

Matti Salakka

**SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN
TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMISESSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Salakka, Matti

Sosiaalisen median hyödyntäminen työnantajamielikuvan kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 28 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Kyppö, Jorma

Kilpailu parhaista työntekijöistä on kovempaa kuin koskaan aikaisemmin. Organisaatiot tavoittelevat pysyvää kilpailuetua rekrytoimalla ja sitouttamalla parempia työntekijöitä. Yrityksen brändin ja maineen arvo ovat tärkeässä asemassa parhaiden työntekijöiden houkuttelemisessa organisaatioon ja tästä syystä yritykset kehittävät aktiivisesti työnantajamielikuvaansa pärjätäkseen kilpailussa. On tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan houkuttelevuuteen, ja kuinka siitä voidaan kehittää. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen keinoin sosiaalista mediaa ja sen hyödyntämistä työnantajamielikuvan kehittämisessä. Tutkielmassa löydettiin useita keinoja, joilla sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää, ja miksi se on perinteistä mediaa tehokkaampi kanava. Tutkielmassa löydettyjä tuloksia voivat hyödyntää esimerkiksi yritykset, jotka haluavat kehittää työnantajamielikuvaansa, varsinkin pienellä budjetilla.

Asiasanat: työnantajamielikuva, rekrytointi, sosiaalinen media, brändi

ABSTRACT

Salakka, Matti

Utilizing Social Media to Improve Employer Brand

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 28 pp.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis

Supervisor: Kyppö, Jorma

Competition in acquiring the best employees is tougher than ever before. Organizations are pursuing for sustainable competitive advantage by recruiting and retaining better employees. Organization's brand and reputation play a big part in attracting the best employees which is why organizations are actively trying to develop their employer brand to stay on top of the competition. It is important to understand which elements affect employer attraction and how to improve it. The objective of this literature review is to find out how social media can be utilized in employer branding. The finding in this research was that social media can be utilized and it can be more effective than traditional media. The results of this study can be used by for example companies that seek to improve their employer brand, especially with a low budget.

Keywords: employer branding, recruiting, social media, brand

KUVIOT

KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys työnantajanmielikuvalle (Muokattu lähteestä Backhaus & Tikoo, 2004)	10
KUVIO 2 Web 2.0, sosiaalinen media ja luovat kuluttajat (Muokattu lähteestä Berthon yms., 2012).....	14

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

1	JOHDANTO	6
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	8
	2.1 Työnantajamielikuvan määrittely	8
	2.2 Teoreettinen viitekehys	9
	2.2.1 Työntajan brändiassosiaatiot	10
	2.2.2 Työntajan imago	10
	2.2.3 Työntajan houkuttelevuus	11
	2.2.4 Työntajan brändiuskollisuus	11
	2.2.5 Organisaatiokulttuuri.....	12
	2.2.6 Organisaatioidentiteetti.....	12
	2.2.7 Henkilöstön tuottavuus.....	12
3	SOSIAALINEN MEDIA	14
	3.1 Sosiaalisen media määrittely	14
	3.2 Sosiaalisen median kanavat	15
	3.2.1 Facebook.....	15
	3.2.2 LinkedIn.....	16
	3.2.3 Instagram.....	16
	3.2.4 Twitter.....	16
	3.2.5 Youtube.....	17
4	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN SOSIAALISEN MEDIAN AVULLA	18
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	21
	LÄHTEET	23

1 JOHDANTO

Kaikki organisaatiot tavoittelevat pysyvää kilpailuetua saadaakseen taloudellista hyötyä sekä selvitäkseen yhä globaalimmassa ja kilpaillummassa markkinassa. Organisaation henkilöstö on korvaamaton kilpailuetu, joka saattaa olla jopa yrityksen suurin investointi, etenkin tietointensiivisissä yrityksissä. Jotta henkilöstö voi toimia kilpailuetuna, täytyy työntekijöiden olla erittäin päteviä ja halukkaita olemaan tehokkaita. (Wright, McMahan & McWilliams, 1994.) Jos organisaatio onnistuu löytämään ja sitouttamaan päteviä työntekijöitä sekä yhdistämään heidän taitonsa kilpailijoitaan paremmin, voi organisaatio saavuttaa kilpailuedun (Boxall, 1996).

Avoimilla ja kilpailluilla markkinoilla brändi ja yrityksen maine ovat avainasemassa parhaiden työntekijöiden houkuttelemisessa (Cappelli, 2001a). Brändin ja maineen arvo on jo hyvin tiedostettu tuotemarkkinoilla, mutta nykyään niiden arvostus on suuressa kasvussa myös työmarkkinoilla, mikä ilmenee etenkin rekrytointiprosessissa (Roper, de Carvalho, Guzman, Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Työnantajamielikuvan kehitys on kasvava ala, jota voidaan hyödyntää potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa organisaatioon.

Sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksissä on kasvanut räjähdysmäisesti. Konsulttiyritys McKinseyn teettämän tutkimuksen mukaan jopa 65% yrityksistä kertoi käyttävänsä sosiaalisen media työkaluja. (Bughin & Chui, 2010). Yritykset ovat siirtyneet käyttämään sosiaalista mediaa, koska sen avulla voidaan tavoittaa suuria joukkoja kustannustehokkaasti (Katyar & Saini, 2016). Sosiaalista mediaa hyödynnetään myös yhä enemmän työnantajamielikuvan kehityskampanjoissa ja rekrytointiprosessissa. Sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinnissa ei ole kuitenkaan tutkittu tarpeeksi. (Davison, Maraist & Bing, 2011; Madera, 2012; Walker, Feild, Giles, Bernerth & Short, 2011.)

Tämän kirjallisuuskatsauksena toteutetun tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Motivaationa tutkimukselle on työnantajamielikuvan kehittämiseen keskittyvän alan kehitys ja tarve ymmärtää paremmin sosiaalisen

median potentiaalia potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa. Tutkielman lähdemateriaalina on hyödynnetty aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita. Tutkimusartikkeleita etsittiin Google Scholarista sekä Wiley ja SAGE -kirjastoista. Lähteiden etsimisessä hyödynnettiin myös löytyneiden julkaisujen lähdeluetteloita. Tutkimusartikkeleita etsittiin muun muassa hakusanoilla ”employer branding”, ”social media” sekä ”recruitment”. Lähteitä löytyi runsaasti – varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastatessa hyödynnettiin lopulta noin 70 lähdettä. Osa artikkeleista ja tutkimuksista oli vanhempia, osa taas hyvinkin tuoreita. Näin artikkelit muodostivat lopulta hyvän ja kattavan kokonaisuuden. Artikkelien ja tutkimuksien relevanttiutta arvioitiin niihin kohdistuneiden viittausten määrällä sekä viittauksilla, joita kyseisissä tutkimuksissa oli hyödynnetty. Tutkielmassani pyritään kirjallisuuskatsauksen avulla vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan houkuttelevuuteen?
- Kuinka sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämisessä?

