

**TYÖNTEKIJÄLÄHETILÄÄN ROOLI JA MOTIIVIT  
YRITYSMIELIKUVAN RAKENTAJANA  
SOSIAALISESSA MEDIASSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2023**

**Tekijä: Metsä-Simola Anne  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Skippari Mika**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Anne Metsä-Simola	
<i>Työn nimi</i> Työntekijälähtetilään rooli ja motiivit yritysmielikuvan rakentajana sosiaalisessa mediassa	
<i>Oppiaine</i> Kauppätieteet, markkinointi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> Toukokuu 2023	<i>Sivumäärä</i> 89+3
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Työntekijöiden hyödyntäminen työntekijälähteläinä on yrityksiä kiinnostava mahdollisuus yritysmielikuvan ja työnantajamielikuvan rakentamisessa. Työntekijälähteläiden sosiaaliseen mediaan tuottama sisältö koetaan aidoksi ja kiinnostavaksi. Myös työntekijät itse tiedostavat oman arvonsa ja vaikutusvaltansa, ja sisältöjä tehdäänkin suunnitelmallisesti. Tämän työn tavoitteena oli tutkia, mikä työntekijöitä motivoi toimimaan sosiaalisessa mediassa työntekijälähteläinä roolissa ja selvittää, mikä on työnantajan rooli ja vaikutus motivaation syntyyn. Lisäksi selvitettiin, miten erilaiset sisällöt ja niiden rakentaminen inspiroivat työntekijöitä toimimaan työntekijälähteläinä.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koottiin tutkimuksista, joissa työntekijälähteläilyttä oli tutkittu esimerkiksi markkinoinnin, viestinnän tai henkilöstöhallinnon näkökulmista. Työntekijälähteläilydestä ei ollut aiemmassa kirjallisuudessa johtavaa pääteoriaa, vaikka se onkin alkanut erityisesti viime vuosina kiinnostaa tutkijoita. Tästä johtuen aiemman tutkimustiedon perusteella on koottu kokonaisnäkemys työntekijälähteläilyteen johtavista työympäristön suotuisista vaikuttimista, niistä aiheutuvista tuntemuksista sekä motiiveista. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen perusteella teoretietoa täydennettiin ja muodostettiin uusi työntekijälähteläilyttä kuvaava viitekehys. Tutkimus rajattiin koskemaan aktiivisesti LinkedIn-kanavassa työnantajalähteläinä toimivia henkilöitä. Haastatteluihin osallistui 12 henkilöä loppusyksyn 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijälähteläilyys koetaan vahvasti vapaaehtoisuuteen perustuvaksi, vaikkakin monet markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöhallinnon parissa työskentelevät mieltävät sen osaksi työtehtäviään. Tutkimuksessa havaittiin, että hedonististen ja altruististen motiivien lisäksi työntekijälähteläilyttä selittävät yhteisölliset motiivit. Tulokset osoittavat myös, että työnantajan päätehtävä on rakentaa työympäristö työntekijälähteläilyttä tukevaksi.</p>	
<i>Asiasanat</i> Työntekijälähteläis, brändilähteläis, työnantajabrändäys, työntekijäbrändäys, yritysmielikuva, työnantajamielikuva, yhteisöllisyys, motiivit, viestintä, HR	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	



## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työntekijälähtöisyyden taustoitus ja aiempi tutkimus .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Keskeiset käsitteet.....	10
1.4 Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen rajausta .....	12
1.5 Työn rakenne.....	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
2.1 Työntekijälähtöisyyden rooli.....	21
2.2 Vertaisviestinnän merkitys työntekijälähtöisyydessä .....	22
2.3 Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan.....	24
2.4 Työntekijälähtöisyyden toiminnan motiivit.....	27
2.4.1 Vastavuoroisuus.....	29
2.4.2 Arvot toiminnan vaikuttimina .....	30
2.5 Yrityksen rooli työntekijälähtöisyyden rakentamisessa.....	31
2.6 Työntekijöiden vaikutus yritys- ja työnantajamielikuvaan.....	35
2.7 Sosiaalinen media työntekijälähtöisyyden työkaluna .....	37
2.8 Työntekijälähtöisyyden luoman sisällön ilmenemismuodot sosiaalisessa mediassa.....	38
2.9 Työntekijälähtöisyyden muotoutumisen malli.....	40
3 TUTKIMUSPROSESSI .....	43
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	43
3.2 Aineisto .....	44
3.3 LinkedIn työntekijälähtöisyyden ympäristönä .....	45
3.4 Analyysimenetelmät .....	46
3.5 Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus) 48	
4 TULOKSET.....	50
4.1 Haastateltujen taustatiedot.....	50
4.2 Vaikuttimet .....	51
4.2.1 Psykologinen sopimus ja toimenkuva .....	51
4.2.2 Työntekijän tarpeet .....	53
4.2.3 Muiden toiminta ja vastavuoroisuus .....	54
4.2.4 Työnantajan ja työntekijän väliset suhteet .....	55
4.2.5 Sisäinen viestintä.....	55
4.2.6 Työympäristö, -kulttuuri ja toimintatavat.....	56
4.2.7 Teknologia ja oppiminen .....	57
4.2.8 Arvot .....	58
4.3 Emootiot.....	58

4.3.1	Ylpeys, tyytyväisyys, luottamus .....	58
4.3.2	Luovuus .....	59
4.3.3	Aloitteellisuus ja persoonallisuus .....	59
4.4	Altruistiset motiivit .....	62
4.4.1	Työnantajan etu .....	62
4.4.2	Tuotelähtöinen syy .....	63
4.4.3	Halu auttaa muita .....	63
4.5	Hedonistiset motiivit.....	63
4.5.1	Vuorovaikutuksellisuuden tuoma ilo ja hyöty .....	63
4.5.2	Verkostojen ja suhteiden ylläpito .....	64
4.5.3	Taloudelliset syyt ja palkitseminen .....	65
4.5.4	Tunnepohjaiset syyt.....	65
4.5.5	Vaikutukset uraan.....	66
4.6	Yhteisölliset motiivit.....	67
4.7	Työntekijälähteläisiä inspiroivat sisällöt .....	68
4.7.1	Sisällöistä saatavat näkyvät tulokset.....	70
4.8	Työntekijälähteläisenä toimimisen tiedostaminen.....	71
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	72
5.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio .....	73
5.2	Käytännön implikaatiot .....	76
5.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet .....	78
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	79
	LÄHTEET .....	81
	LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	90
	LIITE 2. SÄHKÖPOSTIKYSYMYKSET HAASTATELTAVILLE.....	92

## LISTA KUVISTA JA TAULUKOISTA

### KUVAT

KUVIO 1: Työntekijöiden sosiaalisen median käytön ja työhyvinvoinnin korrelaatio työntekijälähtöisyyden viitekehyksessä ..... 25

KUVIO 2: Teoreettinen viitekehys sosiaalisessa mediassa toimivan työntekijälähtöisyyden roolille ja toiminnalle yritysmielikuvan kontekstissa ..... 40

KUVIO 3: Työntekijälähtöisyyteen johtavat vaikuttimet ja motiivit..... 42

KUVIO 4: Tutkimuksen perusteella täydennetty esitys työntekijälähtöisyyteen johtavista vaikuttimista ja motiiveista ..... 74

### TAULUKOT

TAULUKKO 1: Työntekijälähtöisyyden ulottuvuudet teoreettisen viitekehysten avulla tunnistettuna ..... 17

TAULUKKO 2: Haastateltavien taustatiedot ..... 44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työntekijälähettilyyden taustoitus ja aiempi tutkimus

Yritysten työntekijöiden kautta yrityksen ympärille muodostuu valtava monikanavainen verkosto. Työntekijöiden sosiaalisessa mediassa jakamat sisällöt leviävät tämän verkoston kautta kenties laajemmalle kuin yritys itse pystyisi näkyvyyttä ja kontakteja saamaan, etenkin ilman mainosrahaa. Tämän mahdollisuuden voi yrityksestä riippuen käyttää hyödyksi tai siitä voi olla huolissaan.

Työntekijälähettilyyden onkin aiheena verrattain tuore ja yrityksiä kiinnostava mahdollisuus yritys- ja työnantajamielikuvan rakentamisessa. Työntekijälähettilyyttä on tutkittu enenevästi viime vuosina, ja sitä voidaan tutkimuksissa käsitellä muun muassa työntekijätuottavuuden (Tanwar & Prasad 2016), työnantajamielikuvan (esim. Kashive, Khanna & Barhi 2020), yritysmielikuvan rakennuksen (mm. Hesse ym. 2022; King & Grace 2009; Potgieter & Doubell 2020), lojaaliuden (esim. Dhir, Dutta & Ghosh 2020; D'Aprile & Talò 2015), sosiaalisen vastuullisuuden, johtamisen (esim. Al-Shuaibi, Shamsudin & Aziz 2016), viestinnän (Men 2014), organisaatiokulttuurin ja työnantajaviestinnän tutkimusten (esim. Thakur 2022) kautta. Työntekijälähettilyyteen liittyvät myös tutkimukset ihmisten käyttäytymisestä ja motiiveista yleisesti työntekijöinä (esim. Lee & Kim 2020; Lemon 2019; Terry ym. 1999). Sitä voidaan tutkia myös kuluttajakäyttäytymistä selittävien tutkimusten avulla (esim. Hennig-Thurau 2004). Aiempi akateeminen tutkimus huomioi työntekijälähettilyyttä käsiteltäessä myös muun muassa vertaisviestinnän (WOM, word of mouth) merkityksen (esim. Kozinets ym. 2010) yhtenä osana työnantajamielikuvan ja yritysmielikuvan rakentamista.

Tutkijoiden taustoista riippuen tutkimusten lähestymiskulma voi olla rakennettu muun muassa organisaatiopsykologian, sosiaalipsykologian, markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöresursoinnin kautta. Tässä tutkielmassa työntekijälähettilyyttä käsitellään yrityksen markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöorganisaation näkökulmasta, ja se esitetään yhtenä osana yritysmielikuvan ja työnantajamielikuvan rakentamista. Työntekijälähettilyyden on rajattu tässä työssä sosiaalisen median kontekstiin, mutta sitä voi tapahtua monissa eri kanavissa. Sosiaalinen media on valittu sen yritysmielikuvan rakentamisen kannalta tärkeän roolin vuoksi (mm. Dreher 2014). Lisäksi sosiaalisella medialla on tärkeä rooli yksilöiden työtyytyväisyyden ja luovuuden rakentamisessa (mm. Leftheriotis & Giannakos 2014) sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteydenpidon kannalta (van Zoonen ym. 2014). Sosiaalinen media on myös kustannustehokas alusta yritysmielikuvan rakentamisessa, johon myös työntekijät voivat osallistua (Thakur 2022), ja sen teho perustuu siihen, että työntekijöiden tykkäämät, kommentoimat ja jakamat sisällöt leviävät laajalle (Dreher 2014). Sosiaalinen media on nousemassa yhä tärkeämmäksi työkaluksi myös henkilöstöosastojen kannalta, kun se aiemmin on ollut markkinoinnin brändinrakennustyökalu (Sakka & Ahammad

2020). Sosiaalista mediaa käytetään henkilökohtaisista ja työnantajälähtöisistä motiiveista (mm. van Zoonen ym. 2014, van Zoonen ym. 2018, Seiling 2008).

Työntekijälähteilisyys kiinnostaa nykyisin yrityksiä sen yritys- ja työnantajamielikuvan rakennuspotentiaalin vuoksi. Yritysmielikuvan rakentaminen vaikuttaa suoraan kuluttajien ostohalukkuuteen (esim. Biel, Gärling & Marell 2010; Illouz & Alaluf 2019) sekä työntekijöiden kiinnostukseen yritystä kohtaan (esim. Tanwar & Prasad 2016). Smithin, Jacobsonin ja Rudowskin (2021) tutkimustulokset viittaavat myös siihen, että työntekijöiden kertomaan viestiin luotetaan ja se koetaan aidoksi. Sen lisäksi tällaisen aidon ja läpinäkyvän viestinnän on todettu olevan tehokkaampi tapa rakentaa yritysmielikuvaa kuin epätoivottavien aiheiden välttely (Rokka ym. 2014). Muun muassa Smith ym. (2021), Thelen (2020) sekä Yoganathan, Osburg ja Bartikowski (2021) ovat tutkineet työntekijöiden merkitystä työnantajalle ja todenneet roolin tärkeäksi yrityksen maineenrakennuksessa. Toisaalta työntekijälähtöinen brändiarvon lisääminen perustuu vain riippumattomien henkilöiden itsenäiseen, aitoon ja uskottavaan viestintään, joka korostaa heidän omia mielipiteitään ja josta ei makseta eikä sitä valvota (Hesse ym. 2022). Hesse ym. (2022) huomauttavatkin, että työntekijälähteläisten viestien aitous voi olla hyvin haurasta, koska he ovat työsuhteensa vuoksi riippuvaisia työnantajastaan. Toistaiseksi työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median tilien käyttöä työnantajan hyväksi on tutkittu erittäin vähän (van Zoonen ym. 2016).

