jota kutsutaan strategiseksi henkilöstösuunnitteluksi. (Viitala, 2013, 73-74.) Organisaatioissa strateginen henkilöstösuunnittelu toteutetaan osana strategista henkilöstöjohtamista.

Henkilöstövoimavarojen ylläpitoa toteuttaviin henkilöstötoimintoihin kuuluu strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttama henkilöstötyö, joka sisältää rekrytoinnista lähtien henkilöstön kehittämiseen ja jopa hyvinvointiin liittyvät toiminnot sekä prosessit, joiden tarkoituksena on taata organisaatioon osaavat ja hyvinvoivat työntekijät (Viitala, 2013, 22-23). Henkilöstötyötä toteutetaan muun muassa arvioinnein ja socialisaatiolla, joiden avulla strateginen henkilöstöjohto keskittyy takaamaan organisaation kannalta optimaalisen määrän laadukkaita henkilöstöresursseja (Martín-Alcázar ym., 2005; Viitala, 2013, 22). Strateginen henkilöstöjohtaminen on toteutettava organisaation omien suunnitelmien lisäksi työehtosopimusten rajoissa. Johtajille se merkitsee erityisesti ristiriitatilanteissa ja suuremmissa muutoksissa, kuten ulkoistamisessa, tapahtuvaa yhteistoimintaa ja työehtosopimusten mukaisesti toimimista. (Viitala, 2013, 21.)

Henkilöstöjohtaminen muodostaa liiketoimintastrategialle ratkaisevan tuen, vaikkei sen merkitystä usein ymmärretä riittävällä tasolla (Viitala, 2013, 10). Strateginen henkilöstöjohtaminen on siis tiivissä vuorovaikutuksessa organisaation liiketoiminnan johtamisen kanssa, eikä niitä voi täysin erottaa omiksi toiminnoikseen. Vaikka liiketoimintastrategiat ovat edellytys aidolle strategisen henkilöstöjohtamisen kautta tapahtuvalle henkilöstövoimavarojen ylläpidolle ja ne antavat siihen tietynlaiset rajat sekä vaatimukset, niin vastaavasti strategisen henkilöstöjohtamisen avulla muodostetaan organisaatiolle henkilöstövoimavaroja, joiden perusteella strategisten valintojen tekeminen on mahdollista (Viitala, 2013, 48-49). Strategista henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Yhteensopivuusajattelu korostaa liiketoimintastrategiaa organisaation ensisijaisena toiminnan lähtökohdaksi, jota strategisen henkilöstöjohtamisen tekemä henkilöstösuunnittelu mukailee. Voimavaralähtöisen ajattelun tai resurssiperustaisen lähestymistavan mukaan huomioidaan ensin organisaation sisäiset henkilöstöresurssit, joiden perusteella muodostetaan ulkoiseen ympäristöön sopiva liiketoimintastrategia. Tällöin ajatellaan, että henkilöstö on organisaation ensisijainen resurssi, jota ilman organisaatio ei voi olla toiminnassa. (Viitala, 2013, 24, 53.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa olennaista on ymmärtää, että sen toteuttaminen ei ole päätyvä prosessi, vaan toimintojen ajoitus riippuu organisaatiossa valituista aikaraameista. Organisaatioittain vaihtelevat myös tehokkaimmat tavat toimia, joten yksiselitteistä henkilöstöstrategiaa on mahdotonta luoda. (Rogers & Wright, 1998.) Strategiseen henkilöstöjohtamiseen on luotu kuitenkin viitekehyksiä, jotka ottavat huomioon organisaation universaaliuden, satunnaisuuden, osista koostuvuuden sekä tilannesidonnaisuuden näkökulmat. Näkökulmia tarkastelemalla organisaatio voi muodostaa itselleen sopivimman tavan strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Kuvion 1 mukaan organisaationaalisen viitekehyksen sisälle kuuluva strateginen henkilöstöjohtaminen vuorovaikuttaa jatkuvasti liiketoimintastrategian sekä henkilöstöpääoman kanssa (Martín-Alcázar ym., 2005). Lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla on organisaationaalisia, sosiaalisia ja yksilöllisiä vaikutuksia. Myös nämä vaikutukset heijastuvat henkilöstöpääoman kautta liiketoimintastrategiaan, organisaationaaliseen viitekehykseen ja jopa yhteiskuntatasolla sosioekonomiseen viitekehykseen. (Martín-Alcázar ym., 2005.)



KUVIO 1 Strategisen henkilöstöjohtamisen integroiva malli (Martín-Alcázar ym., 2005, 649, suomennettu)

Viitekehyksen monimutkaisuuden vuoksi erityisesti kansainvälisessä ympäristössä olevassa strategisessa henkilöstöjohtamisessa toimivien päättäjien on pohdittava keskenään yhteistyössä henkilöstöstrategiaan liittyvien valintojen käytettävyyttä ja siirrettävyyttä eri ympäristöihin. Muun muassa resurssien kohdentamiseen liittyvää keskustelua ohjaamaan onkin hyödyllistä ottaa aiheeseen perehtyneet henkilöstöammattilaiset. (Taylor ym., 1996; Viitala, 2013, 26.) Seuraava kappale perehtyy käsittelemään tietämyksen hallintaa, joka on

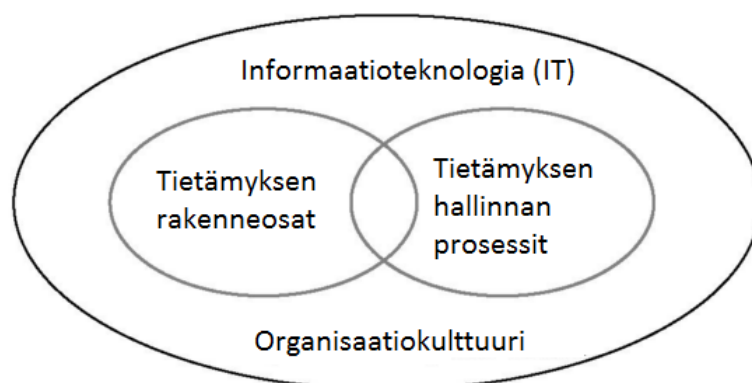
strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluva menetelmä koko organisaation ja sen henkilöstön optimaalisen toiminnan tukemiseksi.

2.2 Tietämyksen hallinta

Tietämyksen hallinta on konkreettinen strategisen henkilöstöjohtamisen menetelmä, jonka avulla pyritään saavuttamaan henkilöstöön liittyvät tavoitteet. Tietämyksen hallintaa toteutetaan tiedon avulla, joka jaetaan usein kolmeen tiedon tasoon eli dataan, informaatioon ja tietämykseen. (Soini, 2008; Supyuenyong & Islam, 2006.) Data on symboleja, jotka vain hieman kuvaavat tarkastelun alla olevaa kohdetta. Tietoa kutsutaan informaatioksi silloin, kun analysoinnilla dataan liitetään jokin arvo ja merkitys. Tiedon korkeimmalla tasolla tietämyksellä tarkoitetaan informaatiota, jonka vastaanottaja on vuorovaikutuksessa tapahtuvassa tilanteessa tietyssä kontekstissa käsitellyt ja hänen mieleensä on muodostunut siitä henkilökohtainen näkemys. (Supyuenyong & Islam, 2006.) Organisaationaalinen tietämys voi olla sisäisesti luotua tai ulkoisista lähteistä hankittua ja oikein hyödynnettynä tarjota organisaatiolle valtavan resurssin. Organisaation johdon tehtävä on taata erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa pätevän tiedon saatavuus. (Nonaka & Toyama, 2003; Soini, 2008.)