Tutkielma koostuu viidestä luvusta. Seuraavassa luvussa kerrotaan työnantajamielikuvasta yleisellä tasolla, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sen vaikutuksesta työnantajan houkuttelevuuteen ja henkilöstön tuottavuuteen. Lisäksi esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa tarkastellaan sosiaalisen median käsitettä sekä esitellään yleisimmät sosiaalisen median alustat henkilöstöhallintoammattilaisten käytössä. Neljännessä luvussa tarkastellaan sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia ja ominaispiirteitä työnantajamielikuvan kehittämisessä. Viides luku koostuu yhteenvedosta ja pohdinnasta.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Tässä luvussa tarkastellaan työnantajamielikuvaa käsitteensä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sen vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen ja työnantajan houkuttelevuuteen. Lisäksi esitellään tutkielman teorettinen viitekehys.

2.1 Työnantajamielikuvan määrittely

Brändi on yksi organisaation arvokkaimmista resursseista ja sen vuoksi brändin hallinta on tärkeä prosessi useissa yrityksissä (Backhaus & Tikoo, 2004). Yhdysvaltojen markkinointiyhdistyksen mukaan brändiksi luokitellaan nimi, termi, merkki, symboli, kuvio tai näiden yhdistelmä, jolla pyritään tunnistamaan tuotteita ja palveluja sekä saada ne erottumaan kilpailijoiden tuottamista tuotteista ja palveluista (Schneider, 2003). Vaikka yritykset usein keskittyvätkin brändäyksessä tuote- ja organisaatiobrändin kehittämiseen, brändäystä voidaan harjoittaa myös henkilöstöhallinnon toimesta.

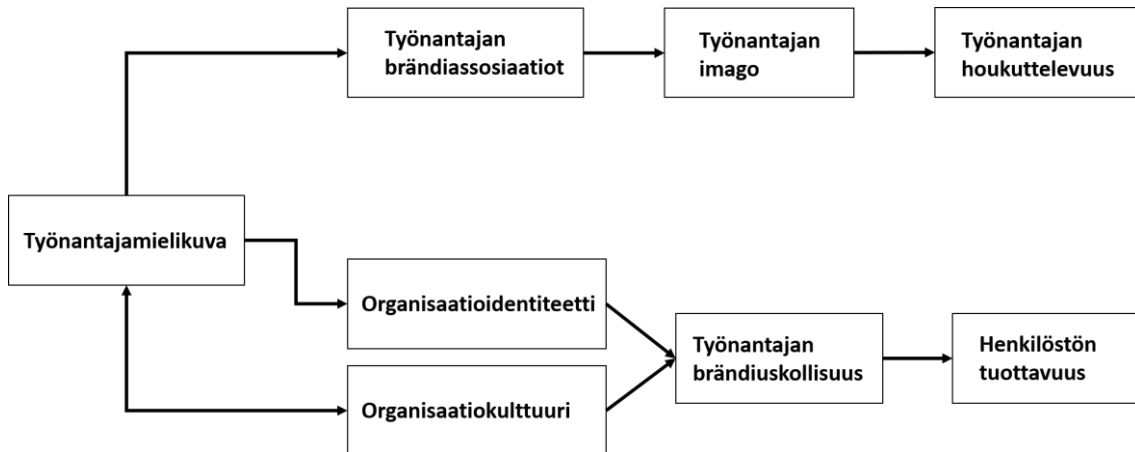
Henkilöstöhallinnon harjoittama brändäys on nykyisin käsitteellistetty työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Organisaatiot keskittyvät yhä enemmän työnantajamielikuvansa kehittämiseen houkutellessaan työnhakijoita ja varmistukseen, että nykyiset työntekijät ovat sitoutuneet organisaation kulttuuriin ja strategiaan. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Sullivanin (2004) mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen on kohdennettu, pitkän aikavälin strategia, jolla pyritään hallitsemaan potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien tietoisuutta sekä käsitystä organisaatiosta. Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmän mukaan työnantajamielikuva viestii toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, jotka yhdistetään tietystä organisaatiossa työllistymiseen. Näiden määritelmien pohjalta Backhaus ja Tikoo (2004) päättelivät, että työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyy sekä organisaation sisäistä että ulkoista viestintää, jolla pyritään korostamaan, kuinka oma yritys poikkeaa muista ja miksi se on tavoiteltu työnantaja.

Henkilöstöhallinnon alan kirjallisuudessa työnantajamielikuvan kehittäminen kuvaillaan kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensin, organisaatio kehittää arvolupauksen, joka sitoutuu brändiin. Hyödyntämällä informaatiota organisaation kulttuurista, johtamisen tyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista ja havainnoista tuotteisiin tai palveluihin liittyen luodaan konsepti, joka käsittää mitä arvoa organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. (Sullivan, 2002.) Seuraavaksi, organisaatio viestii arvolupausta kohdistetusti potentiaalisille työntekijöille, työnvälitystoimistoille ja kykyjenmetsästäjille. Ulkoisen työnantajamielikuvan markkinoinnin avulla pyritään pääasiassa houkutella kohderyhmää, mutta sen on tarkoitus myös tukea sekä kehittää tuote- ja organisaatiobrändiä. (Sullivan, 1999.) Sisäinen markkinointi on työnantajamielikuvan kehittämisen viimeinen vaihe. Tämä on todella tärkeä vaihe, koska siinä organisaatio lunastaa tekemänsä arvolupauksen ja liittää sen osaksi yrityksen kulttuuria. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda henkilöstö, joka on sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Työntantajamielikuvaa kehitetään siten, että se on yhdenmukainen yrityksen tuote- ja organisaationbrändin kanssa. Työntantajamielikuvalla sekä tuote- ja organisaationbrändillä on yhtäläisyyksiä, mutta ne myös eroavat toisistaan. Ensinnäkin, työnantajamielikuva on työntantajakohtainen, luonnehtien yrityksen identiteettiä työntantajana. Toisekseen, työntantajamielikuvaa viestitään sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille, kun taas tuote- ja organisaatiobrändiä viestitään lähinnä ulkoisille kohderyhmille. Joissain tapauksissa työntantajamielikuvan kehittäminen voidaan yhdistää tuotebrändi- ja organisaatiobrändikampanjan kanssa. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