Työntekijälähteilyyden merkitys yrityksille on merkittävä, mutta kokonaiskuva sen syntymisestä on akateemisesta tutkimuksesta puuttunut. Kuten edellä on todettu, aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että työntekijöiden tekemien sisältöjen perusteella tehdään ostopäätöksiä (esim. Biel ym. 2010) ja valitaan työnantaja (esim. Tanwar & Prasad 2016). Nämä ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia aiheita, mutta mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden aktiivisuutta kertoa työnantajastaan? Esimerkiksi Yoganathan ym. (2021) ehdottavatkin tutkimusaiheeksi työntekijälähteilyyden syvempää ymmärrystä sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Kashive ym. (2020) ja Thomas (2020) puolestaan toteavat, että työntekijöiden motiiveja työntekijälähteläisenä toimimisessa pitäisi tutkia tarkemmin. Myös Saleem ja Hawkins (2021) ehdottavat lähestymään aihetta työntekijöiden näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite on käsitellä työntekijälähteilyyttä työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Työn ensisijainen tarkoitus on selvittää, millaiset motiivit työntekijälähteilyyden taustalla vaikuttavat ja ovatko motiivit työntekijästä itsestään vai työnantajasta lähtöisiä. Tämä tutkimuskulma vastaa myös aiemmin akateemisesta tutkimuksesta puuttuneeseen tietoon työntekijälähteilyyteen aktivoivista työympäristön vaikuttimista. Tutkielman tarkoituksena on myös selvittää, millaista sisältöä työntekijät jakavat kanavissaan ja millaiseen sisältöön he itse reagoivat sekä lisäksi mikä näiden sisältöjen rooli on



työntekijälähettilyydessä, koska sisältöjen tekeminen esimerkiksi sosiaaliseen mediaan on olennainen osa työntekijälähettiläänä toimimista. Tämän työn tavoite on myös koota näkemys yleisemmin työntekijälähettilyyden käsitteestä, työntekijälähettiläiden roolista työnantajan viestinviejinä, työntekijälähettilyyden vaikutuksista ja yrityksen roolista lähettilyyden tukemisessa.

Ensisijainen tutkimuskysymys muodostuu motiivien tutkimisen kautta. Työntekijöiden motiivien ymmärtäminen työntekijälähettiläänä toimimisessa on tärkeä ymmärtää työnantajayrityksissä, jotta toimintaa voidaan tukea ja siitä saadaan hyötyä yrityksen imagon rakennuksen kannalta. Tutkimuskysymyksillä pyritään tarkastelemaan motiiveja työntekijän omista lähtökohdista ja sen jälkeen kääntämään katse työnantaja- ja työympäristölähtöisiin motiiveihin. Lisäksi selvitetään, onko sisällöillä jonkinlainen vaikutus motivaatioon, koska sosiaalisessa mediassa sisältöjä voi itse luoda tai niihin voi reagoida, jolloin jokainen toiminne on eräänlainen itsensä ja itselleen tärkeiden asioiden ilmaisukeino, joka näkyy myös omalle verkostolle. Näistä lähtökohdista on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset. Ensimmäinen tutkimuskysymys on työntekijälähettilyyttä kokonaisuutena selvittävä pääkysymys ja kysymykset 2–3 ovat sitä tarkentavia alakysymyksiä.

### *Tutkimuskysymys 1.*

Mitkä asiat motivoivat työntekijälähettilästä jakamaan työnantajaansa koskevaa sisältöä?

### *Tutkimuskysymys 2.*

Miten yrityksen toiminta vaikuttaa motivaatioon?

### *Tutkimuskysymys 3.*

Millaisiin sisältöihin työntekijälähettiläät reagoivat ja millaista sisältöä he itse jakavat?

Sisällöt tarkoittavat tässä sosiaalisen median kanaviin työnantajasta jaettuina julkaisuja. Sisältöjen jakaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä julkaisee itse erityyppistä sisältöä omalta tililtään. Se voi olla itse luotua tai yrityksen tai jonkin toisen henkilön aiemmin luomaa sisältöä, jonka työntekijä jakaa uudelleen omalta tililtään. Sisältöihin reagoiminen tarkoittaa tässä sitä, että työntekijä osoittaa kiinnostusta, kannustusta, tukea tai muuta huomiota jonkun toisen henkilön tai yrityksen jakamiin julkaisuihin niin sanotusti tykkäämällä niistä tai kommentoimalla niihin. Reagoiminen on siis julkisesti meilipiteensä osoittamista, mutta ei kuitenkaan yhtä voimakas toimenpide kuin sisältöjen jakaminen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena, jotta voidaan keskittyä erityisesti motiivien selvittämiseen haastateltavien vastauksia tulkitsemalla ja lisäkysymysten avulla. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla 12 aktiivista LinkedIn-käyttäjää, jotka ovat toimineet työnantajansa lähettiläinä julkaisemalla erilaisia sisältöjä. Haastattelut on tehty syksyn 2022 ja alkutalven 2023 aikana. Aktiivisia työntekijälähettiläitä haastatteleamalla saatiin selvitettyä

toiminnan motiiveja ja analysoitua sisältöjen rakentamista. Liitteessä 1. on yhteenvedo haastattelukysymyksistä.

Työn teoreettisena viitekehystenä toimineen aiemman tutkimustiedon ja tämän tutkimuksen perusteella ehdotetaan aiemmin työntekijälähettilyyttä tutkineesta tiedosta puuttunutta kokonaisnäkemystä työntekijälähettilyydestä. Tämä tutkimus lisää myös teoreettista ymmärrystä työntekijälähettilyyden taustalla toimivista vaikuttimista ja motiiveista, ja niistä onkin muodostettu täysin uusi työntekijälähettilyyden viitekehysmalli. Uudessa työntekijälähettilyyden viitekehyksessä erotellaan työympäristössä olevat vaikuttimet, niistä johtuvat tunteet ja vaikutukset sekä näistä syntyvät työntekijälähettilyyteen johtavat motiivit.

Tutkielman laatimisessa ei hyödynnetty tekoälysovelluksia mitenkään, koska tutkimuksen tekijä ei ensinnäkään ollut perehtynyt niiden käyttöön ja toiseen resurssiin tekoälyn tuottaman tekstin oikeellisuuden tarkistamiseen ei tämän työn kohdalla ollut.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

#### Työntekijälähettiliisyys

Työntekijälähettiliyydellä tarkoitetaan tässä työssä työntekijöitä, jotka lähtökohdaisesti omasta halustaan esiintyvät työnantajansa edustajina ja puolesta puhujina eli työntekijälähettiläinä (Walden & Kingsley Westerman 2018). Työntekijälähettiläät kertovat tyypillisesti työnantajaan tai sen tarjoamiin tai myymiin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä asioita, mainostavat työnantajansa saavutuksia, hakevat uusia työntekijöitä, kertovat yrityskulttuurista tai julkaisevat tapahtumista tietoja positiivisessa sävyssä (esim. Men 2014), mutta työntekijälähettiliisyys voidaan nähdä sisältävän myös kritiikkiä työnantajaa kohtaan (esim. Men 2014; Thelen 2020). Työntekijälähettiliisyys voi olla verbaalista tai ei-verbaalista (Thelen 2020). Schweitzer ja Lyons (2008) kuvaavat työntekijöitä ikään kuin osa-aikamarkkinoijiksi. Työntekijälähettiliisyys onkin vapaaehtoisuuteen ja omiin asenteisiin ja arvoihin perustuvaa toimintaa. Työntekijälähettiläiden kohderyhmää ovat heidän työkaverinsa, ystävänsä, tuttavansa ja sukulaiset eli hyvin laajasti kuka tahansa, keitä he kohtaavat ja keiden kanssa aihe nousee keskustelussa esille. Työntekijälähettiliisyys voi siis tapahtua yrityksen rajojen sisällä tai ulkopuolella (Thelen 2020) ja missä tahansa kanavassa, vaikkakin joissain tutkimuksissa se pyritään rajaamaan vain digitaalisilla alustoilla tapahtuvaksi. Työntekijälähettiliyyttä ei voida tämän vuoksi esimerkiksi valvoa eikä se ole tarkoituskaan. Yrityksillä saattaa olla käytössä erilaisia ohjelmia, joilla ne voivat seurata yrityksestä käytävää keskustelua esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, mutta on huomioitava, että työntekijälähettiliisyys ei rajoitu pelkästään julkisiin tileihin tai keskusteluihin, joita ohjelmilla pystytään seuraamaan.

Walden ja Kingsley Westerman (2018) ovat sitä mieltä, ettei työntekijälähettiliyydestä kuulu palkita työntekijöitä erikseen. Toisaalta nykyisin lähettiliyyden arvo nähdään niin suurena, että monessa yrityksessä siihen kuitenkin

kannustetaan jopa palkinnoiksi verrattavilla lahjakorteilla, vapaalipuilla tai esi-neillä. Kannustaminen voi myös olla aineetonta palkitsemista. Työntekijälähetti-lyyden voi myös rajata siten, että siihen ei lueta työtä tai ammattia, jossa nimen-omaan toimenkuvaan kuuluu esitellä yritystä ja sen tuotetta, kuten kasvokkain tapahtuva myyntityö, josta maksetaan työntekijälle palkka. Toisaalta myyntitehtävissä toimivan henkilön muussa tilanteessa tuottama sisältö tai keskustelu voi olla työntekijälähettilyyttä, vaikkakin sen perimmäinen ajatus olisi lisämyynti ai- van kuten kasvokkain tapahtuvassa myyntitilanteessakin. Thelen (2020) huo- mauttaa, että kirjallisuudessa työntekijälähettilyyss-termiä käytetään vähän eri ta- voin. Sen vuoksi tämä määritelmä pyrkii kuvastamaan sitä näkökulmaa, josta työntekijälähettilyydessä tässä työssä on kyse.

### **Yritysmielikuva**

Yritysmielikuvalla tarkoitetaan tässä sitä mielikuvaa, joka yrityksestä on muo- dostunut niin asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, tulevien, nykyisten tai en- tisten työntekijöiden tai muun kohderyhmän näkökulmasta (mm. Thakur 2022; Hong & Yi 2022). Yritysmielikuva on käsitteenä laajempi kuin työnantajamieli- kuva, sillä se sisältää kaiken yrityksen toiminnan alkaen tuotteista ja raaka-ai- neista. Yritysmielikuvaan vaikuttavat myös muut vastuullisuuden osa-alueet, kuten ympäristöasiat, innovaatiot, hankintakäytännöt sekä taloudelliset että so- siaaliset tekijät (mm. D'Aprile & Talò 2015; Lankoski 2009). Työnantajamielikuva sen sijaan rajautuu lähemmäs työnantajan työntekijälle tarjoamia toimintoja sekä taloudellista ja psykologista hyötyä (Ambler & Barrow 1996; Kashive ym. 2020). Backhaus ja Tikoo (2004) lisäävät, että työnantajamielikuva sisältää kaikki ne yri- tyksen toiminnot, joilla se pyrkii näyttäytymään haluttuna työnantajana työnte- kijöiden suuntaan.

### **Sosiaalinen media**

Sosiaalisella medialla tarkoitetaan tässä työssä internetissä tai erillisissä sovelluk- sissa toimivia palveluita ja alustoja, joilla ihmiset voivat eri tavoin verkostoitua ja pitää yhteyttä toisiinsa (esim. Cervellon & Lirio 2017; Kaplan & Haenlein 2010). Sosiaalisen median alustoilla, kuten Facebook, Instagram, Twitter ja LinkedIn käyttäjät voivat jakaa erilaisia sisältöjä, kuten kuvia, tekstiä, videoita, linkkejä tai näiden yhdistelmiä toisten käyttäjien uutisvirtaan eli uutissyötteeseen (Bengtsson & Johansson 2022). Sosiaalinen media rakentuu identiteetin, vuoropuhelun, jakamisen, suhteiden, maineen, läsnäolon ja ryhmien muodostamista osa-alu- eista (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre 2011). Sosiaalista mediaa voi- daan käyttää yhteydenpitoon eli verkostoitumiseen, viihtymiseen tai tiedon ha- kuun ja jakamiseen (Greenhow & Robelia 2009). Sosiaaliselle medialla tunnus- omaista on avoimuus, nopeus, dynaamisuus ja vaihtelevuus ja sen eri palveluilla on lisäksi omat erityispiirteensä ja käyttäjäryhmänsä (Bengtsson & Johansson 2022; Kaplan & Haenlein 2010). Tässä tutkimuksessa keskitytään LinkedIn-kanavaan, joka on profiloitunut erityisesti työntekijöiden ja työnantajien ammatil- liseksi tiedon jakamisen kanavaksi.