Tietämyksen hallinnan alkuperä on 1960-luvulla, ja sillä tarkoitetaan yksilöiden osaamisen siirtämistä koko organisaation hyödynnettäväksi parantamalla toimintaa edistäviä ajattelu- ja toimintatapoja sekä kehittämällä tiedon jakamiseen kannustavia järjestelmiä. Sen tarkoituksena on tietämyksen sisällyttäminen organisaation tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. Nonaka ja Takeuchi esittelivät vuonna 1995 yhden tunnetuimmista organisaatioiden tietämyksen luontiin perustuvista teorioista, jonka mukaan tietämys syntyy organisaatiossa ja sen ympäristössä spiraalimaisesti kiertävän tiedonkulun kautta. (McLean, 2004; Soini, 2008; Supyuenyong & Islam, 2006.)

Kuvion 2 mukaan tietämyksen hallinta kuvataan koostuvaksi neljästä eri elementistä (Supyuenyong & Islam, 2006). Organisaatiokulttuuri sisältää organisoituja ja organisoimattomia tapoja, kuten sosiaalista vuorovaikutusta, joiden avulla tietoa hallitaan organisaation sisällä. Informaatioteknologia on teknologisia järjestelmiä, jotka on voitu erityisesti suunnitella helpottamaan tiedon jäsentelyä. Informaatioteknologia ja organisaatiokulttuuri mahdollistavat tietämyksen rakenneosien ja tietämyksen hallinnan prosessien olemassaolon. Tietämyksen rakenneosat luokittelevat tietämyksen koostuvaksi teoriasta ja käytännöstä. Teoreettinen näkemys perehtyy kuvailemaan tietämyksen suhdetta dataan ja informaatioon, kun taas käytännöllinen näkemys paneutuu tietämyksen luonteeseen. Tietämyksen hallinnan prosesseja ovat tiedon luominen ja hankinta, järjestäminen ja säilytys, levitys sekä hyödyntäminen. Niiden avulla tietämyksen hallinta käytännössä toteutetaan. (McLean, 2004; Soini, 2008; Supyuenyong & Islam, 2006.)



KUVIO 2 Tietämyksen hallinnan arkkitehtuuri (Supyuenyong & Islam, 2006, 1210, suomennettu)

Tietämyksen hallintaa käytetään organisaatioissa ongelmatilanteissa tiedon hakemiseen, sen avulla ratkaisujen löytämiseen ja sitä kautta uuden tiedon luomiseen. Organisaatioissa tiedon luominen on jatkuva prosessi, jossa ensin syntynyt hiljainen tieto pyritään saamaan sosialisointia kautta kaikkien tietoon ja sen jälkeen tiedon sisäistämisen kautta yksilöiden hyödynnettäväksi. Tietämyksen muodostuminen vaatii paikan, jossa tilanteeseen voi tuoda omat näkemyksensä ja tieto voi siirtyä osanottajalta toiselle tarkoituksena saavuttaa jokin tavoite. (Nonaka & Toyama, 2003.) Johdon on olennaista ottaa huomioon tiedon jakamiseen liittyvät peruselementit suunnitellessaan tietämyksen hallinnan toimia. Ihminen on valmis jakamaan tietoa samanhenkisten ihmisten kesken silloin, jos hän luottaa tiedon vastaanottajaan ja hyötyy itse jollakin tavoin tiedon jakamisesta ja saa jonkinlaista palautetta toiminnastaan. Myös hajanaisen tiedon vaikutus motivaatioon sen vastaanottamisessa on huomioitava. (Soini, 2008.)

Organisaatioiden johdon on kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota tietämyksen hallinnan sujuvuuteen, sillä organisaatioiden tiedonsiirto ei ole ongelmatonta, vaan etujen lisäksi se aiheuttaa myös haittoja organisaation toiminnalle (Villasalero, 2014). Informaatioteknologian nopea kehitys on tehnyt tietojärjestelmistä organisaatioiden toimintaa määritteleviä tekijöitä. Aiemmin tietojärjestelmät ovat olleet vain apuvälineitä, ja siksi monet organisaatiot edelleen olettavat, että elektroninen yhteistyö sekä tiedon jakaminen ovat toisistaan erillisiä asioita. (Davis, Subrahmanian & Westerberg, 2005; Viitala, 2013, 31.) Informaatioteknologia on kuitenkin mukana sekä tietämyksen hallinnan toimeenpanossa että organisaatioiden päivittäisissä toimissa erityisten tietämyksen hallinnan järjestelmien ja sovellusten kautta. Näihin teknologioihin sisältyvät tietämykseen perustuvat järjestelmät, tiedon louhinta, informaatio- ja kommunikaatioteknologia, tekoäly ja asiantuntijajärjestelmät, tietokantateknologia sekä mallinnus. Organisaatioiden globalisoitumisen myötä toimijaverkostojen monimutkaistuttua tietämyksen hallinnan teknologioita on hyödynnettävä tiedon tuottamiseksi, säilyttämiseksi ja jakamiseksi niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Erityisen haasteellista

teknologiariippuvaisen tiedon välittäminen on organisaatioissa, joiden toimijaverkosto koostuu useista liiketoimista, sillä tieto on niissä hyvin kontekstisidonnaista. (Supyuenyong & Islam, 2006; Viitala, 2013, 31, 75; Villasalero, 2014.)

Tietämyksen hallinnan sujuvuus mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen, mutta silti organisaatioilta puuttuu ymmärrys siitä, millaisin prosessein tietämystä voidaan hyödyntää (Nonaka & Toyama, 2003; Soini, 2008). Tiedon määrän ja sen jakelukanavien jatkaessa kasvuaan on pyrittävä edelleen kehittämään menetelmiä, jotta tietoa pystytään hallitsemaan ja aiempaa paremmin hyödyntämään. Tietämyksestä saatavan edun hyödyntäminen on mahdollista, jos organisaatiolla on tietämyksen hallinnan strategia, joka määrittää tavan, jolla organisaatiossa tietämystä tallennetaan, kuvataan, korjataan ja käytetään. (Jennex, Olfman & Addo, 2002.) Strategian on oltava jatkuva ja toteutettavissa vain yhdellä tapaa, jotta organisaatio saa siitä tavoittelemansa hyödyn. Toisaalta suurissa yrityksissä järjestelmien ja prosessien on oltava tarpeeksi joustavia ja integroitavia, jotta ne toimivat erilaisten tietämysmuotojen välillä keskenään. (Davis ym., 2005; Jennex ym., 2002.)

3 SOSIAALINEN MEDIA ORGANISAATIOISSA

Verkkoteknologian kehitys on tarjonnut mahdollisuuden työn tekemisen tapojen muutokselle, mutta samalla se on vaatinut organisaatioita sopeutumaan digitaalitalouteen toimintaedellytystensä parantamiseksi. Organisaatioiden strategisella henkilöstöjohtamisella on tässä tärkeä rooli, kun henkilöstöresursseilta vaaditaan uudenlaisia perusvalmiuksia sekä erityisosaamista, joilla vaatimuksiin pystytään vastaamaan. (Viitala & Järnlström, 2014.) Sosiaalisen median lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen apuna sen tavoitteiden realisoinnissa uusimpana menetelmänä käytetään e-HRM:ää eli internetpohjaisiin teknologisiin innovaatioihin pohjautuvaa henkilöstöjohtamista (Marler & Fisher, 2013). e-HRM järjestelmien hyödyntämistä rajoittavat kuitenkin muun muassa ohjelmistoista aiheutuvat kustannukset ja koulutukseen kulunut aika sekä rajoitetut käyttöoikeudet ja tietoturvaan liittyvät kysymykset (Viitala & Järnlström, 2014). Toistaiseksi e-HRM:n tutkimuksessa ei ole myöskään saatu näyttöä sen edistävästä vaikutuksesta organisaation strategioille (Marler & Fisher, 2013). Edellä mainittujen e-HRM:n rajoitteiden ja saatujen tutkimustulosten vuoksi tässä tutkielmassa keskitytään vain sosiaalisen median rooliin ja vaikutuksiin.