2.2 Teorettinen viitekehys

Työntantajamielikuva johtaa kahteen olennaiseen resurssiin; brändiassosiaatioon ja brändiuskollisuuteen. Työntantajan brändiassosiaatiot muokkaavat työntantajan imagoa, joka puolestaan vaikuttaa työntantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Työntantajamielikuva vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin, jotka vaikuttavat työntantajan brändiuskollisuuteen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös takaisin työntantajamielikuvaan. Työntantajan brändiuskollisuus nostaa työntekijöiden tuottavuutta. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Kuviossa 1 esitellään teorettinen viitekehys työntantajamielikuvan rakenteen ymmärtämiseksi.



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys työnantajanmielikuvalle (Muokattu lähteestä Backhaus & Tikoo, 2004)

2.2.1 Työnantajan brändiassosiaatiot

Brändiassosiaatiot ovat ajatuksia ja ideoita, joita brändi herättää kuluttajien mielessä (Aaker, 1991). Brändiassosiaatiot voidaan normaalisti verbalisoida, mutta ne voivat olla myös aistimuksellisia, kuten tunne brändistä, tunnepohjainen reaktio tai muisto hajusta, mausta tai jostain muuta aistimuksesta. (Supphellen, 2000.) Brändiassosiaatiot muodostavat brändin imagon.

2.2.2 Työnantajan imago

Brändin imago muodostuu käsityksistä, jotka liittyvät tuotteiden tai aineettomien hyödykkeiden ominaisuuksiin sekä toiminnallisista tai symbolisista hyödyistä, jotka sitoutuvat brändiassosiaatioihin kuluttajan mielessä (Keller, 1993). Eri sidosryhmillä, kuten työnhakijoilla, työntekijöillä ja asiakkailta, voi olla eriäviä mielikuvia organisaation imagosta (Dukerich, Golden & Shortell, 2002). Tuotteisiin liittyvät ominaisuudet kuvailevat tuotetta objektiivisin ja konkreettisin termein sekä liittyvät toiminnallisiin hyötyihin, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Aineettomiin hyödykkeisiin liittyvät ominaisuudet edustavat enemmän kuluttajien kuvitelmia ja päätelmiä tuotteesta, kuin mitä he ajattelevat tuotteen tekevän. Nämä ominaisuudet vastaavat symbolisiin hyötyihin, joita kuluttajat tavoittelevat tunteakseen itsensä hyväksytyksi ja tyydyttäkseen itseilmaisutarpeensa. Työnantajan imago voidaan määritellä vastaavin termein. Työnantajamielikuvan funktionaaliset hyödyt kuvaavat työsuhteeseen liittyviä asioita, jotka ovat tavoiteltuja objektiivisesti, kuten palkka, hyödyt ja lomarahat. Symboliset hyödyt liittyvät käsityksiin yrityksen maineesta sekä hyväksyntään, jota hakijat kuvittelevat kokevansa, jos työskentelisivät kyseisessä yrityksessä. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Rekrytointitutkimus viittaa siihen, että symboliset hyödyt ovat yhtä tärkeitä kuin funktionaaliset hyödyt, kun arvioidaan työnantajan houkuttelevuutta (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Rekrytinnissa organisaatio houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä sen mu-

kaan, miten hakijat uskovat yrityksen omistavan haluttuja työntekijöihin liittyviä ominaisuuksia sekä kuinka tärkeänä he niitä pitävät. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

2.2.3 Työnantajan houkuttelevuus

Kuten Kuviosta 1 selviää, potentiaaliset työntekijät kehittävät työnantajan imagon brändiassosiaatioista, jotka ovat työntajamielikuvan kehityksen tulos. Tehokas työnantajamielikuvan kehitys tunnistaa ennakoivasti halutut brändiassosiaatiot ja pyrkii kehittämään niitä, koska potentiaaliset uudet työntekijät kehittävät brändiassosiaatioita perustuen informaation myös lähteistä, jotka eivät ole työnantajan kontrolloimia. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Lukuisat rekrytoinnin tutkimukset tukevat haluttujen brändiassosiaatioiden sekä imagon tunnistamista ja kehittämistä. Työnantajan imagon on huomattu vaikuttavan organisaation houkuttelevuuteen työnhakijoiden keskuudessa. (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Turban & Greening, 1997.) Työnantajan kyky houkutella potentiaalisia työntekijöitä viestii organisaation työnantajamielikuvan arvoa (Kissel & Büttgen, 2015).

2.2.4 Työnantajan brändiuskollisuus

Brändiuskollisuus tarkoittaa sidosta, joka kuluttajalla on brändiin (Aaker, 1991). Brändiuskollinen asiakas vaihtaa epätodennäköisemmin toiseen brändiin etenkin, jos se aiheuttaa muutosta tai on heikentynyt muiden kilpailevien brändien toimesta. Brändiuskollisuuden ytimessä on positiivinen vaihtamiseen perustuva suhde, joka syntyy tuotteen ja kuluttajan välisestä luottamuksesta. (Morgan & Hunt, 1994.) Brändiuskollisuudella on kaksi ulottuvuutta - käyttäytymisen ulottuvuus, joka edustaa kuluttajien halukkuutta ostaa uudelleen brändin tuotteita tai palveluita sekä asenteellinen ulottuvuus, joka edustaa kuluttajien sitoutumisen vahvuutta brändiin (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Tuotebrändiuskollisuuden tavoin työnantajan brändiuskollisuus tarkoittaa sitoumusta, joka muodostuu työnantajan ja työntekijän välille. Lisäksi, tuotebrändiuskollisuuden tavoin työnantajan brändiuskollisuus rakentuu käyttäytymisen ulottuvuudesta, joka liittyy organisaatiokulttuuriin sekä asenteellisesta ulottuvuudesta, joka liittyy organisaatioidentiteettiin. Työntajamielikuvan kehittämistä hyödynnetään usein muokkaamaan organisaatiokulttuuria ja organisaatioidentiteettiä, jotka puolestaan johtavat brändiuskollisuuteen. Työnantajan brändiuskollisuus vastaa organisaatiouuskollisuutta. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Organisaatiouuskollisuus määritellään osallisuutena ja tunnistuksena yritykseen liittyen, mukaan lukien organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, halukkuus työskennellä ahkerasti sekä halukkuus jatkaa työskentelyä yrityksessä (Crewson, 1997). Organisaatiouuskollisuus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee olevansa sidoksissa yrityksen kanssa. Kun brändiuskolliset asiakkaat jatkavat tuotteiden ostamista jopa vähemmän ideaaleissa olosuhteissa, brändi-

kolliset työntekijät pysyvät samassa organisaatiossa, vaikka olosuhteiden myötä harkitsisivatkin muita työantajia. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