## 1.4 Tutkimuksen teorettinen ja empiirinen rajaus

Tämä tutkimus rajataan teorettisessa osuudessaan koskemaan työntekijälähettilyyttä, motiiveja sen taustalla, sen vaikutuksia sekä sisältöjä. Työ ei käsittele yritysmielikuvaa, työnantajamielikuvaa tai sosiaalista mediaa sinänsä, mutta ne toimivat tässä kontekstissa kehyksenä työntekijälähettilyydelle ja ovat sen vuoksi tärkeä osa teorettista viitekehystä. Lisäksi työntekijälähettilyyttä selittämään on nostettu vertaisviestintään, työntekijöiden sitoutumiseen ja työnantajan rooliin liittyvää teoriaa. Haastattelut on rajattu koskemaan vain aktiivisia työntekijälähettiläitä, koska heidän haastattelemisensa on todennäköisesti hedelmällisempää tulosten ja työnantajille koottujen löydösten kannalta, kuin ei-aktiivisten haastattelemisen. Ei-aktiivisuuden taustalla voi olla esimerkiksi se, että henkilö ei käytä sosiaalisen median kanavia.

Tällainen positiiviseen työvoimapotentiaaliin perustuva tutkimusmalli on johdettu vahvuuteen perustuvasta filosofiasta ja keskittyy siihen, mikä menee oikein ja motivoi (Watkins & Stavros, 2010). Tutkimuksen lähestymistapa ja johtopäätösten teko perustuvat käyttäytymistä ennustavaan tapaan, sillä esimerkiksi Ouellette ja Wood (1998) ovat todenneet, aiemman käyttäytymisen ennustavan tulevaa. Van Zoonen ym. (2018) korostavat, että sosiaalisen median kanavia ei pitäisi tarkastella yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena, koska silloin jätetään huomioimatta eri alustojen erot ja käytön seuraukset. Tämä työ onkin rajattu koskemaan sosiaalisen median kanavista vain LinkedIniä, koska se on lähtökohtaisesti työntekijälähettilyyteen erinomaisesti soveltuva kanava ja ihmiset toimivat siellä pääsääntöisesti työroolissaan.

## 1.5 Työn rakenne

Työn ensimmäisessä kappaleessa lukija tutustutetaan työntekijälähettilyyteen ja siihen liittyviin avainkäsitteisiin. Lukijalle kuvataan myös aiheen rajaus. Työntekijälähettilyyttä voi käsitellä hyvin monesta näkökulmasta, ja sen vuoksi aihetta kuvaamaan on valittu muutamia tämän työn kannalta oleellisia lähestymiskulmia. Kappale kuvaa lukijalle tutkimuksen tarkoituksen ja tarpeellisuuden niin tutkimusnäkökulmasta kuin käytännön työelämän kannalta.

Työn toisessa kappaleessa esitellään ensin työntekijälähettilyyttä koskevia tutkimuksia ilmentämään lähettilyyden eri tarkastelukulmia. Sen jälkeen syvenytään aiheeseen teorettisen viitekehyksen avulla, johon pääteemoiksi on nostettu työntekijälähettilyyden ja siihen liittyvät osa-alueet, kuten motivaatiot ja toiminnan vaikutus. Lisäksi keskustellaan yrityksen roolista ja yritysmielikuvasta sekä sosiaalisesta mediasta. Kappaleen tärkeimpiä aiheita ovat työntekijälähettiläiden sitoutumiseen ja motivaatioihin vaikuttavat seikat sekä yrityksen rooli työntekijöiden tukijana. Kappaleessa kuvataan myös vertaisviestintää, työntekijöiden ja työnantajan välistä vuorovaikutusta sekä sosiaalisen median roolia työntekijälähettilyydessä ja erilaisia sisältötyyppejä, joita lähettiläät voivat

käyttää. Teoreettisesta viitekehuksesta muodostetaan myös kaaviokuva selventämään työntekijälähtöisyyttä rakentavia aiheita. Kappaleen lopuksi esitetään näkemys työntekijälähtöisyyden johtavista vaikuttimista ja motivaatioista.

Kolmannessa kappaleessa kuvataan tutkimusprosessi, aineistotyytit sekä aineiston hankintametodit. Lisäksi kappaleessa käydään läpi aineiston analyysimenetelmät ja arvioidaan tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.

Neljännessä kappaleessa lukijalle esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan ne. Kappaleen tärkein osuus on vastata tutkimuskysymyksiin eli kuvata tulosten avulla, mikä työntekijälähtöisyyttä motivoi, millaisia sisältöjä he itse jakavat ja millaisiin sisältöihin he reagoivat. Näiden tulosten perusteella muodostetaan viidennessä eli viimeisessä kappaleessa johtopäätökset ja ehdotuksia työntekijälähtöisyyden johtamisen tueksi. Lisäksi tehdään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työntekijälähettilyyttä on tutkittu enenevässä määrin vasta aivan viime vuosina. Toisaalta koko termi on verrattain uusi ja asiana työntekijälähettilyyks on noussut varsinaiseen merkitykseensä vasta sosiaalisen median kanavien yleistyttyä. Van Zoonen ym. (2018) määrittelevätkin työntekijälähettilyyden olevan muun muassa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa tykkäämistä ja jakamista, joka tukee yrityksen tavoitteita. Työntekijälähettilyydeksi voidaan lukea myös työnantajan yritystunnuksella eli logolla merkittyjen vaatteiden, asusteiden tai muiden esineiden käyttö sekä vapaaehtoisin koulutuksiin osallistuminen. Kirjallisuudesta ja akateemisesta tutkimuksesta puuttuu kuitenkin työntekijälähettilyyttä koskeva niin sanottu kantava johtoteoria, vaikka aihe on noussut yritysmaailmassa suuren kiinnostuksen kohteeksi (Thelen 2020). Työntekijälähettilyyteen voidaan yhdistää tutkimuksia esimerkiksi työntekijätyytyväisyydestä (esim. Yuan, Luo, Liu & Yannopoulou 2022; Sakka & Ahammad 2020), työnantajamielikuvasta (esim. Thakur 2022, King, Grace & Funk 2012; Kashive ym. 2020), lojaaliuden rakentumisesta (esim. Lemon 2019; Kwon & Park 2019; Dhir ym. 2020), yritys- ja brändimielikuvan rakentamisesta (esim. Smith ym. 2021; King & Grace 2009; Hesse, Schmidt, Bosslet, Häusler & Schneider 2022), sosiaalisesta vastuullisuudesta (esim. Azim 2016), johtamisesta (Men 2014; Hong & Ji 2022; Al-Shuaibi ym. 2016), organisaatiokulttuurista (esim. Cervellon & Lirio 2017; Kuo & Tsai 2019) tai työnantajaviestinnästä ja vuorovaikutuksesta (esim. Dabos & Rousseau 2004). Muun muassa näiden eri osa-alueita käsittelevien tutkimusten avulla työntekijälähettilyyttä käsitellään tässä työssä kokonaisuutena, joka vaikuttaa työntekijään, työnantajaan ja työtovereihin.

Hinge Research Institute and Social Media Today'n tekemä tutkimus (2015) näkee työntekijälähettilyyden kuitenkin syvempänä kokonaisuutena kuin yksittäisten tekijöiden yhteenlaskettuna summana. Instituutin määritelmän mukaan työntekijälähettilyyden voi käsittää kulttuurina, jossa uskotaan yrityksen arvoihin ja sisältöihin, ja siihen kuuluu sopivien keskustelunavaustilaisuuksien etsiminen samankaltaisten ja samanlaisista kiinnostusten kohteista innostuvien ihmisten kanssa digitaalisessa maailmassa. Instituutti rajaa lähettilyyden digitaaliseen maailmaan, mutta sen voi käsittää tapahtuvaksi myös reaali maailmassa esimerkiksi vertaisviestintänä (*engl. word of mouth*). Esimerkiksi Thelenin (2020) mukaan työntekijälähettiläänä voi toimia missä tahansa kanavassa alkaen kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä, mutta digitaalisen viestintäteknologian kehittyminen ja uusien foorumien muodostuminen on lisännyt ihmisten mahdollisuuksia ja vaikutusvaltaa työntekijälähettiläänä dramaattisella tavalla aivan muutamien vuosien aikana, ja sen vuoksi ne ovat niin tärkeässä roolissa.

Työntekijälähettilyyks kiinnostaa tutkijoita eri aloilta kuten organisaatiopsykologian, sosiaalipsykologian, markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöresursoinnin lähtökohdista. Esimerkiksi henkilöstöorganisaatiossa sosiaalista mediaa käytetään nykyisin moniin eri toimintoihin, kuten rekrytointiin, koulutukseen ja

kehittämiseen, työntekijöiden sitouttamiseen sekä työnantajamielikuvan luomiseen (Cervellon & Lirio 2017; Kashive ym. 2020, Thelen 2020).

Yritysten edustajia aihe on alkanut kiinnostaa erityisesti siksi, että on alettu ymmärtää työntekijöiden potentiaali yhtenä markkinointikanavana ja mahdollisuutena lisätä bränditietoutta kustannustehokkaalla tavalla. Työntekijät pitääkin huomioida yhtenä osana strategista markkinointia ja viestintää sekä tärkeinä arvonaluomisen näkökulmasta, painottavat Heide, von Platen, Simonsson ja Falkheimer (2018). Näkemys työntekijöistä aktiivisina yrityksen äänitorvina on siirtymässä sisäisen viestinnän alueelle, kunhan esimiehet alkavat huomioida asian myös työntekijöiden koulutuksissa ja perehdyttämisessä (Andersson 2019b, Heide & Simonsson 2011). Työntekijöiden yhdessä tavoittama yleisö on ensinnäkin hyvin laaja ja toisekseen hedelmällinen kohderyhmä kertoa yritysviestiä. Työntekijälähettilyyden lisää tutkimuksen (Hinge Research Institute & Social Media Today 2015) mukaan muun muassa merkittävästi yrityksen näkyvyyttä, brändin tunnettuutta, verkkosivuliikennettä, brändilojaaliutta ja tuottaa paremmat hakukonetulokset. Toisaalta on huomioitava, että esimerkiksi näkyvyys ja tunnettuus voivat olla hankalia mitattavia. Samankaltaisiin tuloksiin on päätynyt myös Thelen (2020), ja lisäksi on tutkittu, että työntekijöiden kautta hankitut asiakassuhteet ovat tutkimusten mukaan osoittautuneet kestäviksi ja tuottoisiksi (Miles, Mangold, Asree & Revell 2011).

Hesse ym. (2022) tarjoavat uskottavuuteen ja vaikuttavuuteen toisenlaisen näkökulman. Heidän mukaansa työnantajan näkökulmasta työntekijälähettiläiden luoma sisältö, etenkin positiivinen, voidaan lähtökohtaisesti luokitella ansaituksi mediaksi, jota asiakkaat pitävät omaehtoisesti tuotettuna. Toisaalta työntekijät jakavat työnantajan sisältöjä hyvinkin kriittikittömästi, jolloin voidaan pohtia onko se ansaittua vai omistettua sisältöä. Hesse ym. (2022) luokittelevat työntekijöiden luoman sisällön jopa hauraaksi, koska työntekijäbrändäyksen pitäisi perustua riippumattomuuteen ja vapaaseen tahtoon, josta ei makseta. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat työntekijöiden noudattavan työnantajan luomaa mallia kuuliaisesti, ja sen vuoksi Hesse ym. määrittelevätkin työntekijälähettilyyden roolin mukaiseksi toiminnaksi ja yhdenlaiseksi natiivimainonnaksi maksuttomassa viestintäalustassa.

Koska useat tutkimukset, Hessen ym. tutkimus (2022) mukaan lukien, todentavat työntekijälähettiläiden roolin tärkeyttä ja vaikutusta, mutta uskottavuus on hyvin löyhästi siihen sidottu, työnantajien tulisi perehtyä erityisesti työntekijöiden omaehtoisuuden ja luovuuden tukemiseen. Aito ja itse luotu sisältö, josta välittyy työntekijän tunteet ja oma mielipide, vahvistaisi uskottavuutta ja sitä kautta varmistaisivat brändinhallintaa.

Työntekijälähettilyyden yksi osa-alue tai ilmenemisen muoto on työntekijäbrändäys. Sen voi erottaa työntekijälähettilyyden termistä prosessina, jossa työntekijä on sisäistänyt halutun brändikuvan ja on motivoitunut jakamaan sitä organisaation sisällä ja ulkopuolella (Miles & Mangold 2004; Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Thakur (2022) määrittelee työntekijäbrändäyksen yrityksen sisäiseksi brändäysmekanismiksi, joka tunnustaa työntekijän roolin brändin

maineen ja luottamuksen rakentamisessa. Työntekijäbrändäyksen avulla yritys pyrkii juurruttamaan arvoaan ja yrityksen koko olemusta eli brändiä työyhteisöön sekä asiakkaiden ja mahdollisten tulevien työntekijöiden suuntaan, mutta olennaista on, että yrityksen organisaatiokulttuurin ja henkilöstöhallinnon on oltava linjassa yrityksen arvojen kanssa (Thakur 2022).