Tässä pääluvussa keskitytään tutkielman aihepiiriin teknologisemmasta näkökulmasta avaamalla sosiaalisen median käsitettä ja siihen liittyviä sovelluksia. Luvussa perehdytään sosiaalisen median käyttöön sekä organisaatioissa yleensä että strategisen henkilöstöjohtamisen apuna. Lisäksi luvussa annetaan esimerkkejä siitä, miten sosiaalisen median välineitä käytetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi pohditaan sosiaalisen median käytön luomia hyötyjä ja haittoja organisaation toiminnalle eli selvitetään, luoko sosiaalisen median käyttö riittävästi lisäarvoa organisaatiolle strategisen henkilöstöjohtamisen kautta.

3.1 Sosiaalinen media

1960-luvulta lähtöisin oleva internet on globaali informaation infrastruktuuri, missä yksilöiden välinen kommunikointi on ajasta ja paikasta riippumatonta. Organisaatioille verkot ja verkkoyhteisöt tarjoavat mahdollisuuden suunnitella tavoitteitaan edistävä virtuaalinen ympäristö, johon myös sidosryhmät ovat yhteydessä. (Leiner ym., 2009; Wen, Lee, & Chang, 2013.) Internetin uusin mullistava ilmiö Web 2.0 on seurausta Internetin laajentumisesta yhä useamman ihmisen saataville. Samalla internet on kehittynyt yksinkertaisista teknologioista monipuolisiksi verkkopohjaisiksi alustoiksi, joiden varaan sosiaalisen median sovelluksia voidaan rakentaa. Web 2.0:n myötä internetin käyttäjät voivat aiemman sisällön tuottamisen ja jakamisen lisäksi myös jatkuvasti muokata sisältöä yhdessä muiden käyttäjien kanssa. Aktiiviset käyttäjät ovatkin Web 2.0:n lähtökohta, sillä sen käyttäjilleen tarjoamien palveluiden arvo kasvaa sitä mukaa, kun ne tavoittavat uusia käyttäjiä ja leviävät entistä laajemmalle. (Kaplan & Haenlein, 2010; Levy, 2009; Weinberg & Pehlivan, 2011.) Internetin ja intranetin kommunikointijärjestelmillä ja sosiaalisella medialla organisaatiot voivat kommunikoida yrityksen sisällä sekä vuorovaikuttaa ulkoisten sidosryhmiensä kanssa (Aula, 2010; Supyuenyong & Islam, 2006). Siksi sosiaalinen media on myös organisaatiotasolla ajankohtainen ilmiö.

Vaikka sosiaalisen median ajatus on lähtöisin jo 1900 -luvun puolivälistä, niin vasta Web 2.0:n myötä kehittynyt nykymuotoinen sosiaalinen media tarjoaa laajemman mahdollisuuden käyttää World Wide Webiä siihen, mihin se alun perin oli suunniteltu; ihmisten väliseen tiedonjakamiseen. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan Web 2.0:n ideologioihin ja teknologioihin perustuvaa internetpohjaisten sovellusten ryhmää, mikä on mahdollistanut käyttäjien muodostaman sisällön syntymisen. (Kaplan & Haenlein, 2010.) Sen suosion taustalla on internetin kuluttajien lisääntynyt kiinnostus siirtyä internetin sisällön passiivisista seuraajista ja vastaanottajista sovellusten hyödyntämiseen sisällön luojina, muokkaajina, jakajina sekä keskustelijoina. (Mukkamala & Razmerita, 2014; Viitala & Järnlström, 2014.)

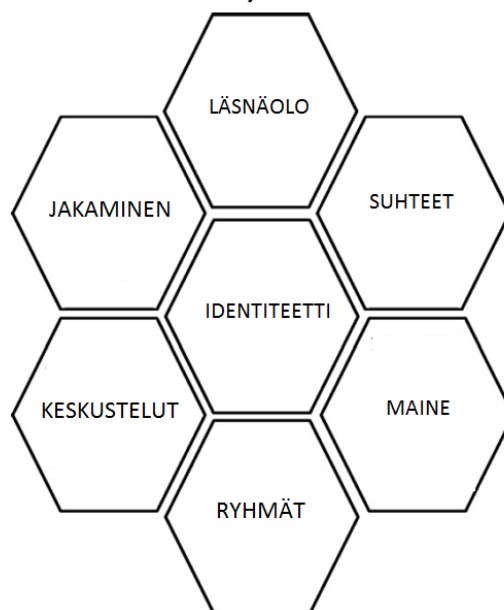
Sosiaalinen media on tunnettu tietyistä ominaisuuksistaan ja mahdollisuuksistaan, joista palvelujen edullisuus on yksi tärkeimmistä. Sosiaalista mediaa pidetään käyttäjäystävällisenä, sillä se mahdollistaa sosiaalisen verkostoitumisen monella tapaa. (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014.) Osallistuminen on sosiaalisen median käyttäjille avointa ja vapaata, minkä lisäksi he voivat muun muassa keskustella ja jakaa nettisivuja sosiaalisen median välityksellä. Näiden ominaisuuksien myötä käyttäjien välille syntyy sosiaalisen median sovelluksille tyypillistä yhteisöllisyyttä. (Aula, 2010.) Käytön houkuttelevuutta lisää edelleen sosiaalisen median ominaisuuksista palvelujen skaalautuvuus niin internet- kuin mobiilipohjaisiinkin teknologioihin, sillä laaja saavutettavuus houkuttelee sosiaalisen median aktiiviseen käyttöön (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014).

Nykyisin sosiaalinen media sisältää hyvin laaja-alaisesti eri palveluita, joista sekä yksityiset käyttäjät että organisaatiotkin voivat valita tarkoitustaan parhaiten vastaavan. Monet palveluista perustuvat tekstipohjaisiin sovelluksiin, mutta sovellusten kehittyessä palveluiden ominaisuudet lisääntyvät ja muotoutuvat. Tekstipohjaisten sovellusten lisäksi sosiaalisessa mediassa voidaan jakaa muun muassa kuvia sekä videoita. Palvelut voivat myös koostua useammasta eri tavasta kommunikoida verkon välityksellä. (Kaplan & Haenlein, 2010.) Yhteistyöhön perustuvissa projekteissa käyttäjät voivat samanaikaisesti luoda sisältöä sovelluksiin. Tästä tekstipohjainen esimerkki on Wikipedia, jonka sisältöä kuka tahansa voi lisätä, muokata tai poistaa. Delicious on vastaavasti ryhmäpohjainen kirjanmerkkisovellus, jossa yhdessä kerätään arviointeja internetin linkeistä ja sisällöstä. (Kaplan & Haenlein, 2010.) Verkossa pidettäviä päiväkirjatyyppejä sovelluksia kutsutaan blogeiksi (Aula, 2010). Useimmiten blogeissa yksi henkilö hallitsee sivua tuottamalla suurimman osan informaatiosta. Blogeissa vuorovaikutus on mahdollista blogia seuraavien käyttäjien kesken kommenttien välityksellä tapahtuvan keskustelun avulla. (Kaplan & Haenlein, 2010.) Nämä Web 2.0:n myötä kehittyneet sovellukset ovat osaltaan korvanneet sähköpostin, keskustelufoorumit sekä suoran viestien välityksen (Mukkamala & Razmerita, 2014).