2.2.5 Organisaatiokulttuuri

Tutkimus viittaa siihen, että organisaatiouskollisuus on sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri edustaa olennaisia oletuksia ja arvoja, jotka organisaation jäsenet ovat oppineet ja välittäneet uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri ilmenee ihmisten käyttäytymisessä työpaikalla. (Schein, 2010; O'Reilly, 1989.) Kulttuuri kehittyy jatkuvasti ja toimii työntekijöille oppaana, jonka mukaan he muokkaavat käyttäytymistään samankaltaiseksi muiden työntekijöiden kanssa. Goodmanin ja Zammuton (2001) tutkimuksen mukaan tietynlainen organisaatiokulttuuri on sidoksissa korkeamman organisaatiouskollisuuden kanssa. Mitä paremmin organisaatiokulttuuri tukee työelämän laatua, sitä todennäköisemmin kulttuuri lisää organisaatiouskollisuutta (Gifford & Zammuto, 2002).

2.2.6 Organisaatioidentiteetti

Albertin ja Whettenin mukaan (1985) organisaatioidentiteetti tarkoittaa organisaation jäsenten kognitiivista mielikuvaa organisaatiosta. Organisaatioidentiteetti voidaan kuvata kollektiivisena asenteena siitä, mitä yritys on ryhmänä. Ihmiset pyrkivät samaistumaan organisaationsa kanssa ja tekevätkin niin, jos organisaatioidentiteetti koetaan houkuttelevaksi tai uniikiksi. Mitä positiivisempi identiteetti, sitä enemmän se vaikuttaa itsetuntoon ja sitä enemmän työntekijät samaistuvat organisaatioon. (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994.) Kun samaistuminen organisaatioon kasvaa, myös organisaatiouskollisuus vahvistuu (Crewson, 1997). Vaikka organisaatioidentiteetti rakentuu organisaation jäsenten keskuudessa, tulee huomioida, että identiteetti rakentuu vuorovaikutuksesta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kesken (Gioia, 1998). Organisaation johto voi muokata jäsenten käsityksiä organisaatioidentiteetistä hyödyntäen tavoitteita, käytäntöjä ja toimintatapoja (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

2.2.7 Henkilöstön tuottavuus

Työntajamielikuvan kehittämisellä pyritään hyödyntämään brändiuskollisuuden ja henkilöstön tuottavuuden välistä suhdetta. Lukuisat tutkimukset tukevat tässä työntajamielikuvan vaikuttavuutta. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Ensinnäkin, tyytyväiset työntekijät suoriutuvat työssään todennäköisesti paremmin (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Tyytyväisten työntekijöiden on huomattu myös yltävän parempaan asiakastyytyväisyyteen (Ryan, Schmit & Johnson, 1996). Työntajamielikuvan kehittämisestä saatuja tuloksia on onnistuttu todentamaan organisaatiotasolla. Tätä prosessia on kuvailtu työntekijä-asiakasvoitto-ketjuksi, jossa työntajamielikuvan kehittäminen on johtanut parempiin

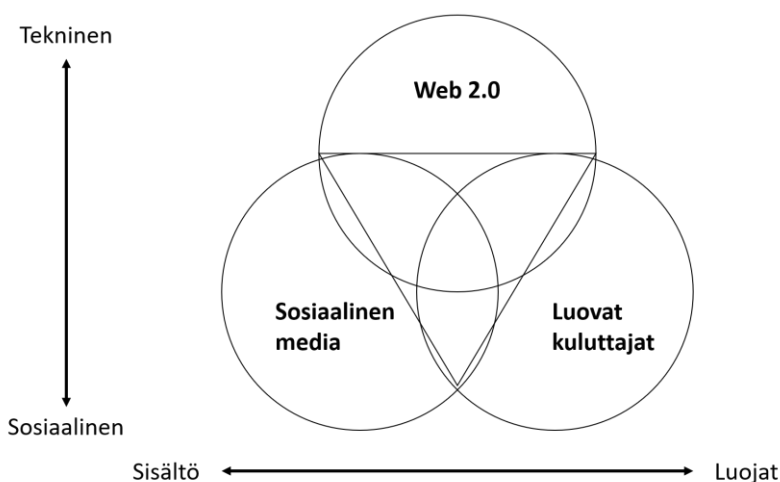
asenteisiin työntekijöiden keskuudessa, mikä puolestaan on johtanut parempaan asiakastyytyväisyyteen, joka lopulta johtaa voittoihin. (Rucci, Kirn & Quinn, 1998.)

3 SOSIAALINEN MEDIA

Tässä luvussa tarkastellaan sosiaalisen median käsitettä sekä esitellään yleisimmät sosiaalisen median alustat yrityskäytössä.

3.1 Sosiaalisen media määrittely

Web 2.0, sosiaalinen media ja luovat kuluttajat sekoitetaan usein keskenään todennäköisesti siksi, että ne ovat toisistaan riippuvaisia ja liittyvät samaan ilmiöön. Ne ovat kuitenkin irralliset käsitteet. Web 2.0 tarkoittaa teknistä infrastruktuuria, joka mahdollistaa kollektiivisen median ilmiön sekä fasilitoi kuluttajien luomaa sisältöä. Sosiaalinen media keskittyy sisältöön ja luovat kuluttajat keskittyy sisällön luojiin. Yksinkertaisesti, Web 2.0 mahdollistaa sisällön eli sosiaalisen median luomisen ja jakelun. (Berthon, Pitt, Plangger & Shapiro, 2012.) Web 2.0, sosiaalinen media ja luovat kuluttajat ovat havainnollistettu Kuviossa 2.