Seuraavaksi esitellään työntekijälähtöisyyttä käsitteleviä artikkeleita ja tutkimustietoa taulukkomuotoon koottuna yhteenvetona. Taulukon avulla selvennetään näkökulmia siihen, mitä työntekijälähtöisyys on käytännössä, miten ja miksi työntekijä sitoutuu työnantajaansa niin, että ryhtyy lähettilääksi, mitä vaikutuksia lähettilyydellä on työntekijän ja toisaalta yrityksen näkökulmasta ja mikä on yrityksen rooli tässä kokonaisuudessa. Lisäksi käydään läpi yritysmielikuvan rakentumista ja sosiaalisen median roolia sekä erilaisia sisältötyyppejä yhtenä osana työntekijälähtöisyyttä.

Taulukko 1. kuvaa tässä työssä käytettyä tutkimusaineistoa ja teoreettista viitekehystä, jonka kautta työntekijälähtöisyyttä lähestytään ja jonka pohjalta siitä muodostetaan yhtenäinen kokonaisuus. Taulukko on rakennettu kuuden eri näkökulman kautta. Taulukon avulla lukija saa yleiskatsauksen työntekijälähtöisyyden eri perspektiiveistä ja ymmärryksen siitä, mihin termi liittyy ja mistä näkökulmista sitä voidaan tutkia.



TAULUKKO 1 Työntekijälähtöisyyden ulottuvuudet aiemman työntekijälähtöisyyttä koskevan tutkimustiedon avulla tunnistettuna.

Näkökulma	Tekijät	Keskeiset tulokset
Työntekijälähtöisyyden eri roolit	Verhoeven & Madsen 2022.	Ehdottavat kahdeksaa eri roolia työntekijälähtöisyyteen.
Työntekijälähtöisyyden merkitys yrityksen ja brändin kannalta	Hesse ym. 2022.	Työntekijälähtöiset yrityksiä koskevat julkaisut sosiaaliseen mediaan lisäävät brändiarvoa. Tätä pitää tukea sisäisellä brändinhallinnalla ja rohkaista kaikkia työntekijöitä sanelemisen sijaan.
	King ym. 2012.	Asteikko, jolla voidaan mitata sisäisen brändinhallinnan vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen.
	King & Grace 2009.	Työntekijöiden osuus brändinhallinnassa ja brändinrakennuksessa on merkittävä. Sen vuoksi työntekijöiden brändituntemus on tärkeää.
	Smith ym. 2021.	Työntekijöiden yrityksestä luomaa sisältöä voidaan arvioida, ja jos sen määrä lisääntyy, se vaikuttaa brändimielikuvaan ja -arvoon.
	Thakur 2022.	Työntekijälähtöisyyttä edistää brändin arvojen kanssa täysin so-puoinnussa toimiva organisaatiokulttuuri ja henkilöstöhallinnon toiminta sekä työntekijöiden emootioiden kanssa linjassa olevat
	Thelen 2020.	Yritysten sisäiset viestijät ymmärsivät työntekijälähtöisyyden roolin merkityksen yrityksen suorituskykyyn ja menestykseen. Vain kuttaminen voi olla verbaalista tai ei-verbaalista.
	Zeitoun ym. 2020.	Työntekijöiden luoma sisältö uskottavampaa kuin toimitusjohtajan. Tärkeää kuitenkin tietää yhteys työnantajaan. Sisällöissä pitää olla koukku tai tarina.
Työnantaja- ja yritysmielikuvan rakentaminen ja vaikutus työntekijöihin ja työtyytyväisyyteen	Backhaus & Tikoo 2004.	Teoreettinen viitekehys, josta markkinoinnin ja henkilöstöresurssit sisältämä työnantaja-brändäys muodostuu.

Näkökulma	Tekijät	Keskeiset tulokset
Johtamisen, viestinnän ja henkilöstöhallinnon sekä sosiaalisen vastuun vaikutus työntekijälähettilyyteen	Kashive ym. 2020.	Tunnistivat 7 teemaa, joista muodostuu työnantajan arvo. Johtaminen nousi tärkeäksi eettisyyden ja läpinäkyvyyden näkökulmista.
	Potgieter & Doubell 2020.	Työntekijöillä tärkeä rooli yritysidentiteetin ja mielikuvan luomisessa. Työntekijän arvot, moraalit ja persoonallisuus huomioitava.
	Rokka ym. 2014.	Koska työntekijöiden rooli on tärkeä maineenhallinnassa sosiaalisessa mediassa, painottavat avointa viestintää, läpinäkyvyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Ylhäältä alas johtaminen ei toimi enää sosiaalisessa
	Tanwar & Prasad 2016.	Koulutus ja kehittäminen, maine, organisaatiokulttuuri ja etiikka sekä yritysten yhteiskuntavastuu, työn ja yksityiselämän tasapaino ja monimuotoisuus sekä yllättäen myös sukupuoli vaikuttavat kriittisesti työ-
	Yoganathan ym. 2021.	Työnantajan tulisi panostaa sisäiseen sosiaaliseen markkinointiin ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen mm. sosiaalisessa mediassa.
	Al-Shuaibi ym. 2016.	Kun työntekijä pystyy toimimaan hyvin ja tehokkaasti työntekijälähettiläänä, se lisää asiakkaiden sitoutumista.
	Cervellon ja Lirio 2017.	Viiden parhaan käytännön listaus, miten yritys voi tukea työntekijälähettilyyttä.
	D' Aprile & Talò 2015.	Asiantuntijatason henkilöiden osallistaminen sosiaalisen vastuullisuuden toimii, sitouttaa heitä yritykseen ja lisää yhteenkuuluvuutta.
	Hong & Ji 2022.	Toimitusjohtajan ja muiden työyhteisön vaikutusvaltaisten henkilöiden läpinäkyvä ja aktiivinen toiminta työntekijöille tärkeiden asioiden puolesta lisäsi työntekijöiden halua toimia ja puhua yrityksen puolesta.

Näkökulma	Tekijät	Keskeiset tulokset
	Lee & Kim 2020.	Yhdenmukainen sisäinen viestintä kannustaa työntekijöitä puhumaan myönteisesti työnantajasta omissa kanavissaan. Luottamus työnantajaan lisää työntekijälähtöisyyttä.
	Men 2014.	Muutosjohtajuus ja symmetrinen viestintä vetoavat työntekijöiden syvimpiin tarpeisiin, koska siinä huomioidaan hyvinvointi, mikä puolestaan vaikuttaa asenteisiin myönteisesti, lisää luottamusta ja lähettiläänä toimimista.
	Schmidt & Baumgarth 2018.	Onnistuneen lähettiläsohjelman rakentamisen peruspilarit, 31 kohtaa.
Työntekijöiden lojaalius ja sitoutuminen	Dhir ym. 2020.	Työntekijän ja työn sekä työntekijän ja organisaation välinen sopivuus sekä esimiehen tuki vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen, millä on selvä vaikutus lojaaliuteen.
	Fernandez-Lorens ym. 2016.	Työntekijöiden sitoutumisen asteikko kolmen ulottuvuuden kautta: älyllinen, emotionaalinen ja aistillinen. Nämä vaikuttavat työsuhteen pituuteen, brändistä innostumiseen ja tunnepohjaiseen brändikiintymykseen.
	Kwon & Park 2019.	Ehdottavat sitoutumisen määrittämistä tyypin, keston ja tyylin mukaan. Sitoutumiseen vaikuttavat myös organisaatioilmapiiri ja suhteet esimiehiin ja kollegoihin.
	Lemon 2019.	Työntekijät sitoutuvat työnantajan ja työntekijän keskustelun, aktiivisen kuuntelun sekä muodollisen sisäisen viestinnän kautta.
	Sakka & Ahammad 2020.	Työntekijälähtöisten rooli on tärkeä osa markkinointia, mutta heidän pitää ymmärtää roolinsa ja kokea voivansa vaikuttaa brändin menestykseen verkossa.
	Xiong ym. 2013.	Työnantajaan sitoutuminen vaatii ymmärrystä brändin tärkeydestä organisaatiolle ja työntekijälle itselleen.

Näkökulma	Tekijät	Keskeiset tulokset
	Yuan ym. 2022.	Sekä tuote- että prosessi-innovaatiot lisäävät työntekijöiden psyykkistä sitoutumista ja hyvinvointia. Tyytyväiset työntekijät puolestaan toimivat todennäköisemmin työntekijälähettiläinä.
Käyttämisen motiivit työntekijälähettilyyden taustalla	Hennig-Thurau 2004.	Verkkokäyttämisen syynä ovat halu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, taloudelliset kannustimet, huoli muista ja mahdollisuus itsetunnon parantamiseen.
	Terry ym. 2019.	Aiempi käyttäytyminen ennustaa tulevaa. Ryhmän käytös ohjaa tulevaa, jos tuntee yhteenkuuluvuutta ryhmään.
	Dreher 2014.	Työntekijöiden osallistaminen sosiaalisen median kautta brändimielikuvan rakentamiseen vaatii hallitun sosiaalisen median strategian.
Työntekijöiden sosiaalisen median ja teknologian käytön vaikutus työntekijälähettilyyteen	Soens & Claeys 2021.	Yritysten kannattaa tehdä sosiaalisen median ohjeistus mieluummin kanustavasta kuin rajoittavasta näkökulmasta. Ohjeita tärkeämpää on huolehtia hyvästä työnantajamielikuvasta.
	van Zoonen ym. 2014.	Sosiaalista mediaa käytetään tiedon levittämiseen, ihmissuhteiden ylläpitoon ja työntekijälähettilyyden välineenä.
	van Zoonen ym. 2016.	Työntekijät jakavat ammattiin, organisaatioon ja työhön liittyviä julkaisuja Twitterissä strategisesti ammatillisten kontaktien kanssa.
	van Zoonen ym. 2018.	Työntekijät jakavat työnantajaa koskevaa sisältöä tarkoitushakuisesti ja tiedostaen vaikutusmahdollisuutensa mm. yritysmielikuvaan.

## 2.1 Työntekijälähettilään rooli

Verhoeven ja Madsen (2022) ovat rakentaneet työntekijälähettilyydestä tutkimuksensa perusteella kahdeksan erilaisen viestintäroolin muodostaman viitekehksen. Nämä kahdeksan roolia voivat heidän mukaansa olla ensinnäkin työntekijälähettilään perusmuoto (*engl. embodier*), eli henkilö, joka ilmentää yrityksen ominaisuuksia ja arvoja viestinnällään ja käyttäytymisellään. Toinen rooli on niin sanottu edistäjä tai promoottori (*engl. promotor*), joka vahvistaa yrityksen mainetta viestimällä yrityksestä positiivisesti. Kolmas rooli on puolustaja (*engl. defender*), joka nimensä mukaan puolustaa yritystä kritiikkiä vastaan. Neljäs rooli on suhteiden rakentaja (*relationship builder*), joka ylläpitää suhteita sidosryhmiin. Viides rooli on partiolainen (*engl. scout*), joka kerää ja jakaa yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa ympäristöstä. Kuudes rooli on järjellistäjä (*engl. sensemaker*), joka järjestää tietoa yrityksen kannalta hyödylliseen muotoon. Seitsemäs rooli on keksijä tai innovaattori (*engl. innovator*), joka kehittää uutta ja pyrkii muuttamaan organisaatiota. Kahdeksas ja viimeinen rooli on kriitikko (*engl. critic*), joka pyrkii epäkohtien korjaamiseen.

Työntekijälähettilyyks nähdään usein ylimääräisenä lisäresurssina työyhteisön maineenrakennuksessa (Men 2014). Verhoeven ja Madsen (2022) painottavatkin huomioimaan työntekijälähettilyyden kaksi puolta. Usein tutkimuksissa huomioidaan vain työntekijälähettilyyden hyvät vaikutukset joko työnantajalle tai henkilölle itselleen. Työntekijät toimivat kuitenkin työntekijälähettilään eri rooleissa oman työnsä ohella, mikä voikin johtaa ylikuormittumiseen ja työstressiin. Roolit voivat olla myös ristiriidassa keskenään, mikä väsyttää työntekijää.

Thelenin (2020) tutkimuksessa ilmeni, että markkinoinnin, myynnin ja henkilöstötehtävien parissa työskentelevät ihmiset suhtautuvat todennäköisesti avoimemmin työntekijälähettiläänä toimimiseen ja pitävät sitä luonnollisena osana työtään verrattuna muissa organisaatioissa työskenteleviin. Thelen (2020) korostaakin, että yrityksissä on tärkeää tuoda esiin työntekijälähettilyyks vapaaehtoisena käyttäytymisenä ja erottaa työrooli tai normeihin perustuva käyttäytyminen siitä. Myös Yuan ym. (2022) viittaavat itsemääräämisteoriaan, jonka mukaan odotusten täyttäminen voi jopa vahingoittaa autonomista motivaatiota (Vansteenkiste, Lens & Deci 2006).