Sisältöyhteisöt ovat sosiaalista mediaa, joissa käyttäjien välillä jaetaan erilaisia mediasisältöjä, mutta sisältöyhteisöjen ympäristöissä toimiakseen käyttäjien ei ole välttämätöntä tunnistautua. Videoiden jakamista varten on Youtube, kuvien jakamiseen Flickr ja diaesityksille on Slideshare. (Aula, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010.) Yksittäisten mediatyyppien jakamiseen tarkoitettujen sisältöyhteisöjen lisäksi on yhteisöpalveluita, kuten Facebook ja MySpace, joiden luominen johti sosiaalisen median suosion kasvuun. Yhteisöpalveluissa tekstipohjaisen kommunikoinnin lisäksi käyttäjät voivat jakaa muun muassa kuvia sekä videoita. Yhteisöpalvelut vaativat oman profiilin luomista, ja niissä kommunikointi tapahtuu usein entuudestaan jo reaali maailmasta tunnettujen käyttäjien kanssa. (Kaplan & Haenlein, 2010; Mukkamala & Razmerita, 2014.) Virtuaaliset pelit ja sosiaaliset maailmat ovat sosiaalisen median kehittyneimpiä palveluita. Näihin kuuluu muun muassa peli World of Warcraft, joka pyrkii luomaan virtuaalitodellisuudessa toimimisesta mahdollisimman fyysisen todellisuuden kokemuksen kaltaista. Ne tarjoavat käyttäjälleen kuitenkin mahdollisuuden luoda itselleen reaali maailmasta poikkeavan identiteetin ja todellisuuden. (Aula, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010.)

Kuvion 3 perusteella sosiaalinen media voidaan esittää koostuvaksi hunajakennomaisesti seitsemästä eri lohkokosta, joita ovat identiteetti, läsnäolo, suhteet, maine, ryhmät, keskustelut ja jakaminen (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Mallin avulla voidaan selittää sekä yksilön että organisaation käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalisen median hunajakennomallin seitsemän lohkoa



KUVIO 3 Sosiaalisen median hunajakennomalli (Kietzmann ym., 2011, 243, muokattu alkuperäisestä)

Yksilön näkökulmasta identiteettiin kuuluvat ne asiat, jotka sosiaalisen median käyttäjä tuo muille itsestään ilmi tai salaa, ja maine kertoo, millaisessa asemassa käyttäjät sosiaalisessa mediassa ovat. Läsnäolon perusteella käyttäjät tietävät, ketkä ovat tavoitettavissa, ja suhteiden avulla selvitetään, ketkä käyttäjistä voivat ylipäättään olla yhteydessä toisiinsa. Ryhmät kertovat niiden yhteisöjen koon ja määrän, joihin kukin käyttäjä kuuluu. Keskustelut ovat vuorovaikutusta, jota käyttäjät keskenään sosiaalisessa mediassa käyvät, ja jakaminen sisältää käyttäjien välisen sisällön vaihdon, vastaanoton ja levittämisen. (Kietzmann ym., 2011.)

Organisaation näkökulmasta päätöksentekijät voivat hyödyntää sosiaalisen median hunajakennomallia (Kietzmann ym., 2011) toiminnan organisoimiseksi tiettyyn suuntaan. Käyttäjien muodostamien sosiaalisen median identiteettien perusteella organisaatiot voivat kohdentaa tuotteensa ja palvelunsa potentiaalisille kohderyhmille. Kuluttajissa voidaan herättää myönteisiä mielikuvia osallistumalla sosiaalisessa mediassa organisaatiosta käytäviin keskusteluihin harkiten ja niitä manipuloimatta. Sosiaalinen media perustuu tiedon jakamiseen, joten organisaatiot voivat osoittaa kohderyhmilleen tiettyjä etuja, jotka he saavuttavat jakaessaan organisaation toimintaa edistävää informaatiota. Organisaation ollessa yhteydessä sosiaalisessa mediassa läsnäoleviin käyttäjiin se voi muodostaa jatkuvamman ja kiinteämmän yhteyden heihin. Toimintaa edistäviä suhteita luodessa organisaatioiden on kuitenkin lähestyttävä käyttäjää sosiaalisen median virallisuusasteeseen sopivalla tavalla ja muistettava huomioida heille kuuluva yksityisyydensuoja myös verkkoympäristössä. Organisaatio voi hyödyntää sosiaalisen median ryhmiä, jos se tietää tarkalleen millaista tiedonjakoa ja

keiden välityksellä ryhmissä tapahtuu. Organisaatio voi tarkkailla mainettaan sosiaalisessa mediassa erilaisten mittareiden avulla, jotka keräävät tietoa muun muassa siitä, kuinka usein ja millaisissa yhteyksissä organisaatio on sosiaalisessa mediassa mainittu. (Kietzmann ym., 2011.)

Mallin tarkoituksena on auttaa sosiaalisen median käyttäjää eli muun muassa organisaatiota hahmottamaan, mitä jokaisen lohkon alle juuri tällä käyttäjällä kuuluu ja missä lohkossa tai lohkojen välillä olisi muutoksen tarvetta, jotta sosiaalisen median käytön haasteisiin pystytään paremmin vastaamaan. Erityisesti organisaation johdolle hunajakennomalli on hyödyllinen, sillä he voivat hahmottaa sen avulla sosiaalisen median ekologiaa sekä heidän sidosryhmiensä tarpeita. (Kietzmann ym., 2011.)

3.2 Sosiaalinen media organisaation strategisena työkaluna

Aulan (2010) mukaan sosiaalisen median saama suosio on tehnyt siitä foorumin, jota organisaatiot eivät voi toiminnassaan jättää huomioimatta. Toistaiseksi kuitenkin ainakin projektiluonteisen liiketoiminnan maailmassa sosiaalisen median sovelluksia käytetään melko suppeasti (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014). Sen vuoksi on tärkeää, että kiinnostus sosiaalisen median hyödyntämiseen organisaation kannattavuuden lisäämiseksi on kasvanut johtajien keskuudessa, vaikka sosiaalisen median välityksellä tapahtuvaa organisaation johtamista ei voi toteuttaa samoin periaattein kuin fyysisessä toimintaympäristössä (Aula, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010). Kietzmannin ym. (2011) hunajakennomallin avulla organisaatio voi lähteä kartoittamaan toimintatapojaan ja niiden soveltuvuutta sosiaalisen median avulla toteutettavaksi. Organisaatiot voivat mallin avulla selvittää muun muassa millaisista ryhmistä organisaatio tällä hetkellä koostuu, ja edistäisikö heille sosiaaliseen mediaan luodut kommunikointiryhmät tiedon jakamista ja hallintaa organisaatiotasolla. Sosiaalisesta mediasta on siis tullut yksi organisaatioiden keinoista saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet, minkä vuoksi johtamisen kannalta on tärkeä olla selvillä Web2.0:n ja sosiaalisen median eroista strategisten valintojen yhteydessä (Weinberg & Pehlivan, 2011). Kun organisaatioissa suunnitellaan sosiaalisen median käyttöä, on erityisesti huomioitava sosiaalisen median luonne nopeasti muuttuvana välineenä, jotta siitä on organisaation kannattavuudelle todellisuudessa hyötyä (Kaplan & Haenlein, 2010).

Erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa tietämyksen hallinta on yksi suurimpia haasteita, johon sosiaalisen median tarjoamat sovellukset voivat vastata. Liiketoiminnan prosesseihin liittyvä informaatio on entistä enemmän koottu tällaisiin sovelluksiin, joista yksi tunnetuimmista on Yammer. Se on organisaation sisäinen sosiaalinen verkko, jonka avulla asiantuntemuksen jako organisaation sisällä helpottuu ja kommunikointi sekä yhteistyö työntekijöiden välillä tehostuu. Käytännössä tämä voi tarkoittaa oman osaamisalueen ulkopuolisen mutta työnteon sujuvuuden kannalta tärkeän tiedon löytämistä

sosiaalisista verkostoista. (Anderson & Mohan, 2011; Liu, Wang, Zheng, Ning, & Zhang, 2013.) Yammerin kaltaisten sovellusten lisäksi organisaation toimintaan synkronoituja sosiaalisten verkkojen tekniikoita ovat tutummat sähköposti, keskustelufoorumit ja chatit. Vaikka sähköposti on teknologisista ratkaisuksista toistaiseksi käytetyin, koetaan sen olevan jo toiminnallisuuksiltaan vanhentunut, mikä tulee todennäköisesti näkymään myöhemmin sen käytön korvaamisena muilla välineillä. (Wen ym., 2013; Viitala & Järnlström, 2014.)