KUVIO 2 Web 2.0, sosiaalinen media ja luovat kuluttajat (Muokattu lähteestä Berthon yms., 2012)

Myös Tirrosen (2008, 34) määritelmän mukaan sosiaalinen media tarkoittaa tietoverkoissa toimivaa yhteisöllisesti tuotettua ja jaettua mediasisältöä. Hieman yllä mainituista eriävän määritelmän mukaan sosiaalinen media hyödyntää mobiili- ja verkkopohjaisia teknologioita luodakseen interaktiivisia alustoja, jossa yksilöt ja ryhmät voivat jakaa, luoda, kommentoida ja muokata sisältöä. (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Oleellista sosiaalisessa mediassa on se, että tietoa ei vain haeta, vaan käyttäjät osallistuvat aktiivisesti myös sisällön tuottamiseen (Kissel & Büttgen, 2015). Tässä tutkielmassa sosiaalista mediaa tarkastellaan työntajamielikuvaan liittyen viestinnän välineenä, joten painopiste tarkastelussa on sosiaalisen median tarjoamissa kanavissa ja niiden käyttömahdollisuuksissa sisällön jakamisessa, ei niinkään teknologioissa tai niiden toimintaperiaatteissa.

3.2 Sosiaalisen median kanavat

Sosiaalisen median käyttäjien lukumäärä kasvaa vuosittain. Käyttäjien lukumäärän lisäksi myös uusien sosiaalisen median kanavien määrä on kasvussa. (Hoffman & Novak, 2012.) Sosiaalisella medialla voidaan tarkoittaa yhteistyöprojekteja, blogia, mikroblogia, keskustelupalstaa, chattia, foorumia, tuote- tai palveluarvosteluasivustoa ja erilaisia yhteisöpalveluita. (Kaplan & Haenlein, 2010; Kissel & Büttgen, 2015). Koska sosiaalisen median käsite on niin kattava, tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan suosituimpien yhteisöpalveluiden käyttöä. Yhteisöpalvelut on organisoitu ihmisten ympärille. Käyttäjät liittyvät yhteisöön, julkaisevat profiilinsa ja sisältöä sekä rakentavat siteitä muiden käyttäjien kesken. Tällä toimintaperiaatteella yhteisöpalvelu tarjoaa mahdollisuuden ylläpitää sosiaalisia suhteita, löytää samoista asioista kiinnostuneita käyttäjiä sekä löytää sisältöä ja tietoa, joka on muiden käyttäjien luomaa tai hyväksymää. (Mislove, Marcon, Gummadi, Druschel & Bhattacharjee, 2007.) Duunitorin teettämän tutkimuksen mukaan (2018) LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter ja Youtube ovat tällä hetkellä suosituimpia sosiaalisen median kanavia henkilöstöhallintoammattilaisten käytössä, ja tästä syystä tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan kyseisten kanavien ehdoin.

3.2.1 Facebook

Mark Zuckerberg perusti Facebookin vuonna 2004. Palvelu oli alun perin tarkoitettu vain yliopisto-opiskelijoiden käyttöön, mutta jo vuonna 2006 palvelusta tehtiin kaikille avoin. (Brügger, 2015.) Nykyään palvelulla on jo yli 2,5 miljardia aktiivista käyttäjää, mikä tekee siitä maailman suosituimman sosiaalisen median palvelun (Facebook, 2020a). Facebookin toiminta perustuu rekisteröityneiden käyttäjien luomaan sisältöön, kuten tekstin, linkkien, videoiden ja valoku-

vien jakamiseen. Palvelua käytetään myös ryhmien, yritysten tai julkisuuden henkilöiden ylläpitämien sivustojen seuraamiseen. (Pönkä 2014, 84.) Facebook tarjoaa myös yrityksille työkaluja kohderyhmänsä tavoittamiseen. Yritys voi luoda itselleen omat Facebook-sivut sekä Facebook-mainoksia ja videomainoksia. (Facebook, 2020b.)

3.2.2 LinkedIn

LinkedIn julkaistiin virallisesti Reid Hoffmanin toimesta vuonna 2003. Nykyään LinkedIn on maailman suurin ammattilaisten verkosto, ja sillä on yli 660 miljoonaa käyttäjää ympäri maailmaa. (LinkedIn, 2020.) LinkedInissä voi julkaista ansioluettelonsa, kertoa koulutuksestaan ja osaamisestaan sekä uusimmista työkokemuksistaan. Palvelussa luodaan ryhmiä, joihin käyttäjät voivat liittyä opintojen, kiinnostuksen kohteiden, ammattinsa tai työnantajan perusteella. Palvelussa käydään myös paljon keskustelua liike-elämän eri aiheista. (Soininen, Wasenius & Leponiemi, 2010, 55.) LinkedIn tarjoaa yrityksille ominaisuuksia rekrytointiin, markkinointiin, myyntiin ja oppimiseen liittyen (LinkedIn, 2020b).

3.2.3 Instagram

Instagram julkaistiin vuonna 2010 mobiiliapplikaationa, jossa käyttäjät voivat jakaa ja muokata kuvia sekä videoita (Virtanen, Björk & Sjöström, 2017). Nykyään Instagramilla on yli miljardi aktiivista käyttäjää (Statista, 2020). Instagram eroaa Facebookista siten, että luodessaan uutta sisältöä käyttäjän on julkaistava kuva tai video pelkän tekstin sijaan. Käyttäjät voivat hyödyntää lukuisia valmiita filtereitä kaunistaa ja rikastuttaa julkaisemiaan sisältöjä. Käyttäjät voivat myös kommentoida muiden sisältöjä ja tykätä niistä. (Lup, Trub & Rosenthal, 2015.) Myös yritykset ovat liittyneet Instagramiin, eivät pelkästään sen tarjoaman suuren tavoitavuuden, vaan myös sen poikkeuksellisen visuaalisuuden vuoksi. Instagram tehostaa yritysten visuaalista tarinankerrontaa pelkän tekstimuotoisen informaation esittämisen sijaan. (Neher, 2013.)