Andersson (2019) näkee työntekijälähettilyyden yhdenlaisena rooliodotuksena työelämässä, johon työntekijöiden on sopeuduttava työssään. Työntekijälähettilään rooliin liittyy identiteettijännitteitä, jotka näkyvät esimerkiksi yrityskriisin aikana, jolloin lähettiläs joutuu edustamaan yritystä negatiivisesti suhtautuvalle yleisölle (Andersson 2019). Sen vuoksi työntekijälähettilään roolista puhuttaessa on ymmärrettävä sen merkitys ja vastuu yrityksen aineettomasta pääomasta, kuten yritysmielikuvasta ja yrityksen maineen rakentamisesta mahdollisesti vihamielisessäkin ympäristössä. Andersson (2019) huomauttaakin, että työntekijälähettiläänä toimiminen hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa, koska heidän voidaan sanoa lainaavan henkilöllisyytensä työnantajan käyttöön, mikä puolestaan johtaa keskustelun helposti työntekijän moraaliin ja eettisiin

seikkoihin. Toisaalta Andersson (2019) nostaa esiin myös yrityksen moraalinen työntekijöiden vapaa-ajan hyödyntämisen kaupallisessa kontekstissa. Nämä ovat seikkoja, joita työntekijälähettilään pitää itse punnita rooliin ryhtyessään.

Verhoeven ja Madsen (2022) lisäävät, että rooli-odotukset työntekijälähettiläänä voivat tuoda työntekijälle haasteita, jos heitä ei ole opastettu tehtävään tai muuten pysty viestimään toivotulla tavalla. Työntekijän ei pitäisi tuntea työntekijälähettilyyden vuoksi paineita, vaan hänen tulisi saada rooliin tukea ja kannustusta työnantajan taholta, mikäli haluaa lähettiläänä toimia. Verhoevenin ja Madsenin (2022) mukaan roolien ymmärtäminen on tärkeää myös strategiselta kannalta, koska ne vaikuttavat työntekijöiden viestintäkäyttäytymiseen. Lisäksi työntekijät auttavat yritystä hallitsemaan sidosryhmiä ja lisäämään luottamusta yritystä kohtaan eri rooleissa toimiessaan (Verhoeven & Madsen 2022).

Smith ym. (2021), Sakka ja Ahammad (2020) ja Xiong, King ja Piehler (2013) nostavat esiin, että työntekijöiden vaikutus näkyy erityisesti palvelu-alojen yritysten kohdalla, koska niissä työntekijät ovat suoraan vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa ja siten vastuussa positiivisesta ja autenttisesta brändikokemuksesta. Heidän mukaansa mikrovaikuttajilla, eli tässä tapauksessa tavallisilla työntekijöillä on myös korkea uskottavuus omalla asiantuntija-alallaan, minkä vuoksi heihin luotetaan. Työntekijät saattavat myös nostaa keskuudestaan jonkun mielipidejohtajaksi tai joku voi itse ottaa tämän roolin (Smith ym. 2021).

Potgieterin ja Doubellin (2020) mukaan työntekijälähettilyys rakentaa myös työntekijöiden henkilöbrändiä. Henkilöbrändin avulla työntekijät voivat esitellä omia arvojaan, tarpeitaan ja persoonallisuuttaan reagoimalla eri asioihin tietyllä tapaa. He toteavatkin, että laajemmin ajateltuna henkilöbrändi muodostuu kuten yritysbrändikin, eli jonkun muun tahon ylläpitämäksi käsitykseksi yksilön arvoista ja ominaisuuksista, ja sen vuoksi on huomioitava, että henkilöbrändillä voi olla kauaskantoisia seurauksia yritykselle, jos henkilön ja brändin toiminta ovat ristiriidassa.

## 2.2 Vertaisviestinnän merkitys työntekijälähettilyydessä

Vertaisviestintä (*engl. WOM, word of mouth*) tarkoittaa ihmiseltä toiselle tapahtuvaa viestintää, jossa aiheena on esimerkiksi yritys tai sen tuote ja joista ihmiset haluavat kertoa toisilleen joko negatiivisessa tai positiivisessa mielessä sosiaalisten verkkojensa sisä- tai ulkopuolella (Keeling, McGoldrick & Sadhu 2013). Thelen (2020) toteaaakin, että työntekijälähettilyys voidaan nähdä positiivisena vertaisviestintänä. Työntekijälähettiläs kertoo työnantajaansa liittyviä asioita verkostolleen, jolloin tapahtuu vertaisviestintää. Työnantajan on kuitenkin hyvä huomioida, että vertaisviestintää tekevät henkilöt muokkaavat yrityksen markkinointiviestin itselleen sopivaan muotoon tehdäkseen siitä uskottavamman, merkityksellisemmän tai kiinnostavamman omalle yleisölleen (Kozinets, de Valk, Wojnicki & Wilner 2010). Työnantaja ei voi siis pitää itsestään selvänä, että markkinointiviestiin luotu sanamuoto, slogan tai viestikärki toistuvat täsmälleen samassa muodossa työntekijöiden luomissa sisällöissä. Kozinets ym. (2010)

tähdentävätkin, että vertaisviestijä tekee yrityksen kannalta kolme arvokasta palvelusta: välittää viestin, antaa oman maineensa ja luottamuksensa panoksena ja muuntaa viestin kielen, sisällön tai sävyn avulla yhteisön odotusten mukaiseksi, jolla on tärkeä kulttuurillinen merkitys. Toisaalta Keeling ym. (2013) huomauttavat, että mahdolliset työntekijöiden tyytymättömyyden syyt pitäisi tunnistaa ja mahdollisuuksien mukaan korjata, koska muuten ne tekevät turhiksi parhaimmatkin yritykset positiivisen vertaisviestinnän tukemisessa.

Vertaisviestinnällä on todettu olevan vaikutusta ihmisten ostokäyttäytymiseen ja suositteluhalukkuuteen, ja sitä voidaan pitää perustellusti merkittävänä markkinoinnin ja myynnin työkaluna (Gruen, Osmonbekov & Czaplewski 2006; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler 2004; Rokka, Karlsson & Tienari 2014). Toisaalta Gruen ym. (2006) väittävät, että sähköisen vertaisviestinnän todellisista vaikutuksista asiakkaiden uskollisuuteen ei juuri tiedetä. Rosario, Sotgiu, de Valck ja Bijmolt (2016) tarkentavat, että verkossa tapahtuvan vertaisviestinnän on todettu lisäävän myyntiä, mutta tehokkuus vaihtelee eri alustan ja mittarin mukaan. Vertaisviestinnän on tunnistettu vaikuttavan muun muassa työntantajamielikuvan rakentumiseen (Kashive & Kanna 2017) ja sitä on tutkittu muun muassa verkossa tapahtuvana viestinnän muotona (esim. Gruen ym. 2006). Schmidt ja Baumgarth (2018) mainitsevat, että etenkin milleniaalit eli 1981–1996 syntyneet seuraavat hyvinkin tarkasti oman ympäröivän verkostonsa suosituksia, joten yrityksen olisi heidän kohdallaan tärkeää näyttäytyä kiinnostavana brändinä ja työnantajana etenkin verkossa.

Kozinetsin ym. (2010) mukaan juuri internetin tarjoama saavutettavuus, kattavuus ja läpinäkyvyys ovat vertaisviestinnän kulmakiviä. Internetin merkitys on ymmärrettävää juuri viestintäalustan nopeuden vuoksi. Fournier ja Avery (2011) ovat jopa lanseeranneet avoimen brändinrakennuksen käsitteen, joka kuvaa hyvin vertaisviestinnän olemusta ihmisten yhdessä luomana asiana ja yhteisellä alustalla. Sähköisen vertaisviestinnän eli verkossa ihmiseltä toiselle tapahtuvan viestinnän on lisäksi todettu olevan kuluttajien mielestä uskottavampaa ja luotettavampaa kuin markkinoijien tuottama sisältö (Gruen ym. 2006).

Bergerin (2014) mukaan vertaisviestintä on tavoitteellista toimintaa, joka palvelee viittä avaintoimintaa: vaikutelman hallintaa, tunteiden sääntelyä, tiedonhankintaa, sosiaalista sitoutumista ja suostuttelua. Bergerin mukaan nämä motiivit ovat nimenomaan vertaisviestintää itseään palvelevia ja ohjaavat sitä, mistä ihmiset puhuvat. Aiheeseen vaikuttavat tutkimuksen mukaan myös yleisön koko, kanava ja viestin muoto (kirjallinen vai suullinen). Guillon ja Cezanne (2014) nostavat keskusteluun kuitenkin kriittisen näkökulman ja väittävät, että se, mitä työntekijät sanovat organisaatiostaan tai työnantajastaan, ei välttämättä kuvasta todellista asennetta ja sitoutumista, sillä puheisiin vaikuttavat erilaiset emotionaaliset tai strategiset ennakkoluulot. He lisäävätkin, että vilpittömyyttä on ulkopuolisen vaikea todentaa.

## 2.3 Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan

Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaansa on dynaaminen ja psykologinen tila, jossa on kolme työntekijän rooliin sisältyvää osa-aluetta: omistautumista, ahkeruutta ja työhönsä panostamista emotionaalisesti, fyysisesti ja kognitiivisesti (Jiang ja Shen 2020). Christian, Garza ja Slaughter (2011) huomauttavat, että vaikka sitoutuminen pitää sisällään monia asennetekijöitä, on eri asia olla työhönsä tyytyväinen kuin panostaa itseensä esimerkiksi asenteiden kautta työtä tehdessään. He selittävätkin sitoutumisen liittyvän tehtäväkohtaiseen motivaatioon, mikä puolestaan johtaa tehtävässä suoriutumiseen. Sitoutunut työntekijä kokee ilmeistä yhteyttä työtehtäviinsä ja pyrkii tehtävässä asetettuihin tavoitteisiin, mikä puolestaan johtaa korkeaan suoriutumiseen (Thakur 2022). Toisaalta havaintojen mukaan sitoutuneet työntekijät hoitavat tehtävänsä tehokkaasti ja nopeasti ja heille jää sen vuoksi aikaa tehdä myös muita, toimenkuvan ulkopuolisia tehtäviä, jotka johtavat organisaation tavoitteisiin, kuten toimia työntekijälähteiläänä (Christian ym. 2011).

Työntekijälähteilyyteen ja työnantajaan sitoutumiseen liittyvät myös työntekijän hyvä olo ja tyytyväisyys omaan työpaikkaan. Työhönsä tyytyväiset työntekijät jakavat todennäköisimmin työnantajaansa koskevaa sisältöä (Yuan ym. 2022). Dhir ym. (2020) täydentävät tätä tietoa nostamalla esiin, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän sopivuus tehtävään, työntekijän sopivuus organisaatioon ja esimiesten antama tuki.

Xiong ym. (2013) ovat tutkineet, että työntekijän pitää ymmärtää bränditekijät ennen kuin hän toimii brändimyönteisesti. Huomioitavaa on myös, että heidän tulostensa perusteella pelkkä brändituntemus ei sitouta työntekijöitä yritykseen. Oleellista on, että työntekijä ymmärtää myös brändin merkityksen organisaatiolle ja heille itselleen, jotta hän sitoutuu siihen ja pitää itseään osana brändiä. Ilman tämän yhteyden ymmärrystä hyvätkin työntekijät saattavat tehdä vain annetut työt ja ajattelevat työntekijälähteilyyden kuuluvan jollekin toiselle. Xiong ym. (2013) lisäävät, että itsensä toteuttamisesta kiinnostuneet työntekijät ovat todennäköisesti myös motivoituneita ja omistautuneita yritystä kohtaan, ja sitä kautta aktiivisempia toimimaan työntekijälähteiläinään. Tämä on huomion arvoisen seikka myös rekrytoinneissa.

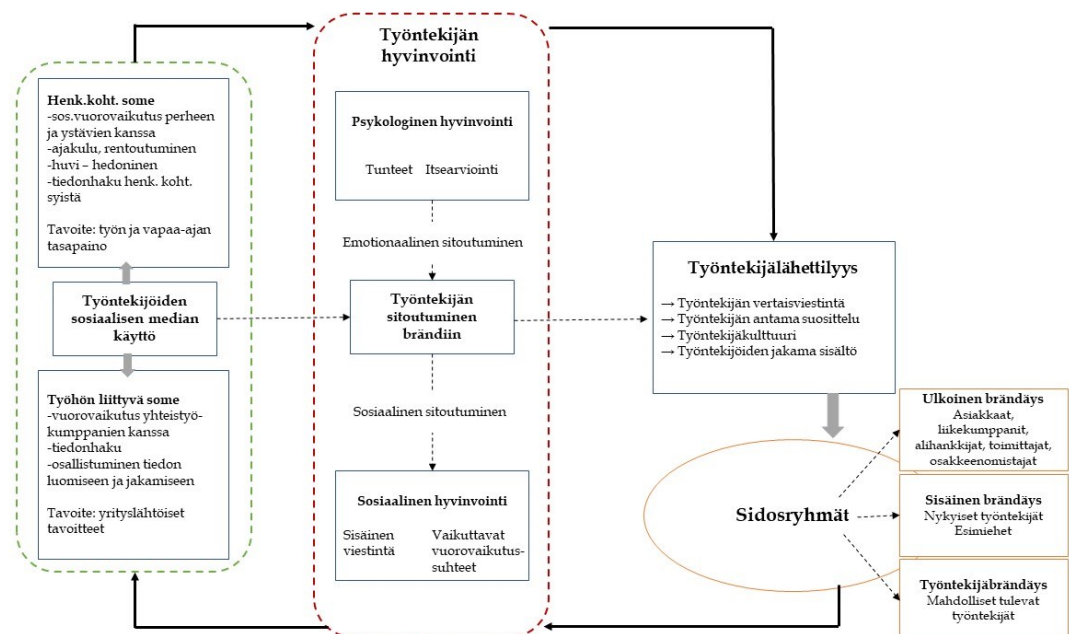
King ja Grace (2009) ovat esitelleet kolmikantaisen työntekijälähtöisen brändipääomaa kuvaavan EBBE-mallin (*Employee-based brand equity*), johon kuuluvat brändin suosittelu (*engl. brand endorsement*), brändiuskollisuus (*engl. brand allegiance*) ja brändinmukainen käyttäytyminen (*engl. brand-consistent behaviour*). Mallia voi käyttää myös sitoutumisen tutkimiseen, sillä brändinsuosittelu sisältää työntekijän pysymisen yrityksessä (King ym. 2012). Cervellon ja Lirio (2017) ovatkin todenneet, että työntekijälähteilisyys vaatii työntekijän psykologisen ja emotionaalisen sitoutumisen brändiin.