Sosiaalisen median omaksumisen on todettu olevan tehokkuuden edistäjä myös projektiluontoisten organisaatioiden liiketoiminnan johtamisessa, sillä kyseisissä organisaatioissa jokaisella projektilla voi olla oma johto ja strategiansa, jolloin tehokas kommunikointi nousee strategiseen rooliin sosiaalisen pääoman hankkimiseksi (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014). Tiimityökeskeisissä organisaatioissa sosiaalisen median mahdollistamat verkkoyhteisöt voivat tarjota sen jäsenille emotionaalista ja sosiaalista tukea, mikä sitouttaa yksilöitä organisaatioon ja edistää tiimien itseohjautuvuutta. Tiimien toiminta verkossa lisää myös jäsenien vapautta, mutta samalla on muistettava niiden luonnollisten fyysisissä tiimeissä olevien kommunikaatioelementtien puute. (Wen ym., 2013.)

Organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa myös organisaation ulkopuolella oleviin sidosryhmiinsä. Sen avulla voidaan kerätä asiakaspalautetta, jonka pohjalta tuotteita ja palveluita kehitetään vastaamaan paremmin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Ulkoisille sidosryhmille jonkinlaista näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa on myös ryhdytty pitämään oletuksena organisaation olemassaolosta. Näkyvyyttä hyödynnetään jopa rekrytointiprosesseissa, sillä organisaatiot saavat potentiaalisia kohtaamisia muodostettua kiinnittämällä kohdennetusti organisaatioon sopivien työntekijäehdokkaiden huomion. (Viitala & Järnlström, 2014.) Toisaalta organisaatioilla on myös ennakkoluuloja sosiaalista mediaa kohtaan, sillä heillä ei ole kokemusta siitä toimintaa tukevana välineenä. Epävarmuutta lisää sosiaalisen median hallitsemattomuus, kun jokainen työntekijä on eräänlainen linkki organisaatiosta ulospäin ja sen lisäksi kuka tahansa voi anonyymisti levittää organisaatiosta haluamansa kaltaista, valheellistakin, tietoa. (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014; Viitala & Järnlström, 2014.)

Kietzmann ym. (2011) ovat luoneet hunajakennomallia tukevan neljän C:n mallin, jota Kaplanin ja Haenleinin (2010) ohjeet sosiaalisen median käytöstä täydentävät tehokkaasti. Näiden viitekehysten avulla organisaatio voi kehittää strategiansa ja toimintansa sosiaalista mediaa hyödyntäväksi. Ensimmäisenä organisaation on muodostettava kuva (cognize) organisaation sosiaalisen median käytöstä, minkä jälkeen strategiat muodostetaan (congruity) sekä sosiaalisen median toiminnallisuuksia että organisaation tavoitteita vastaaviksi. Tällöin on huolellisesti valittava käyttöön sosiaalisen median väline joko olemassa olevista tai luomalla organisaatiolle omansa (Kaplan & Haenlein, 2010). Strategian pohjalta on määriteltävä (curate) selkeät toimintaohjeet sosiaalisen median käytölle, jolloin selvitetään, etteivät käytettävät mediat ole ristiriidassa keskenään (Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann ym., 2011).

Käytännön toimintaa on tarkkailtava (chase), jotta sen mahdolliset vaikutukset organisaation tulevaisuuteen voidaan havaita. Jotta toiminta olisi hyödyllistä, valittujen sosiaalisen median välineiden on annettava perinteisten kanavien kanssa yhtenäinen kuva organisaatiosta ulospäin ja kaikkien organisaatioiden työntekijöiden on hyväksyttävä niiden käyttö osaksi työskentelyä. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

Strategiaan liitettynä sosiaalinen media voi Aulan (2010) mukaan parhaimmillaan tarjota organisaatioille ja sen työntekijöille verkottumista, yhteisöllisyyttä ja avointa osallistumista keskusteluineen, tiedon laajaa ja nopeaa leviämistä sekä sen helppoa hakemista ja matalaa julkaisukynnystä. Jatkovasti teknistyvässä ja tietointensiivistyvässä maailmassa nämä sosiaalisen median avulla saavutettavissa olevat edut on otettava organisaatioissa varteenotettaviksi näkökulmiksi pohdittaessa elivoimaisen toiminnan toteuttamista tulevaisuudessa. Välineistä ja kanavista päätettäessä on kuitenkin harkittava tarkkaan, mihin organisaatiossa löytyy osaamista ja millaisten organisaationaalisten toimintamallien kehittämistä sosiaalisen median käyttö edellyttää (Viitala & Järnlström, 2014).

3.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen sosiaalisen median avulla

Tietointensiivisen työn lisääntyttä voidaan olettaa myös projektiluonteisen työn lisääntyneen. Jotta tällaista työtä sisältävissä väliaikaisissa organisaatioissa johtaminen olisi menestyksekkästä, johtamisen avuksi tarvitaan sosiaalisia mekanismeja, kuten sosialisaatiota ja vastavuoroisuutta. Siitä huolimatta organisaatioilla on vielä rajoitetusti tietoa sosiaalisten mekanismien kautta tapahtuvasta kommunikaatiosta strategisen johtamisen välineenä, kun tavoitteena on yksilöiden tiedon saanti, yhteydenpito ja sitouttaminen. (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014.) Kietzmännin ym. (2011) hunajakennomallin avulla organisaatioiden strategisen henkilöstöjohton on helpompi hahmottaa, mistä tekijöistä sosiaalinen media koostuu ja millaisia sosiaalisia mekanismeja kyseisen organisaation henkilöstöhallinnossa kannattaa hyödyntää. Sen jälkeen strateginen henkilöstöjohto voi Kietzmännin ym. (2011) neljän C:n mallin pohjalta lähteä kartoittamaan, miten strategisen henkilöstöjohton toimintatapoihin, kuten koulutukseen, arviointiin ja työn suunnitteluun, sosiaaliset mekanismit tuodaan. Sosiaalisten mekanismien sisällyttämisessä organisaatioon johtajien tehtävänä on huolehtia, että projekteja toteuttavien henkilöiden tarpeet ja sosiaalisen median työkalut toimivat keskenään. Strategisen henkilöstöjohton on siis itse osattava johtaa henkilöstön lisäksi myös sosiaalisen median alustoja, jotta nopeasti kasvaviin palveluihin ja käyttäjien toiveisiin osataan reagoida. Väärin menetelmin johdettu sosiaalisen median käyttö tekee sosiaalisista mekanismeista ja alustoista tehottomia. (Godes, Dellarocas, & Aral, 2013; Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014.)

Sosiaalisen median yhdistäminen strategiseen henkilöstöjohtamiseen vaatii johtajien lisäksi myös työntekijöiltä sosiaalisen median omaksumista

työntekonsa välineeksi (Anderson & Mohan, 2011). Työnteon sujuvuus kärsii, jos työntekijät eivät ole kiinnostuneita ja halukkaita ymmärtämään teknologian kehittymisen myötä muun muassa organisaation tietämyksen hallintaan kuuluvan organisaation tiedonkulun siirtyneen sosiaalisen median kautta tapahtuvaksi (Davis ym., 2005). Koska johtajilla on usein tietynlainen auktoriteettiasema suhteessa alaisiinsa, on johdon esimerkillä vaikutusta työntekijöiden käytökseen. Johdon päättäväisen sitoutumisen sosiaalisen median käyttöön on osoitettu olevan yksi menestystekijä tietämyksen hallinnan sujuvuudelle organisaatiossa. (Anderson & Mohan, 2011.) Vastaavasti johdon luovuttaessa sosiaalisen verkon palveluiden käytössä organisaation muu henkilöstö luovuttaa pian perässä. Strateginen henkilöstöjohto voi vastata tähän tarpeeseen nimeämällä tietyn henkilön ottamaan johtajan vastuuta sosiaalisten verkostojen käytön edistämisestä työntekijöitä siihen sitouttaen. Nimetyn johtajan lisäksi organisaatiossa tulisi olla henkilö, joka ilman varsinaista roolia ottaisi tarvittaessa vastuuta muun muassa tietämyksen hallinnan jatkuvuuden varmistamiseksi. (Supyuenyong & Islam, 2006.)