3.2.4 Twitter

Twitter julkaistiin heinäkuussa 2006 ja siitä on muodostunut maailman suosituin verkkopohjainen mikroblogipalvelu (Asur & Huberman, 2010). Nykyään Twitteriä käyttää aktiivisesti lähes 350 miljoonaa ihmistä (Statista, 2020). Twitterissä käyttäjillä on tilaajia, jotka tunnetaan myös seuraajina. Käyttäjät kommunikoiivat lyhyillä viesteillä, jotka sisältävät maksimissaan 140 merkkiä. Näitä viestejä kutsutaan twiiteiksi. Twiitit sisältävät usein henkilökohtaista informaatiota käyttäjistä, uutisista tai linkkejä sisältöihin, kuten kuviin, videoihin ja artikkeleihin. Twiitit näkyvän käyttäjän oman profiilin sivulla sekä hänen seuraajillensa. Twitterissä on myös mahdollista lähettää suoraviestejä käyttäjien kesken. Käyttäjät voivat myös jakaa muiden käyttäjien alun perin julkaisemia twiit-

tejä hyödyntäen uudelleentwiittausta. Twitter on saavuttanut suuren suosion myös yritysten keskuudessa merkittävän tavoittavuutensa ansiosta. Yritykset hyödyntävät Twitteriä mainostamalla tuotteitaan ja viestimällä sidosryhmilleen. (Asur & Huberman, 2010.)

3.2.5 Youtube

Youtube julkaistiin kesäkuussa 2005 PayPalin entisten työntekijöiden toimesta. Alustan alkuperäinen tarkoitus oli tehdä videoiden jakamisesta niin helppoa, että kuka tahansa pystyisi siihen. Alustaan on tullut vuosien varrella lukuisia uusia ominaisuuksia, mutta perusidea on edelleen sama. (Burgess & Green, 2018.) Youtubesta on tullut maailman toiseksi suosituin sosiaalisen median kanava yli kahden miljardin aktiivisen käyttäjän turvin. Facebookin lisäksi Youtube on ainut kanava, jolla on yli kaksi miljardia käyttäjää. (Statista, 2020.) Digitaaliset videot ovat yksi nopeimmin kasvavista sosiaalisen median muodoista etenkin 18-34 vuotiaiden eli milleniaalien keskuudessa (Duffet, Petrosanu, Negricea & Edu, 2019). Jopa yli 80% milleniaaleista katsoo videoita Youtubessa kuukausittain, mistä syystä organisaatioilla on erinomainen mahdollisuus tavoittaa tämä nuori kohderyhmä hyödyntämällä videoviestintää (Brandwatch, 2020).

4 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN SOSIAALISEN MEDIAN AVULLA

Organisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa kehittääkseen työntajamielikuvaansa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Sosiaalista mediaa hyödynnetään tämän lisäksi rekrytointikanavana. (Katiyar & Saini, 2016.) Työntajamielikuvan kehittämällä pyritään rakentamaan positiivinen työntajaimago sekä tarjoamaan uniikki työntajan arvolupaus, joka kuvastaa tekijöitä, joita potentiaaliset työntekijät arvostavat ja tavoittelevat (Backhaus & Tikoo, 2004). Vahva työntajamielikuva mahdollistaa organisaatiolle hyvän maineen työntajana (Edwards, 2010). Sosiaalinen media tarjoaa reilusti mahdollisuuksia kommunikointiin mahdollistaen samalla tehokkaan brändiviestinnän työntajalle. Samalla sosiaalinen media tarjoaa uniikkeja mahdollisuuksia tehdä perinteisestä mediasta poikkeavaa ja sen vuoksi mahdollisesti tehokkaampaa viestintää. (Ambler & Barrow, 1996; Kissel & Büttgen, 2015.)

Sosiaalisesta mediasta on tulossa ensisijainen kanava työpaikkailmoituksen julkaisua ja potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelua varten. Työnhakijat etsivät informaatiota työntajista näistä kanavista saadakseen paremman käsityksen yrityksen kulttuurista ja työskentelytavoista. Näin ollen perinteiset yritysesitteet ja yrityksen verkkosivut eivät riitä tarjoamaan tarpeeksi informaatiota uusille hakijoille, jotka etsivät henkilökohtaisempaa sisältöä työntekijöistä ja organisaatiosta. (Laick & Dean, 2010.) Yritysten tulisi ehdottomasti hyödyntää sosiaalista mediaa työpaikkailmoituksista ja työntajabrändistä kommunikoitaessa. Nuorilla sukupolvilla on uusi ja erilainen tapa kommunikoida. Organisaatiot usein pelkäävät työntekijöiden puhuvan pahaa yrityksestä, mutta jos yritys haluaa kommunikoida ja luoda suhteita nuoreen sukupolveen, niiden täytyy hyödyntää sosiaalista mediaa. Yritysten tulisi perustaa oma Youtube kanava ja kannustaa työntekijöitään liittymään LinkedIniin, jotta heistä voisi tulla brändilähettiläitä. Avoimella kommunikaatiolla voi olla positiivinen vaikutus työntajaimagoon ja saada yritys näyttämään innovatiiviselta. (Kaur, 2013.)

Asiantuntijat suosittelevat yrityksiä valitsemaan tarkasti, missä sosiaalisen median kanavissa he haluavat olla esillä. Tässä on syytä ottaa huomioon kohde-

ryhmä, jonka he haluavat tavoittaa. Jos yritys tavoittelee nuoria ihmisiä, kuten opiskelijoita ja vastavalmistuneita, heidän olisi syytä harkita näkyvyytensä lisäämistä henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa, koska nuoret ihmiset ovat aktiivisimpia henkilökohtaisissa kanavissa. (Brecht, Koroleva & Guenther, 2011.)

Dewarin (2017) mukaan työntajamielikuvaviestinnässä olisi järkevää keskittyä visuaaliseen tarinankerrontaan. Hänen mukaansa etenkin videoita ja kuvia hyödyntämällä työnhakijat saavat mahdollisimman todenmukaisen kuvan organisaatiosta työnantajana. Työntajan kannattaakin jakaa sisältöä yrityksen illanvietoista ja yrityksen työntekijöistä kertomassa omasta työstään ja siitä, mikä tekee heidän työnantajastaan erityisen. Varsinkin Instagram ja YouTube toimivat kanavina tämänkaltaisen sisällön jakamisessa. Potentiaaliset työnhakijat arvostavat erityisesti aitoutta ja läpinäkyvyyttä, mistä syystä sisällön ei kannata olla liian virallista.