Sakka ja Ahammad (2020) näkevät työntekijälähtelääksi sitoutumisen johtuvan työntekijän psykologisesta ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, mikä johtaa aktiivisena työntekijälähteläinään toimimiseen sosiaalisessa mediassa (kts. Kuvio 1.).



Toisaalta myös sosiaalisen median käyttö voi lisätä positiivisia tunteita ja myönteisiä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ja siten kannustaa työntekijälähettilyyteen. Sakan ja Ahammadin (2020) kehittämässä mallissa työntekijän sosiaalisen median käyttö voidaan jakaa henkilökohtaiseen käyttöön, joka sisältää perheen ja ystävien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen, viihtymisen, rentoutumisen, huvien ja hoidon sekä työhön liittyvään sosiaalisen median käyttöön, joka sisältää yhteistyökumppanien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen, tiedon haun sekä osallistumisen tiedon luomiseen ja jakamiseen.

Sakan ja Ahammadin (2020) mallissa työntekijän hyvinvointi koostuu psykologisesta hyvinvoinnista, joka jaetaan tunteisiin ja itsearviointiin, sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, joka jaetaan sisäiseen viestintään ja vaikuttaviin vuorovaikutussuhteisiin. Heidän mukaansa psykologinen hyvinvointi sitouttaa brändiin tunnetasolla ja sosiaalinen hyvinvointi sosiaalisella tasolla. Kun työntekijä on sitoutunut työnantajaansa, hän todennäköisemmin toimii myös työntekijälähettilyyteen (esim. Dhir ym. 2020). Sakka ja Ahammad (2020) sisällyttävät työntekijälähettilyyteen työntekijöiden vertaisviestintään (*engl. word-of-mouth*), työntekijöiden antaman suosittelun, työntekijäkulttuurin ja työntekijöiden jakaman sisällön. Näillä toimilla on vaikutusta sidosryhmiin, joiden mielipide vaikuttaa yritysmielikuvan rakentumiseen niin ulkoisesti (esimerkiksi asiakkaisiin, liikekumppaneihin, alihankkijoihin, tavarantoimittajiin, osakkaisiin) kuin sisäisesti työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi sidosryhmillä on vaikutus mahdollisten tulevien työntekijöiden mielikuviin yrityksestä (Sakka & Ahammad 2020).



KUVIO 1 Työntekijöiden sosiaalisen median käytön ja työhyvinvoinnin korrelaatio työntekijälähettilyyden viitekehyksessä (Sakka & Ahammad 2020).

Men (2014) korostaa, että työntekijöiden henkilökohtaisista sanavalinnoista ja viesteistä voi tulla hyvinkin tärkeitä tiedonlähteitä organisaation ulkopuolisille tahoille ja yrityksen maineelle. Lee ja Kim (2020) ovat tutkineet sisäisen viestinnän vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja vaikutuksia sosiaalisessa mediassa käyttäytymiseen. He havaitsivat, että yhtenäisen sisäisen viestinnän vaikutukset työntekijöiden ja työnantajan väliseen suhteeseen lisäsivät merkittävästi myös työntekijöiden vaikuttamisaikomuksia ja sosiaaliseen mediaan liittyvää motivaatiota. Tutkimuksen mukaan yhtenäinen sisäinen viestintä voi kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisia brändin puolestapuhujia omissa digitaalisissa kanavissaan riippumatta siitä, millaiset heidän aiemmat sosiaalisen median käytötottumuksensa olivat.

Toisaalta Lemon (2019) teki omassa tutkimuksessaan havainnon, että vaikka sisäisellä viestinnällä oli selvä merkitys sitoutumiseen, vuoropuhelu työntekijöiden ja työnantajan välillä nousi tärkeämpään rooliin työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Lemon korostaa muodollisen sisäisen viestinnän olemusta ja kuuntelemista, joka huomioi kaikki työntekijäryhmät. Ulkopuolelle jääminen saattaa vieraannuttaa organisaatiosta. Jiangin ja Shenin (2020) teorian mukaan läpinäkyvä organisaatioviestintä korostui sitoutumisen ja työntekijöiden työnantajaan tukevan toiminnan taustalla enemmän kuin esimerkiksi autenttinen johtaminen, mutta he huomauttavat, että autenttinen johtaminen on silti edelleen tärkeää ja täydentää läpinäkyvää organisaatioviestintää.

Työntekijöiden sitoutuminen on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset. Sitoutuminen työnantajaan voidaan lukea myös yhdeksi lojaaliuden osa-alueeksi aivan kuten pitkä palvelusikä tai yhteenkuuluvuuden tunne (Guillon & Cezanne 2014). Ronda, Valor ja Abril (2018) ovat ottaneet työntekijän sitoutumista tutkiessaan työntekijälähtöisen näkökulman ja esittävät, että työnantajabrändin ominaisuudet, edut ja arvot vaikuttavat sen houkuttelevuudessa. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa palkka, työterveyshuolto, koulutusmahdollisuudet, ja etuja esimerkiksi uramahdollisuudet ja ammatillinen arvostus. He huomauttavat, että monet ominaisuudet voivat tarjota myös arvoja, työntekijän tavoitteista riippuen.

Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ja Blasco (2016) ovat konseptoineet työntekijän sitoutumista kuvaavaan asteikon, joka sisältää kolme ulottuvuutta: aistillisen, älyllisen ja emotionaalisen. Aistillinen ulottuvuus tarkoittaa työpaikan kykyä ilmaista brändiarvoja, älyllinen tarkoittaa brändiymmärrystä ja emotionaalinen työstä saatua nautintoa. Nämä ulottuvuudet vaikuttavat työsuhteen pituuteen, työnantajabrändistä innostumiseen ja tunnepohjaiseen sitoutumiseen. Brändistä innostunut ja työnantajan kanssa yhteenkuuluvuutta tunteva työntekijä toteuttaa projekteja ja juhlii onnistumisia sekä haluaa kertoa niistä (Fernandez-Lores ym. 2016).

Maxwell ja Knox (2009) hyödynsivät Blaun (1964) kehittämää vastavuoroisuuden teoriaa ja totesivat tutkimuksessaan, että jokaisessa organisaatiossa on erilaiset ominaisuudet, joita työntekijät pitävät houkuttelevina, mutta kategoriat olivat lähes identtisiä. Työntekijöitä houkuttelevat työllisyys, organisaation onnistumiset, tulkittu ulkoinen yritysmielikuva sekä tuotteen ja palvelun

ominaisuudet. Maxwell ja Knox korostavatkin, että johtajien pitäisi tunnistaa oman organisaationsa ominaisuudet näissä luokissa, jotta voivat rakentaa houkuttelevan työnantajabrändin. Houkutteleva työnantajabrändi sitouttaa työntekijöitä ja innostaa viestimään niistä aiheista ja ominaisuuksista, jotka juuri oman työnantajayrityksen kannalta ovat houkuttelevia ja arvostettuja. Arshad, Qasim, Farooq ja Rice (2022) mukaan organisaation identiteettiä vahvistava ja työntekijöitä osallistava johtaminen lisää myös työntekijöiden sitoutumista, koska työntekijät sisäistävät näin sekä johdon että organisaation identiteetin ja arvot.

## 2.4 Työntekijälähettilyyden toiminnan motiivit

Lee ja Kim (2020) ovat tutkineet työntekijöiden motiiveja sosiaalisessa mediassa tapahtuvan käyttäytymisen tulkitsemiseen ja käyttäneet tutkimuksessa kuluttajakäyttäytymisessä tunnistettuja motivaatiokäsitteitä. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että työntekijöitä motivoivat hedonistiset (eli itselle nautintoa tai hyötyä tuottavat) ja altruistiset (eli työnantajaa hyödyttävät) motiivit. Tutkijat korostavat kuitenkin erityisesti työntekijöiden ja organisaation välisen suhteen merkitystä ja yhtenäisen sisäisen viestinnän roolia aktiivisuuden lisäämisessä. Toisaalta työntekijät voivat kokea myös saavansa nautintoa organisaatiosisältöjen jakamisesta ja niiden tuottamasta vuorovaikutuksesta henkilökohtaisella kanavallaan. Leen ja Kimin tutkimuksen mukaan työntekijöiden itsensä kehittämisen motiiveilla ei ollut kuitenkaan erityisen suurta vaikutusta organisaatiolähtöisten sisältöjen jakamiseen sosiaalisessa mediassa. Tutkijat tulkitsivat tämän johtuvan siitä, että omaa asiantuntijuutta ei haluttu liioitella muiden silmissä.

Van Zoonen ym. (2018) ovat tutkineet työntekijälähettilyyttä Facebookissa ja LinkedInissä, ja havaitsivat puolestaan, että itsensä korostamiseen ja vahvistamiseen liittyvät motiivit ovat tärkeitä ennustajia lähettiläskäyttäytymiselle. Heidän mukaansa työntekijät toimivat suunnitellun tavoitteellisesti luodakseen myönteisen mielikuvan vaikutuksistaan organisaation jäsenenä ja muokkaamaan muiden heistä saamaa mielikuvaa. Toisaalta Seiling (2008) on todennut, että työntekijälähettiläät pyrkivät saamaan työnantajalleen etua jakamalla positiivista mielikuvaa, kuten myös van Zoonenin, van der Meerin & Verhoevenin aiemmassa tutkimuksessa (2014) todettiin. Voidaan kuitenkin väittää, että nämä kaksi näkökulmaa eivät välttämättä ole ristiriidassa, koska työnantajan etu on usein myös työntekijän etu. Työntekijät siis tiedostavat mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation maineeseen (van Zoonen ym. 2014) ja sitä kautta hyötyvät itse. Seiling (2008) lisää, että työntekijälähettilyyks on yhdenlaista itseilmaisua.

Yuan ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatiota koskeva oppiminen ja työpaikan joustavuus voivat toimia linkkinä teknologisen innovaatiokyvyn ja työtyytyväisyyden välillä, mikä puolestaan lisää työntekijöiden autonomiaa ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen toimia työntekijälähettiläinä. Erityisesti tuote- ja prosessi-innovaatiot kannustivat työntekijöitä ja johtivat työtyytyväisyyden kautta työntekijälähettiläänä toimimiseen (Yuan ym. 2022). Näin ollen työympäristön, toimintatapojen ja

työntekijöiden innovaatioiden vaikutus työntekijälähtöisyyteen on tärkeä huomioida yrityksissä. Yuan ym. (2022) korostavatkin ulkoisten tekijöiden merkitystä työntekijöiden henkilökohtaisiin motiiveihin ja sitä kautta ylpeyden tunteen lisääntymiseen. Työnantajastaan ylpeä ja työhönsä tyytyväinen työntekijä on työnantajan kannalta paras mahdollinen toimija työntekijälähtöisyydenä. Lisäksi työntekijän sisäinen motivaatio näkyy muille uskottavampana työntekijäviestintänä (Hesse ym. 2022).

Hesse ym. (2022) väittävät, että työntekijöiden innokkuuteen jakaa kritiikittömästi työnantajasta sisältöjä vaikuttaa muiden työntekijöiden suhtautuminen heihin. Lisäksi he totesivat, että työntekijät jakavat toistensa ja työnantajan sisältöjä, mikä sitouttaa heitä entisestään tukemaan toisiaan. Van Zoonenin ym. (2014) näkemys tukee tätä, sillä heidän mukaansa sosiaalinen media tarjoaa väylän pitää yhteyttä ja rakentaa suhteita ihmisten ja organisaatioiden välillä. Lee ja Kim (2020) puolestaan nostavat psykologisista vaikuttimista esiin luottamuksen. Kun työntekijät luottavat työnantajaansa ja ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, he todennäköisesti luovat ja jakavat yrityksestä positiivisia viestejä omille verkostoilleen. Tähän liittyen Tanwar ja Prasad (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että hyvä työnantajabrändi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, mikä puolestaan tässä työssä aiemmin esitettyjen tutkimusten perusteella lisää työntekijöiden halukkuutta toimia työntekijälähtöisinä.