Johtajan antamalla emotionaalisella ja sosiaalisella tuella on huomattu olevan myös verkkoyhteisön työntekijöitä sitouttava merkitys tiimityön prosesseissa. Sitouttaminen parantaa tiimien omatoimisen työskentelyn tehokkuutta, minkä vuoksi strategisten henkilöstöjohtajien on huolehdittava tuen lisäksi työyhteisöille tiimityöskentelyn sujuvuuden varmistamiseksi myös toimivat työvälineet, kuten kommunikaatiojärjestelmät. (Wen ym., 2013.) Strateginen henkilöstöjohto voi käyttää sosiaalisessa mediassa olevia kommunikaatiojärjestelmiä, kuten Yammeria, työntekijöille tarkoitetun tiedon jakamisessa. Siten johto voi paikasta riippumatta välittää informaatiota nopeasti hajallaankin olevan organisaation työntekijöille juuri silloin, kun sille nähdään tarvetta. Jotta strategisen henkilöstöjohdon tietämyksen hallinta olisi sujuvaa organisaatioon valittujen sosiaalisen median järjestelmien avulla, johdon on syytä luoda oma strategiansa sen toteuttamiseksi (Jennex ym., 2002).

Teknologian kehittyminen on tarjonnut strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstövoimavarojen ylläpidon osalta mahdollisuuden seurata työntekijöiden suoriutumista myös etänä, minkä vuoksi ongelmat havaitaan varhain ja hyvinvointia heikentäviin tekijöihin voidaan puuttua. Toisaalta organisaation valitsemien sosiaalisen median kanavien avulla tapahtuva strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttama valvonta voi itsessään heikentää hyvinvointia, sillä henkilöstöltä vaadittava jatkuva valmiustila työn tekemiseen organisaation tehokkuuden takaamiseksi lisää työntekijöiden paineita olla jatkuvasti tavoitettavissa myös vapaa-ajallaan. (Viitala & Järnlström, 2014.) Oikein käytettyinä sosiaalisen median tarjoamat virtuaaliset maailmat voivat kuitenkin toimia strategiselle henkilöstöjohdolle helpottavina käytännön työkaluina henkilöstöressurssien ja sisäisten prosessien johtamisessa (Kaplan & Haenlein, 2010). Esimerkiksi virtuaaliset ja etäohjattavat oppimisympäristöt voidaan ottaa henkilöstön koulutuksen ja työssä oppimisen välineiksi, jotka uudenaikaisina ja joustavina toimintatapoina motivoivat sekä henkilöstöä että esimiehiä (Viitala & Järnlström, 2014).

Strategiselle henkilöstöjohdolle sosiaalisen median käyttöönotto aiheuttaa ongelmia silloin, kun henkilöstöllä ei ole riittävää osaamista tai kiinnostunutta asennetta teknologian käyttöön. Haasteena on myös organisaation toiminnan lähtökohta, jossa sosiaalisen median organisaatioon sisällyttämiseen liittyvät muutokset eivät välttämättä kuulu kenenkään tehtäviin. Tällöin sosiaalisen median mahdollistamat hyödyt jäävät usein saavuttamatta, jos organisaation strateginen henkilöstöjohto ei ota sosiaalisen median sisällyttämistä vastuulleen. Riskinä on myös sosiaalisen median käyttöä osaamattomien työntekijöiden syrjäytyminen puutteellisten taitojen vuoksi. (Viitala & Järnlström, 2014.)

Sosiaalisten verkkojen käytön avulla strategisen henkilöstöjohdon on helpompi paikallistaa ja jakaa hiljaista tietoa, mikä lisää olemassaolevien henkilöstöressurssien arvoa. Työntekijöiden sosiaalisissa verkostoissa käyttämästä työajasta ei ole ainoastaan haittaa, sillä työntekijöiden sosiaalisissa verkostoissa jakamat yksityisasiat lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta organisaatioissa. (Anderson & Mohan, 2011.) Työntekijät sitoutuvat voimakkaammin samoja arvoja jakavien työntekijöiden kanssa verkkoyhteisöissä toimiessaan, mikä lisää halua osallistua organisaation toimintoihin. Tiimityön tehokkuus voidaan maksimoida, jos strateginen henkilöstöjohto on valmis keskittymään emotionaalisen tuen antamiseen. (Wen ym., 2013.) Lisäksi vuorovaikutteisella ja organisaatiosta todellisen kuvan antavalla sosiaalisten verkostojen käytöllä voidaan päästä organisaation strategisiin tavoitteisiin, sillä hyvän maineen omaavat organisaatiot kiinnostavat sidosryhmiä (Aula, 2010). Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvassa henkilöstösuunnittelussa sosiaalinen media mahdollistaa johdon lisäksi myös muun henkilöstön aiempaa aktiivisemmän ja laajemman osallistumisen toiminnan suunnitteluun, jolloin varsinaisten päätöksentekijöiden on mahdollista reagoida nopeammin jatkuvassa keskusteluprosessissa syntyneen palautteen mukaan (Viitala & Järnlström, 2014).

Henkilöstötyöhön liittyvän strategisen henkilöstöjohdon toteuttamaa organisaation työntekijöiden rekrytointiprosessia helpottaa sosiaalisesta mediasta etukäteen saatavat tiedot työnhakijoista. Sosiaalinen media voi myös helpottaa mahdollisesti työstä kiinnostuneiden henkilöiden huomion herättämistä. Teknologia luo puitteet myös koko rekrytointiprosessin siirtämiseen sosiaaliseen mediaan, mikä voi keventää ja nopeuttaa projektia huomattavasti. Toisaalta teknologian kehittymisen myötä verkostomaisten organisaatioiden ja toimintamallien lisääntyessä myös työntekijöiden liikkuvuus ja lyhytkestoiset työsuhteet ovat lisääntyneet. Jos strategisen henkilöstöjohdon ylläpitämät työelämäsuhteet sosiaalisten verkostojen kautta ovat heikot, organisaatio voi menettää kilpailukyvyn osaavan henkilöstön siirtyessä muihin organisaatioihin. (Viitala & Järnlström, 2014.)

Sosiaalisten verkostojen tietoturvaominaisuuksien monimutkaisuus lisää organisaatioiden kynnystä omaksua ne käyttöönsä (Anderson & Mohan, 2011). Tietoturvariskien lisäksi strategisen henkilöstöjohdon ennakkoluuloja sosiaalista mediaa kohtaan lisää myös työntekijöiden mahdollisuus levittää sen välityksellä negatiivista kuvaa organisaatiosta. Toisaalta henkilöstö voi

tarkoituksella vääristää organisaatiosta sosiaalisissa verkostoissa ulospäin näkyvää kuvaa positiivisemmaksi. Ylipäänsä virheellisen käsityksen antaminen voi johtaa maineen menettämiseen, millä olisi organisaatiolle haitallisia vaikutuksia muun muassa kilpailukyvyyn, sidosryhmien luottamuksen sekä uskollisuuden ja jopa organisaation olemassaolon kannalta. (Aula, 2010.)

Sosiaalista mediaa voi strateginen henkilöstöjohto hyödyntää jopa organisaation arvонуonnissa, sillä strategisena valintana teknologian avulla tapahtuva etäkommunikaatio vähentää suurissa organisaatioissa matkustamisen tarvetta ja hiilijalanjälkeä, mikä parantaa yrityksen mainetta kestävyyttä edistävänä organisaationa. Organisaation kilpailukykyä hyödyttävä strategisen henkilöstöjohdon proaktiivinen toiminta sosiaalisessa mediassa tuo sille lisää valtaa myös organisaation muilla tasoilla, kuten liiketoimintojen uudelleenjärjestelyssä, sillä työn vapaampi organisointi vähentää henkilöstötyön suunnitteluun kuluvia resursseja ja mahdollistaa pienten projektien ulkoistamisen kautta syntyvän toiminnan tehostumisen. (Viitala & Järnlström, 2014.)