Kommunikoitaessa sosiaalisessa mediassa kosketus kohderyhmän kanssa on henkilökohtainen, realistinen ja interaktiivinen. Se on samalla hyvin kustannustehokasta, ja mahdollistaa erinomaisen tavoitavuuden. Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kommunikoida arvoistaan helposti ja suoraan. (Kissel & Büttgen, 2015.) Työpaikkailmoitukset voidaan jakaa verkossa ja kommunikointi työnhakijoiden kanssa voidaan hoitaa sosiaalisessa mediassa huomattavasti aiempaa edullisemmin (Borstorff, Marker & Bennett, 2007). Sen lisäksi passiiviset työnhakijat voidaan tunnistaa verkkokäyttäytymisen perusteella (Cappelli, 2001b).

Sosiaalisessa mediassa jaettava sisältö voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: 1) viihdyttävä sisältö, 2) informatiivinen sisältö ja 3) interaktiivinen sisältö. Viihdyttävää sisältöä voi olla jännittävät, hauskat ja trendikkäät kuvat sekä videot. Viihdyttävät kuvat ja videot puhuttelevat kohderyhmää todennäköisesti paremmin kuin tylsä sisältö. (Katiyar & Saini, 2016.) Viihdyttävä sisältö myös motivoi ihmisiä kuluttamaan ja osallistumaan brändiaiheisen sisällön yhteisluontiin (Muntinga, Moorman & Smit, 2011). Viihdyttävää sisältöä voidaan hyödyntää kommunikoitaessa organisaation kulttuurista, arvoista, uskomuksista ja työympäristöstä. Informatiivista sisältöä ovat viestit, joiden pääasiallinen tarkoitus on tiedon levittäminen. Tällaiseen tarkoitukseen soveltuvat organisaation vuosiraportit, yritykseen liittyvät mediauutiset, ja tiedotukset. (Katiyar & Saini, 2016.) Tutkimuksen mukaan ihmisillä on yleisesti myönteinen suhtautuminen informatiiviseen sisältöön yhteisöpalveluissa (Taylor, 2011). Tästä syystä on todennäköistä, että ihmisillä on sosiaalisessa mediassa positiivisempi asenne informatiivisia brändiviestejä kohtaan kuin vähän informaatioarvoa sisältäviä (De Vries, Gensler & Leeflang, 2012). Interaktiivinen sisältö kannustaa kahdensuuntaiseen kommunikaatioon sisällön julkaisijan ja kuluttajan kesken. Interaktiivista sisältöä voidaan tehdä kysymysten, tietokilpailun, kilpailun, arvannon ja äänestyksen muodossa. (Katiyar & Saini, 2016.) Tutkimuksen mukaan interaktiivinen sisältö johtaa positiiviseen asenteeseen brändiä kohtaan (Coyle & Thorson, 2011; De Vries ym., 2012).

Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää erityisesti suhteiden rakentamisessa sen interaktiivisuuden ja sosiaaliselle medialle tavanomaisten ominaisuuksien avulla. Esimerkkinä tästä ovat tykkäykset, jotka lisäävät yhteyden tunnetta osapuolten kesken. (Kent, 2010.) Mitä enemmän interaktiivisuutta, sitä parempi suhde organisaation ja yksilön välille muodostuu käyttäjän näkökulmasta (Saffer, Sommerfeldt & Taylor, 2013). Sosiaalisessa mediassa tapahtuva kommunikatio työnhakijan kanssa voi tuntua jopa lähes samalta kuin kasvotusten tapahtuva, mutta vähemmän viralliselta kuin uramessuilla tai työhaastattelussa tapahtuva (Kissel & Büttgen, 2015). Lisääntynyt interaktiivisuus yrityksen ja potentiaalisten työntekijöiden välillä sosiaalisessa mediassa hyödyttää molempia osapuolia. Työnhakijat voivat tehdä itsensä tunnetuksi jo ennen hakuprosessia ja yritykset saavat enemmän hakemuksia sekä voivat oppia tuntemaan hakijoita jo varhaisessa vaiheessa. (Brecht ym., 2011.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkielmassa tutkittiin kirjallisuuskatsauksen keinoin sosiaalista mediaa ja sen hyödyntämistä työntajamielikuvan kehittämisessä. Työntajamielikuvan kehittämisestä on tullut tärkeä johdon prioriteetti, kun yhä useammat yritykset ovat huomanneet, että henkilöstö yksi heidän tärkeimmistä aineettomista resursseistaan. Sosiaalisen median yleistymisen tarjoaa työntajille uuden kanavan työaiheisen informaation kommunikoimiseen. Hyödyntämällä tämän mahdollisuuden organisaatiot vahvistavat imagoaan ja pääsevät viestimään potentiaalisille työntekijöille jo varhaisessa työnhakuvaiheessa. (Kissel & Büttgen, 2015.) Tutkimuksen mukaan organisaatiot, jotka kehittävät aktiivisesti työntajamielikuvansa, vaikuttavat houkuttelevimmilta työnhakijoiden keskuudessa (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013).

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli *Mitkä tekijät vaikuttavat työntajamielikuvan houkuttelevuuteen?* Työntajamielikuvan arvoa voidaan mitata organisaation kykynä houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä (Kissel & Büttgen, 2015). Organisaatio houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä sen mukaan, miten hakijat uskovat organisaation tarjoavan heille tärkeitä funktionaalisia sekä symbolisia hyötyjä, kuten palkka ja yrityksen maineen tarjoama status. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Organisaation imagon, joka muodostuu siihen liitetystä brändiassosiaatioista, on myös todettu vaikuttavan yrityksen houkuttelevuuteen työntajana (Backhaus & Tikoo, 2004; Gatewood ym., 1993). Brändiassosiaatiot ovat ajatuksia ja ideoita, joita organisaation brändi herättää ihmisten mielessä. Ne voivat myös olla aistimuksellisia, kuten tunne tai muisto, jonka brändi herättää kuluttajassa. (Aaker, 1991; Supphellen, 2000.) On syytä ottaa huomioon, että eri sidosryhmillä, kuten työnhakijoilla, työntekijöillä ja asiakkailta, voi olla hyvinkin eriävä mielikuva organisaation imagosta (Dukerich ym., 2002).