Hennig-Thurau ym. (2004) toteavat, että sähköisessä vertaisviestinnässä voi olla erilaisia motiiveja kuluttajasta riippuen. Heidän tutkimuksensa koskee kuluttajakäyttäytymistä, mutta kuluttajakäyttäytymistä selittäviä tutkimuksia on muissakin yhteyksissä hyödynnetty myös työntekijäkäyttäytymisen tutkimiseen (esim. Ronda ym. 2018). Näin ollen, Hennig-Thuraun ym. tutkimuksesta työntekijälähtöisyyden yhteyteen voi nostaa yhteenvedon motiiveista, sillä työntekijälähtöisyydenä toimiminen sähköisessä kanavassa on käytännössä vastaavaa tekemistä kuin kuluttajana viestiminen samoissa kanavissa. Hennig-Thurau ym. (2004) ovat tunnistaneeet motivaation lähteinä esimerkiksi tuotelähtöisen osallistumisen (esim. tyytyväisyys käyttökokemukseen), itseä palvelevat lähtökohdat (esim. tunnepohjainen elämys, sosiaaliset hyödyt, oman arvostuksen tai statuksen nostaminen, taloudelliset hyödyt, avun etsiminen), altruistiset lähtökohdat (esim. halu auttaa muita), sisällölliset lähtökohdat (esim. hauska tai viihdyttävä sisältö) tai negatiiviset lähtökohdat (esim. kosto, pettymys). Hennig-Thuraun ym. tunnistamia motivaatioita tukee myös van Zoonenin ym. (2014) tutkimustulokset, joiden mukaan sosiaalinen media levittää tietoa yrityksestä sen lisäksi, että se auttaa yksilöitä verkostoitumaan ja nostamaan ammatillista profiiliaan.

Motiivien taustalla voidaan edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella nähdä monenlaisia yksilön tarpeita. Keeling, Jones, Botteril ja Grey (1998) ovat tutkineet elinikäisen oppimisen taustalla vaikuttavia tarpeita ja motiiveja. He tunnistivat työntekijöiden tarpeiksi muun muassa teknologiassa, tuotteissa ja palveluissa tapahtuvista muutoksista perillä pysymisen, tiedon ja taidon ylläpitämisen, työtyytyväisyyden, uramahdollisuudet ja tehokkuuden kehittämisen. Sosiaalisessa mediassa toimiminen vaatii usein jatkuvaa teknistä oppimista ja muutoksista perillä pysymistä. Ohjelmat ja alustat muuttuvat käyttäminen vaatii

sitoutumista. Työntekijöitä voidaankin sitouttaa yksilöiden tarveperäisellä kouluttamisella, eli tarjotaan esimerkiksi apua sosiaalisen median tilien ja julkaisujen tekoon, ja näin lisätä motiivi käyttää niitä myös työnantajan eduksi. Keelingin ym. (1998) mukaan sisäiseen viestintään ja ihmisten tarpeisiin panostavissa yrityksissä työntekijät sitoutuvat oppimaan, työympäristö on kannustavampi ja viestintä parempaa kuin sellaisissa yrityksissä, joissa ihmisten tarpeita ei huomioida yhtä vahvasti. Myös Meynhardt, Brieger ja Hermann (2020) havaitsivat, että työntekijöiden aloitteellisuus, luovuus, tyytyväisyys ja halu toimia työntekijälähteiläinä lisääntyivät, kun työnantaja vastasi heidän perustarpeisiinsa.

#### 2.4.1 Vastavuoroisuus

Työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden ymmärtäminen on yksi keskeinen osa työntekijälähtöisyyden motiivien ymmärtämistä. Blau (1964) on tutkinut vastavuoroisuutta ja muodostanut siitä teorian, jonka mukaan ihmisten on hyödyllistä toimia vastavuoroisesti toisiaan kohtaan, koska he saavat palkinnoksi siitä kiintymystä, hyväksyntää ja kunnioitusta. Sosiaalisessa mediassa vastavuoroisuutta tapahtuu muiden ihmisten julkaisuista tykkäämällä, kommentoimalla ja jakamalla, sillä ne lisäävät julkaisun näkyvyyttä. Ihmisten tekemät toimet ovat siis merkittäviä taustalla olevista motiiveista huolimatta (Blau 1964, 112). Blau kuvaa sosiaalista vastavuoroisuutta jonkinlaisena välitapauksena, joka ei ole puhdasta edun tavoittelua, mutta ei toisaalta selkeän kiintymyksen ilmaisuakaan. Sosiaalisessa mediassa toisen henkilön julkaisusta tykkäävä ei tyypillisesti voi itse edes hyötyä esimerkiksi taloudellisesti julkaisun näkyvyyden lisäämisestä mitenkään. Myös asiantuntijuutta korostava hyöty kohdistuu lähinnä julkaisun tekijään. Itse saatu hyöty rakentuukin sen sijaan verkostoista ja yhteyden pitämisestä. Blau (1964, 113) kuvaakin tällaisen sosiaalisen vastavuoroisuuden mahdollistavan ystävyysuhteiden kehittymisen tai oman aseman paranemisen muihin nähden, mutta toisaalta tällaisessa tilanteessa voi syntyä velvoitteita.

Akgunduz ja Sanli (2017) sekä Coyle-Shapiro ja Kessler (2002) hyödynsivät tutkimuksissaan Blaun kehittämää sosiaalisen vaihdon ja vastavuoroisuuden teoriaa ja huomasivat, että työntekijät käyttäytyvät myönteisesti työnantajaa kohtaan, kun he huomaavat työnantajan suojelevan työntekijöiden etuja. Akgunduzin ja Sanlin tutkimus osoitti myös, että niiden työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan kasvaa merkittävästi, jotka kokevat, että heidän tarpeitaan tuetaan ja heidän työpanostaan arvostetaan. Dabos ja Rousseau (2004) painottavat lisäksi, että työntekijöiden ja työnantajan toimivan suhteen perustana on molemminpuolinen ymmärrys osapuolten velvollisuuksista, ja lisäksi he ehdottavat, että tällainen psykologinen sopimus voi olla kummankin osapuolen etu, mutta edellyttää, että vastavuoroisuusodotukset on viestitty selkeästi. Työntekijälähtöisyyden tukemisen kannalta tämä voisi tarkoittaa, että kun työntekijöitä koulutetaan käyttämään sosiaalista mediaa, kerrotaan myös työnantajan toive siitä, että koulutukseen osallistuneiden toivottaisiin käyttävän taitojaan myös työnantajasta kertovan sisällön jakamiseen. Huomioiden luonnollisesti työntekijöiden vapaaehtoisuus osallistumiseen.

Coyle-Shapiro ja Kessler (2002) totesivat, että vaikka vastavuoroisuus luo velvoitteen tunteen, molemmat osapuolet tukevat sitä. Heidän tutkimuksensa valossa näyttää siltä, että työntekijät sopeuttavat kognitiivisesti velvoitteitaan ja maksimoivat omien etujen vastaanottamisen. Blaun (1964) mukaan yksilöt pyrkivät itsensä kannalta positiiviseen epätasapainoon suhteessa. Coyle-Shapiro ja Kessler (2002) huomauttavat kuitenkin, että jatkuvassa suhteessa kummankin osapuolen käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten toinen osapuoli näkee toisen osapuolen velvoitteet eli kummankin käyttäytyminen voi vaikuttaa tasapainotilanteeseen.

#### **2.4.2 Arvot toiminnan vaikuttimina**

Yrityksen kannattaa työnantajamaineen ja yritysmaineen kannalta työllistää henkilöitä, joiden arvot, moraalit ja persoonallisuus vastaavat yrityksen arvoja (Pottgieter & Doubell 2020). Arvojen vastaavuus vaikuttaa myös toisinpäin, kun työntekijä arvioi työnantajan, kuten Charbonnier-Voirinin, Poujoulin ja Vignollesin (2016) tutkimus osoitti. Mitä voimakkaammin työnantajan ja työntekijän edustamat arvot olivat linjassa keskenään ja mitä selvemmin työnantajabrändi koetaan, sitä innokkaammin työntekijät jakavat työnantajastaan positiivisia viestejä verkostoilleen. He lisäävät, että yrityskulttuuri sisältää arvot, jotka vaikuttavat myönteisesti organisaation tarjoamiin etuihin, ja sitä kautta ne vaikuttavat myös organisaation identifioitumiseen ja työnantajabrändiin. Tutkijoiden mukaan potentiaaliset työntekijät voivat nähdä arvoissa itsensä ja kiinnostua hakeutumaan yritykseen töihin. Näin ollen työnantajan yrityskulttuurista kertova totuudenmukainen ja aito viestintä on tärkeää ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Työntekijöiden tekemä viestintä tarjoaa tähän uskottavan tavan lisätä työnantajabrändiviestintää, ja lisäksi arvoja edistävän kulttuurin johtaminen on yritykselle eduksi, jotta arvot säilyvät ja toteutuvat työntekijöiden arjessa (Charbonnier-Voirin ym. 2016).

Meynhardt ym. (2020) totesivat tutkimuksessaan samansuuntaisesti kuin Charbonnier-Voirin ym. (2016), että arvojen yhteneväisyys lisää työtyytyväisyyttä ja toisaalta he havaitsivat, että myös organisaation ulkoinen arvo liittyy työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen, mikä puolestaan sitoutti ja vaikutti heidän käyttäytymiseensä työntekijöinä. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen lisäsivät heidän mukaansa myös tyytyväisyyttä elämään, mikä on yksilön kannalta jo iso ja merkittävä asia. Lisäksi yhteneväiset arvot työntekijöiden ja työnantajan välillä vähensivät työntekijöiden työpaikanvaihtoaikkeitä (Raj 2021). Cervellon ja Lirio (2017) nostavat esiin myös esimerkkitapauksen, jossa suosittu henkilön erottaminen toimitusjohtajan tehtävistään johti työntekijöiden passivoitumiseen sosiaalisessa mediassa. Erottaminen oli heidän arvojensa vastaista ja vaikutti työntekijäkäyttäytymiseen. Toiminnan tuloksena toimitusjohtaja sai pitää paikkansa ja yrityksen ainutlaatuinen organisaatio palautettiin ennalleen. Tämä oli hyvä esimerkki siitä, millainen valta työntekijöillä on ja miten myös työntekijälähettiläät voivat vaikuttaa.

Työnantajan tarjoamat ominaisuudet ja edut voivat työntekijän näkökulmasta muuttua arvoiksi, riippuen työntekijän yksilöllisistä tavoitteista (Ronda

ym. 2018). Jos työnantaja tunnistaa nämä ominaisuuksien synnyttämät arvot eri muodot, lisääntyvät työnantajan mahdollisuudet tarjota työntekijälle vaihtoehtoisia arvoja luovia ominaisuuksia (Ronda ym. 2018). Ronda ym. (2018) nostavat esimerkiksi tilanteen, jossa työntekijä etsii elämyksiä ja työnantaja ei pysty tarjoamaan vaikkapa ulkomaan työkomennuksia, työntekijälle voidaan tarjota jostain muuta elämyksellisyyttä tarjoavaa tehtävää.

Kashive ym. (2020) ovat tutkineet työntekijöiden kokemia arvoja ja esittävät, että työnantajan tarjoamia arvoja ovat sosiaalinen arvo, kiinnostavuuteen perustuva arvo, kehittymiseen ja talouteen vaikuttavat arvot, työelämän, johtamisen ja brändin tarjoamat arvot. Sosiaalinen arvo syntyy muun muassa ympäristöstä ja kulttuurista. Kiinnostavuuteen vaikuttavat ihmiset, kokemus, ympäristö ja teknologia. Kehittyminen sisälsi oppimisen, mahdollisuudet ja kasvun. Talous puolestaan palkan, ajan ja markkinat. Brändi ja työelämä turvallisuutta, johtamista, luottamusta ja huolenpitoa sekä tasapainoa työn ja yksityiselämän välillä. (kts. lisää Kashive ym. 2020.) Tutkimus ei sinänsä kerro, miten työnantaja voi näitä arvoja hyödyntää tai tunnistaa omassa toiminnassaan, mutta ne auttavat ymmärtämään, mitä asioita työntekijät arvostavat.