Vaikka sosiaalisen median rooli tulee olemaan merkittävä, sitä ei ole organisaatioissa kovin hyvin tiedostettu, sillä sitä ei nähdä strategisen henkilöstöjohdon kehittämishaasteena. Sosiaalisen median mahdollisuudet strategiselle henkilöstöjohtamiselle ovat kuitenkin muun muassa strategisen henkilöstösuunnittelun osalta merkittäviä. (Viitala & Järnlström, 2014.) Haitoista huolimatta organisaation strategisen henkilöstöjohdon hyvin valitut sosiaalisen median työkalut mahdollistavat hyvin suunnitellun ja tehokkaan kommunikaation, mikä johtaa organisaatioiden projektien tavoitteiden saavuttamiseen (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014). Jo nyt organisaatioiden on toimintaansa sopeuttamalla huomioitava digitaalitalouden olemassaolo toimintaedellytystensä parantamiseksi, joten lisätutkimusta tarvittaisiin sosiaalisen median vaikutuksista muun muassa taloudellisissa ilmiöissä ja vuorovaikutuksessa strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta. Tällöin organisaatiot osaisivat paremmin valita toimintamallit, suunnitelmat ja lähestymistavat, joilla ne pyrkivät organisaation tavoitteisiin sosiaalia verkostoja hyödyntämällä. (Godes ym., 2013; Viitala & Järnlström, 2014.) Sosiaalinen media ei kuitenkaan automaattisesti tarjoa vastauksia organisaation haasteisiin, vaan strategisen henkilöstöjohdon on osattava käyttää sitä tarkkaan ja harkitusti, aivan kuten muitakin strategisen henkilöstöjohtamisen työvälineitä. Silti voidaan todeta, että sosiaalinen media on mullistanut organisaatioiden tavan liittyä ympäristöönsä ja se on tarjonnut strategiselle henkilöstöjohtamiselle haasteiden lisäksi valtavasti täysin uusia mahdollisuuksia toiminnan organisoimiseksi (Godes ym., 2013).

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin, mihin sosiaalisen median palveluja hyödynnetään strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja millaisin menetelmin. Lisäksi käsiteltiin sosiaalisen median käytön hyötyjä ja haittoja strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Johtamisen alueen laajuuden vuoksi näkökulmaksi rajautui henkilöstöjohtaminen, johon tietämyksen hallinta nivoutuu luontevasti. Viitalan ja Järnlströmin (2014) mukaan henkilöstöjohto haluaa olla organisaatiossa vakavasti otettava osa johtoryhmää ja siirtyä hallinnollisesta toimijasta strategiseksi tekijäksi. Siksi oli aiheellista tutkia henkilöstöjohtamista nimenomaan strategisesta näkökulmasta ja pohtia nopeassa kasvussa olevan sosiaalisen median kykyä vastata strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeisiin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kannustaa organisaatioita ja niiden strategista henkilöstöjohtoa perehtymään sosiaaliseen mediaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin toimintansa tehostamiseksi. Tutkielma tarjoaakin aihepiirin parissa työskenteleville hyvän yleiskuvan sosiaalisen median käyttömahdollisuuksista ja hyödyistä sekä haitoista strategiselle henkilöstöjohtamiselle, mihin päätöksentekijät voivat oman organisaation toimintatapoja verrata.

Tutkielman pääkysymys oli *Mihin sosiaalisen median välineitä käytetään organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa?* Tutkimuksen perusteella oleellisin syy käyttää sosiaalista mediaa strategisessa henkilöstöjohtamisessa on organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistäminen (Weinberg & Pehliivan, 2011). Myös kilpailukykyä pidetään yllä johtamalla henkilöstön käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa maineen parantamiseksi sekä arvon luomiseksi ekologisella toiminnalla etätyöskentelyä ja -kommunikointia lisäävänä organisaationa (Aula, 2010; Viitala & Järnlström, 2014). Tutkimustulosten mukaan sosiaalisen median käytöllä tavoitellaan myös henkilöstöressurssien ja organisaation sisäisten prosessien parempaa hallintaa (Kaplan & Haenlein, 2010). Tietämyksen hallinnallisina toimenpiteitä strateginen henkilöstöjohto käyttää sosiaalista mediaa kommunikoinnin tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi sekä viestinnän yhtenäistämiseksi, jolloin henkilöstön työskentelyn kannalta oleellinen tieto on yhdessä sovelluksessa kaikkien löydettävänä, jaettavana sekä hyödynnettävänä

(Anderson & Mohan, 2011). Tutkimukset tukevat näkemystä siitä, että strateginen henkilöstöjohto voi toteuttaa sosiaalisen median avulla jopa henkilöstön rekrytointiprosessin kokonaan (Viitala & Järnlström, 2014). Tämä lisää strategisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia tarjota sosiaalisen median välityksellä sosiaalista ja emotionaalista tukea olemassa olevalle henkilöstölle, mikä puolestaan kasvattaa heidän itseohjautuvuuttaan ja tehokkuuttaan (Wen ym., 2013). Tulosten perusteella on mahdollista todeta, että sosiaalisen median käytöllä strateginen henkilöstöjohto pyrkii jokaisen toimintansa osa-alueen tehostamiseen ja uudelleen organisointiin. Toimintaa voidaan tehostaa myös integroimalla sosiaalinen media vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

Tutkimuskysymyksen alakysymys oli *Mitkä ovat sosiaalisen median käytön hyödyt ja haitat strategisessa henkilöstöjohtamisessa?* Tutkielman mukaan sosiaalisen median avulla aktivoidaan koko organisaation henkilöstöstrategisen henkilöstöjohtamisen suunnitteluun toiminnan uudelleen organisoimiseksi ja muutostarpeisiin reagoinnin nopeuttamiseksi. Tämä vapauttaa strategiselle henkilöstölle resursseja kasvattamaan omaa rooliaan myös organisaation muussa päätöksenteossa. (Viitala & Järnlström, 2014.) Tutkimuksen perusteella henkilöstö kommunikoi myös yksityisasiastaan organisaation sosiaalisen median välineillä, mikä lisää henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista organisaation parantaen näin myös työskentelymotivaatiota (Anderson & Mohan, 2011). Myös etänä sosiaalisen median välityksellä tapahtuvalla henkilöstön kehittämisellä on motivoiva vaikutus. Vastaavasti strategisen henkilöstöjohtamisen on kuitenkin huomattava teknologioiden aiheuttama syrjäyttävä vaikutus niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät ole kiinnostuneita tai heillä ei ole osaamista sosiaalisen median käyttöön. (Viitala & Järnlström, 2014.) Sosiaalinen media on tehokas väline myös silloin, jos strategisesta henkilöstöjohtamisesta ei löydy osaamista sen käyttöön ja hallintaan (Godes ym., 2013; Rimkunienė & Zinkeviciute, 2014). Siksi voidaan todeta henkilöstön tuntemisen olevan erittäin olennaista päätettäessä sosiaalisen median hyödyntämisestä strategisena välineenä heidän johtamisessaan. Tutkimuksen mukaan sosiaalinen media on tehostava väline myös rekrytointiprosessissa, sillä strateginen henkilöstöjohto voi osoittaa työpaikkahaun suoraan potentiaalisille henkilöille ja toteuttaa haastattelut sekä valinnat etänä hyvin laajalta alueelta. Vastaavasti osaamattomuus hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissa vie pätevimmat työntekijät helposti hakemaan muiden organisaatioiden mainostamia heidän työnkuvaansa vastaavia tehtäviä. (Viitala & Järnlström, 2014.) Tutkimuksen mukaan hyvinvointia edistävänä tekijänä organisaatiossa strateginen henkilöstöjohto voi puuttua ajoissa työntekijöiden ongelmiin seuraamalla heidän suoriutumistaan sosiaalisen median välityksellä. Toisaalta tunne työnteon tarkkailusta sosiaalisen median kautta heikentää työntekijöiden hyvinvointia kontrollon mahdollisuuden myötä aiheutuvien negatiivisten tunteiden takia. (Viitala & Järnlström, 2014.) Organisaatiossa huonosti voivat työntekijät saattaa myös väärinkäyttää sosiaalista mediaa välittämällä tietoja, jotka johtavat organisaation maineen