Tutkielman toinen tutkimuskysymys oli *Kuinka sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työntajamielikuvan kehittämisessä?* Sosiaalinen media mahdollistaa organisaatioille monenlaisia, etenkin perinteisestä mediasta poikkeavia keinoja kommunikointiin (Kissel & Büttgen, 2015). Luodakseen positiivisen työntajaimagon ja houkutelakseen parhaat työntekijät, yrityksen kannattaa

kommunikoida sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisella tasolla, jotta ihmiset saavat mahdollisimman hyvän kuvan yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista. Kommunikoinnissa tulisi tietää, mitä heidän kohderyhmänsä arvostaa työnantajassa ja keskittyä viestimään kyseisiä hyötyjä. (Backhaus & Tikoo, 2004; Laick & Dean, 2010). Tässä kannattaa hyödyntää visuaalista sisältöä, kuten videoita sekä kuvia. On myös hyvä muistaa, että työnhakijat arvostavat aitoutta ja läpinäkyvyyttä. (Dewar, 2017.) Etenkin viihdyttävät kuvat ja videot puhuttelevat kohderyhmää ja saa heidät osallistumaan sisällön yhteisluontiin (Katiyar & Saini, 2016; Muntinga, Moorman & Smit, 2011). Interaktiivinen ja osallistava sisältö myös edesauttaa luomaan suhteita organisaation ja työnhakijoiden välille (Kent, 2010).

Tästä tutkielmasta hyötyvät yritykset, jotka miettivät työntajamielikuvansa kehittämistä, etenkin pienellä budjetilla. Tutkielma on kattava kokonaisuus erilaisia tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa työntajamielikuvan kehittämisessä. Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotuksena voisi olla erilaisten sosiaalisen median kanavien tehokkuuden vertailu keskenään työntajamielikuvan kehittämisessä. Lisäksi eroja eri kohderyhmien ja sukupolvien välillä voisi tutkia enemmän. Myös sosiaalisen median haasteet, kuten yritysten avoin häirintä, kiinnostavat jatkotutkimuksen kannalta.

LÄHTEET

- Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*, 28(1), 35-37.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Asur, S., & Huberman, B. A. (2010, August). Predicting the future with social media. In *2010 IEEE/WIC/ACM international conference on web intelligence and intelligent agent technology* (Vol. 1, pp. 492-499). IEEE.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Borstorff, P. C., Marker, M. B., & Bennett, D. S. (2007). Online recruitment: Attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-commerce*, 5(1/2), 1.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource - based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Brandwatch. (21.02.2020). 57 Fascinating and Incredible YouTube Statistics. Haettu osoitteesta: <https://www.brandwatch.com/blog/youtube-stats/>
- Brecht, F., Koroleva, K., & Guenther, O. (2011). Increasing global reach: Using social network sites for employer branding. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*, 983-992.
- Brügger, N. (2015). A brief history of Facebook as a media text: The development of an empty structure. *First Monday*, 20(5).
- Bughin, J., & Chui, M. (2010). The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. *McKinsey quarterly*, 4, 3-8.
- Burgess, J., & Green, J. (2018). *YouTube: Online video and participatory culture*. John Wiley & Sons.

- Cappelli, P. (2001a). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-148.
- Cappelli, P. (2001b). The new deal with employees and its implications for business strategy. *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. E. Elgar. Cheltenham ua, 111-123.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites. *Journal of advertising*, 30(3), 65-77.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Davison, H. K., Maraist, C., & Bing, M. N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159.
- Dewar, J. (15.02.2017). How to Use Social Media for Employer Branding [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta: <https://www.lever.co/blog/how-to-use-social-media-for-employer-branding/>
- De Vries, L., Gensler, S., & LeeFlang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Duffett, R., Petroşanu, D. M., Negricea, I. C., & Edu, T. (2019). Effect of YouTube marketing communication on converting brand liking into preference among millennials regarding brands in general and sustainable offers in particular. Evidence from South Africa and Romania. *Sustainability*, 11(3), 604.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Duunitori. (22.09.2018). Työnhakijan paikka on nyt somessa – yhä useampi työpaikka löytyy Instagramista tai Youtubesta. Haettu osoitteesta: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus2018-some>

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Facebook. (14.04.2020a). Company Info. Haettu osoitteesta: <https://about.fb.com/company-info/>
- Facebook. (14.04.2020b). Facebookin käyttö yritysmarkkinoinnissa | Facebook for Business. Haettu osoitteesta: <https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. *Journal of Healthcare management*, 47(1), 13.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2012). Toward a deeper understanding of social media. *Journal of Interactive Marketing*, 2(26), 69-70.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Katiyar, V., & Saini, G. K. (2016). Impact of social media activities on employer brand equity and intention to apply. *NMIMS Management Review*, 28, 11-31.
- Kaur, T. (2013). Role of social media in building image of an organization as a great place to work. *ASBBS Proceedings*, 20(1), 546.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kent, M. L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. *The Sage handbook of public relations*, 2, 643-656.
- 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.
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777.
- Laick, S., & Dean, A. A. (2011). Using Web 2.0 technology in personnel marketing to transmit corporate culture. *International Journal of management cases*, 13(3), 297-303.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- LinkedIn. (14.04.2020a). About LinkedIn. Haettu osoitteesta: <https://about.linkedin.com/>
- LinkedIn. (14.04.2020b). Business Solutions on LinkedIn. Haettu osoitteesta: <https://business.linkedin.com/>
- Lup, K., Trub, L., & Rosenthal, L. (2015). Instagram# instasad?: exploring associations among instagram use, depressive symptoms, negative social comparison, and strangers followed. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 247-252.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276-1282.
- Mislove, A., Marcon, M., Gummadi, K. P., Druschel, P., & Bhattacharjee, B. (2007, October). Measurement and analysis of online social networks. In *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement* (pp. 29-42).

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of advertising*, 30(1), 13-46.
- Neher, K. (2013). Visual social media marketing: Harnessing images, Instagram, Infographics and Pinterest to grow your business online. Boot Camp Pub..
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo 2014.
- Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard business review*, 76, 82-98.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49(4), 853-882.
- Saffer, A. J., Sommerfeldt, E. J., & Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization-public relationships. *Public Relations Review*, 39(3), 213-215.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, L. (2003). What is branding and how is it important to your marketing strategy.
- Soininen, J., Wasenius, R., & Leponiemi, T. (2010). *Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Statista. (14.02.2020). Most popular social networks worldwide as of January 2020, ranked by number of active users. Haettu osoitteesta: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*, November, 25.

- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 1-14.
- Taylor, D. G., Lewin, J. E., & Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: do ads work on social networks?: how gender and age shape receptivity. *Journal of advertising research*, 51(1), 258-275.
- Tirronen, M. (2008). *WEB 2.0 Verkon numerologia*. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Virtanen, H., Björk, P., & Sjöström, E. (2017). Follow for follow: marketing of a start-up company on Instagram. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.