menettämiseen (Aula, 2010). Lisäksi sosiaalinen media sisältää tietoturvariskin, jolloin väärinkäytösten myötä organisaation arkaluonteiset tiedot voivat levitä laajalle alueelle (Anderson & Mohan, 2011). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation toiminnan riskien minimoimiseksi edellä mainitut tekijät heikentävät usein strategisen henkilöstöjohdon kiinnostusta ottaa sosiaalinen media käyttöönsä sen mittavista mahdollisuuksista huolimatta. Käyttöönottoa voidaan olettaa hidastavan myös organisaation resurssien niukkuus, sillä jokaisessa organisaatiossa sosiaalisen median käyttö strategisessa henkilöstöjohtamisessa on suunniteltava erikseen tukemaan kyseisen organisaation omia tarpeita (Viitala & Järnlström, 2014).

Tutkimusten mukaan sosiaalista mediaa voidaan kuitenkin käyttää organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa, vaikka suurimmassa osassa organisaatioita strateginen henkilöstöjohto hyödyntää sosiaalista mediaa toistaiseksi vähän suhteessa sen yleisyyteen ilmiönä (Rimkuniene & Zinkeviciute, 2014). Aiempien tutkimusten yhteneväisten tulosten yleistettävyyttä heikentää tutkimustiedon vähyys suoranaisesti sosiaalisen median käytöstä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Laajempi hyödynnettävyys vaatisi erityisesti lisää empiiristä tutkimusta. Lisäksi erityisesti haittojen sivuuttaminen tutkimuksessa sekä sosiaalisen median käsitteellistämisen ja mittaamisen vaikeus tekevät tutkimuksesta haastavaa ja herättää jatkuvasti uusia kysymyksiä (Godes ym., 2013). Kuitenkin myös tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella strategisen henkilöstöjohtamisen kautta organisaatio voi tehostaa toimintaansa ja saavuttaa hyötyjä, minkä vuoksi sosiaalinen media pitäisi ottaa kiinteäksi osaksi strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttamista.

Voidaan myös olettaa, että tulevaisuudessa sosiaalinen media on väistämättä entisestään laajeneva ja yleistyvä ilmiö, joka teknologian kehittymisen myötä muuttaa jatkuvasti muotoaan ja tarjoaa sen käyttäjille uusia sovelluksia. Jo nyt sosiaalista mediaa pidetään välineenä, johon huomiota kiinnittämällä organisaatiolle muodostuu menestystä strategisen henkilöstöjohtamisen kautta (Aula, 2010). Tämän perusteella on syytä olettaa, että todennäköisesti sosiaalinen media on tulevaisuudessa väline, jota ilman organisaation toiminta ei ole edes mahdollista. Tulevaisuudessa aihepiirin tutkimuksen haasteena on sekä strategisen henkilöstöjohtamisen että sosiaalisen median monimuotoisuus, minkä vuoksi yleistettävien tieteellisten teorioiden luominen voi olla haastavaa. Joka tapauksessa sosiaalinen media tulee muuttamaan henkilöstötyötä tavalla, jota ei vielä tunneta (Viitala & Järnlström, 2014).

Jatkotutkimukselle selkeä tarve muodostuu tutkimuksen vähyden lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen median ilmiöiden uutuusarvosta. Strateginen henkilöstöjohtaminen vaatisi tarkempaa määrittelyä siitä, miten se eroaa henkilöstöjohtamisesta ja strategisesta liiketoiminnan johtamisesta. Sosiaalisen median jatkuvasti muuttuessa olisi tarpeellista saada tietoa siihen kuuluvista uusimmista välineistä ja teknologioista sekä niiden käyttötarkoituksista. Lisäksi sosiaalisen median käyttöä pitäisi tulevaisuudessa

selvittää yksilöiden sijaan organisaatioiden näkökulmasta. Koska kirjallisuuskatsaus perehtyy pääasiassa olemassa olevaan teoretietoon, tarvittaisiin tämän tutkielman aiheeseen empiiristä tutkimusta selvittämään sosiaalisen median todellista hyödyntämistä organisaatioiden strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Empiirisen tutkimuksen kautta myös hyödyistä ja haitoista saisi yleistettävämpää tietoa. Jatkotutkimuksen voisi suorittaa esimerkiksi toimeksiantona organisaatiolle pro gradu -tutkielman yhteydessä.

LÄHTEET

- Anderson, S., & Mohan, K. (2011). Social Networking in Knowledge Management. *IT Professional*, 13(4), 24–28.
- Aula, P. (2010). Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43–49.
- Davis, J. G., Subrahmanian, E., & Westerberg, A. W. (2005). The “Global” and the “Local” in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 101–112.
- Godes, D., Dellarocas, C., & Aral, S. (2013). Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information Systems Research*, 24(1), 3–13.
- Hiltrop, J.-M. (1996a). A framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. *European Management Journal*, 14(3), 243–254.
- Hiltrop, J.-M. (1996). The Impact of Human resource management on Organisational Performance: Theory and research. *European Management Journal*, 14(6), 628–637.
- Jennex, M. E., Olfman, L., & Addo, T. B. A. (2002). The Need for an Organizational Knowledge Management Strategy. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*. Hawaii: HICSS-36.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., Postel, J., Roberts, L. G. & Wolff, S. (2009). A Brief History of the Internet. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 39(5), 22–31.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 Implications on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120–134.

- Liu, D., Wang, L., Zheng, J., Ning, K., & Zhang, L.-J. (2013). Influence Analysis Based Expert Finding Model and Its Applications in Enterprise Social Network. *Teoksessa Services Computing (SCC), 2013 IEEE International Conference on* (s. 368–375). Santa Clara, California: IEEE SCC 2013.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- McLean, L. D. (2004). A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation. *Teoksessa 5th UFHED/AHRD Conference*.
- Mukkamala, A. M., & Razmerita, L. (2014). Which Factors Influence the Adoption of Social Software? An Exploratory Study of Indian Information Technology Consultancy Firms. *Journal of Global Information Technology Management*, 17(3), 37–41.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10.
- Rao, P. S. & Pande, H. S. (2010). *Principles and Practice of Management*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.
- Rimkuniene, D., & Zinkeviciute, V. (2014). Social Media in Communication of Temporary Organisations: Role, Needs, Strategic Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 899–914.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. (2. edition). London: Prentice Hall.

- Soini, J. (2008). Managing Information and Distributing Knowledge in a Knowledge-Intensive Business Environment. Teoksessa *Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on* (s. 889–894). Cape Town, South Africa: PICMET 2008.
- Supyuenyong, V., & Islam, N. (2006). Knowledge Management Architecture: Building Blocks and Their Relationships. *Technology Management for the Global Future, 2006. PICMET 2006* (s. 1210–1219).
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management, 21*(4), 959–985.
- Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social Spending: Managing the Social Media Mix. *Business Horizons, 54*(3), 275–282.
- Wen, M.-H., Lee, C.-C., & Chang, J.-W. (2013). Learn to Manage an Online Team – Mediating Effects of Crews’ Affective Commitment in an Online Collaboration Environment. Teoksessa *E-Learning and E-Technologies in Education (ICEEE), 2013 Second International Conference on*, 7–12. Lodz, Poland: ICEEE 2013.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.
- Villasalero, M. (2014). Intra-Network Knowledge Roles and Division Performance in Multi-Business Firms. *Journal of Knowledge Management, 18*(6), 1165–1183.