## 2.5 Yrityksen rooli työntekijälähettilyyden rakentamisessa

Työntekijälähettilyyks on työnantajia koskettava ajankohtainen aihe, sillä työntekijöiden toivotaan osallistuvan aktiivisesti yrityksen sisältöjen jakamiseen ja kertovan esimerkiksi tuotteista, palveluista tai tapahtumista omille seuraajilleen ja kontakteilleen. Työntekijöiden rooli lähettiläinä on ymmärretty ja sen merkitys havaittu myynninedistämisen ja yritysmielikuvan rakentamisessa (Rokka ym. 2014). Myönteisiä seurauksia, jotka todennäköisesti johtuvat onnistuneista työntekijöiden brändäysohjelmista, ovat Milesin ja Mangoldin (2011) mukaan henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen, työntekijöiden tyytyväisyyden ja suorituskyvyn paraneminen, palvelun laadun paraneminen, asiakkaiden pysyvyyden korkeampi taso ja suotuisan suullisen viestinnän lisääntyminen. Erityisen tärkeää työntekijöiden sitoutuminen brändiin ja vaikutus vahvan brändin rakentamiseen on palvelu- ja b-to-b-sektorien yrityksissä (Schmidt & Baumgarth 2018). Brändiyymmärryksen vaikutusta sitoutumiseen korostavat myös King ja Grace (2009) sekä Piehler, King, Burmann ja Xiong (2016). Sen vuoksi henkilöstöosaston ja markkinoinnin yhteisponnistelut sekä kannustava ilmapiiri ja kulttuuri ovat avainasemassa kohti työntekijöiden aktivoimista. Markkinoinnin myynninedistämistoimien tulisi sopia työntekijöiden emotionaaliseen kiintymykseen yritystä kohtaan ja henkilöstöosaston toimien tukea tätä suhdetta yrityksen arvot huomioiden (Thakur 2022). Lisäksi henkilöstöosaston tulisi panostaa brändikeskeiseen kouluttamiseen ja perehdyttämiseen (Thakur 2022).

Tällainen henkilöstöosaston ja markkinoinnin yhteistyö voi joillekin yrityksille kuulostaa uudelta tavalta ajatella yrityksen sisäistä brändikoulutusta, koska monissa yrityksissä markkinointi toimii lähempänä myyntiorganisaatiota

ja viestintää, mutta Thakurin ajattelutapa voi olla varsin piristävä ja hyviä käytäntöjä poikiva mahdollisuus laajentaa brändiosaamista yrityksen sisällä. Al-Shuaibi ym. (2016) nostavat myös henkilöstöjohtamisen, sisäisen brändäyksen ja sisäisten markkinointiprosessien roolit tärkeään osaan työntekijälähettiläiden aktivoimiseksi. Yritysmielikuvan rakentamista ei pidä ajatella kuuluvaksi vain markkinoinnin vastuulle, mutta henkilöstöosaston prosessien ja tekemisten pitää olla yhteneväiset ja linjassa markkinointiviestinnän kanssa. Thakur (2022) korostaakin tässä myös johtajien roolin merkitystä ja Hesse ym. (2022) muistuttavat, että yritys toimii yhtä aikaa sekä työnantajamielikuvan että brändinluomisen roolissa. Sen vuoksi henkilöstöosaston rooli työnantajien brändikoulutuksessa on looginen ja perusteltu.

Työntekijät saattavat tarvita kannustusta ryhtyäksään työntekijälähettiläiksi. Hesse ym. (2022) havaitsivat, että johtoon kuulumattomat henkilöt eivät ole yhtä rohkeita jakamaan sisältöjä kuin ylemmässä asemassa toimivat. He esittävät yhdeksi selitykseksi sen, että työntekijät tiedostavat roolinsa seuraukset mainontamielessä ja välttävät brändin mainostamista aktiivisesti, koska se voi taas laskea heidän omaa uskottavuuttaan. Työntekijät tarvitsevat siis syyn toimia työntekijälähettiläinä, mikä korostaa työntekijälähettilyyden sisäisen kannustuksen merkitystä. Hesse ym. (2022) painottavatkin, että sisäisen ja ulkoisen brändinhallinnan merkitys on yhtä tärkeää, jotta voidaan vahvistaa tasapainoista markkinointinäkökulmaa ja aktivoida koko henkilöstö mukaan työntekijälähettiläiksi.

Hessen ym. (2022) huomiot työntekijöiden asemaan liittyen ovat kiinnostava yksityiskohta, koska yrityksen kannalta olisi hyödyllistä saada aktivoitua muutkin kuin ylemmässä asemassa olevat henkilöt toimimaan työntekijälähettiläinä. Samaan tulokseen ovat päätyneet Zeitoun, Geraldine ja Fleck (2020). He osoittavat, että työntekijän suhde työnantajaan olisi hyvä olla selvillä, jotta viestin vastaanottaja pystyy arvioimaan uskottavuutta paremmin. Julkisuuden henkilöitä, joille maksetaan vaikuttajaviestinnästä, ei pidetä heidän mukaansa yhtä luotettavina kertomaan yrityksestä, joskin sisältö voi olla kiinnostavaa. Myös toimitusjohtajan kertomat asiat koetaan vähemmän luotettaviksi kuin alemmassa asemassa olevien työntekijöiden. Työntekijöiden kohdalla tieto työnantajasta jopa lisää viestin uskottavuutta, vaikka yhteys yritykseen tiedostetaan. Zeitoun ym. (2020) perustelevat näitä eroja tietynlaisella samaistumisella ja tuttuudella. Tutkimuksen mukaan työntekijälähettiläiden luoma sisältö vaikuttaa kuitenkin enemmän yritysmielikuvaan kuin tuotemielikuvaan.

Rokka ym. (2014) nostavat keskusteluun johtajuuden roolin. Heidän mukaansa ylhäältä alas -johtamistyylin aika on ohi ja työntekijät tulee osallistaa läpinäkyvään johtamiseen ja maineenhallintaan. He korostavat, että työntekijöiden aidot ja läpinäkyvät viestit, joihin kuuluu myös kritiikki, ovat avointa ja luottamusta herättävää viestintää, jota ei pitäisi johdon rajoittaa. Yrityksen rooli ja tehtävä on heidän mukaansa huolehtia, että työntekijät ovat sisäistäneet brändin ja yrityksen arvot.

Hong ja Ji (2022) ovat tutkineet läpinäkyvän johtajuuden ja esimerkin voimaa kannustimena. Heidän tutkimuksena osoitti, että johtajien läpinäkyvä



viestintä vaikuttaa selvästi työntekijöiden aitoon työntekijälähtöisyyteen toimimiseen, mutta ei niinkään itseään palvelevaan vaikuttamiseen. Sen sijaan itseään palveleva toiminta edesauttaa myös yritystä, koska työntekijöiden tuottamat sisällöt liittyvät usein työnantajaan, vaikka taustalla olisivatkin henkilökohtaiset motiivit (Hong & Ji 2022). Tutkijat korostavatkin johtajien läpinäkyvän viestinnän ja sisäisen viestinnän merkitystä työntekijälähtöisyyden tukemisessa. Läpinäkyvyyden he liittävät luottamukseen, uskottavuuteen, maineen vahvistamiseen, suhteiden ylläpitoon eri sidosryhmien kanssa sekä tehokkuuteen. Lisäksi avoin, totuudenmukainen ja eettinen viestintä kaventaa heidän mukaansa johdon ja työntekijöiden välistä kuilua lisäämällä luottamusta (Hong & Ji 2022). He lisäävät myös, että johtajan itseään palvelevat aikomuksetkaan eivät vähennä luottamusta, mikäli viestintä on avointa. Kun työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa kokonaisuutta ja yrityksen tulevaisuudensuunnitelmaa, he alkavat luottaa omiin kykyihinsä ja moraliinsa, mikä on työntekijälähtöisyyden toimimisen perusedellytyksiä (Hong & Ji 2022).

Morhart, Herzog ja Tomczak (2009) sen sijaan ovat sitä mieltä, että vuorovaikutuksellisuus ei ole yhtä tehokas johtamistapa ja työntekijöitä viestimiseen kannustava johtamistyyli kuin muutosjohtaminen ja yrityksen arvojen ja brändiviestin viestittäminen. Heidän mukaansa roolimallina toimiminen ja tuen antaminen työntekijöille antaa seuraajille mahdollisuuden kokea itsenäisyyden ja pätevyyden tunteita omassa viestinnässään, mikä lisää sitoutumista, aitoutta ja proaktiivisuutta. He korostavat kuitenkin, että muutokseen kannustava johtaminen ei poissulje vuorovaikutuksellisuutta ja brändilähtöisen johtajan on tärkeää selventää työntekijöille heidän rooliaan lähettämällä, seurata heidän saavutuksiaan ja palkita hyvästä työstä, jotta muutosjohtaminen ei liiaksi lannista.

Cervellon ja Lirio (2017) ovat puolestaan sitä mieltä, että yrityksen tulisi laatia sosiaalisen median strategia ja politiikka, koska työntekijät eivät voi muuten hahmottaa johtajien toimintaa, tavoitteita ja mahdollisia rajoitteita. Toisaalta Soens ja Claeys (2021) korostavat, että vaikka on tärkeää tehdä ohjeet sosiaaliseen mediaan, niin tärkeämpää on työnantajabrändimielikuvan rakennus kuin kontrollointi. Heidän näkemyksensä mukaan ohjeiden tulee olla mieluummin kannustavia kuin rajoittavia, koska työntekijälähtöisyyden toimimisen ratkaisee loppujen lopuksi yrityksen työnantajabrändimielikuva. Rokka ym. (2014) tukevat tätä näkemystä, sillä he korostaisivat tarkkojen sosiaalisen median ohjeiden ja sääntöjen sijaan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, mikä puolestaan kertautuu ja näkyy työntekijöiden tuottamassa sisällössä ja ennaltaehkäisee negatiivista viestintää. Työntekijöille tulisikin korostaa heidän tärkeyttään ja merkitystä yritysmielikuvan rakentajina ja selkeästi antaa lupa toimia työnantajan puolesta puhujina sosiaalisessa mediassa (Cervellon & Lirio 2017).

Yrityksen ei pitäisi myöskään ajatella, että vain nuoremmat ja niin sanotut diginatiivit eli internetin aikakaudella syntyneet voisivat toimia työntekijälähtöisinä. Toki heitä voi käyttää sisäisinä kouluttajina ja rohkaisijoina passiivisemmille työntekijöille, koska sovellusten käyttäminen

usein sujuu heiltä luontaisesti. Sisältöjen jakaminen pitäisi tehdä helpoksi ja kertoa, jos sisältöjen jakamiseen liittyy jonkinlaista erityisvastuuta esimerkiksi yksityisyyteen tai yrityssalaisuuksiin liittyen. Aktiivisesti sosiaalisessa mediassa toimiva yritys näyttäytyy myös työntekijöille arvokkaana työnantajana, jota halutaan tukea. Sen vuoksi jaettavan sisällön määrällä on merkitystä, jos työntekijöitä halutaan aktivoida lähettiläiksi. Ongelmana oli Cervellonin ja Lirion tutkimuksen mukaan sisältöjen epäkiinnostavuus. Sen vuoksi he suosittelivat ottamaan työntekijät mukaan sisältöjen luomiseen. Sisältöjen jakamisesta voi palkita, mutta palkitsemisen tulisi olla mieluummin julkinen tunnustus kuin esimerkiksi bonus tai pisteiden kerääminen, joka voi jopa vaikuttaa kielteisesti (Cervellon & Lirio 2017).

Saleem ja Hawkins (2021) olivat tästä hieman eri mieltä, sillä he kannustavat yrityksiä antamaan sisältöjä luoville työntekijöille ilmaisia tuotenäytteitä ja rakentamaan jonkinlaisia kannustinohjelmia sisältöjen luomiseen. Cervellon ja Lirio puolustavat tehokkaampina palkintoina työntekijän huomioimista sisältöjen jakamisessa muulla tavoin ja onnittelu saavutuksista, esimerkiksi blogikirjoituksen nostaminen näkyviin. Saleem ja Hawkins (2021) suosittelivat myös tällaista ristiinmainostamista, koska työntekijöiden luomien sisältöjen nostaminen työnantajan kanavissa hyödyttää myös yritystä itseään. Kummatkin tutkijaryhmät kuitenkin painottavat vahvasti työntekijöiden vapaaehtoisuuteen ja henkilökohtaiseen tapaan perustuvaa työntekijälähettilyyttä, jossa työntekijä saa itse vapaasti hallita oman sosiaalisen median sisältöään. Painostaminen tai pakottaminen voi tuottaa negatiivisia tunteita ja epäaitoa sisältöä.

Yritykset voivat rakentaa erilaisia työntekijälähettiläsohjelmia tukemaan työntekijöiden osallistumista. Lähettiläsohjelma tarkoittaa, että yritys valitsee muutamia motivoituneita henkilöitä, jotka näyttävät mallia ja omalla toiminnallaan kannustavat muita osallistumaan (Saleem & Hawkins 2021). Lähettiläsohjelman voi käsittää markkinointityökalujen laajenuksena, joihin voi sisällyttää myös työpajoja tukemaan ja opastamaan sisältöjen luomisessa, mikä puolestaan lisää työntekijöiden rohkeutta ja itsevarmuutta kertoa brändistä ja työnantajastaan omin sanoin ja itselleen sopivalla tavalla (Schmidt & Baumgarth 2018; Saleem & Hawkins 2021; Karjaluoto, Munnukka & Kiuru 2016).

Schmidt ja Baumgarth (2018) esittävät, että menestyvän lähettiläsohjelman taustalta löytyy muun muassa brändiorientoitunut yrityskulttuuri, jossa työntekijät ymmärtävät, mitä brändin halutaan ilmentävän. Lisäksi brändiä tulee heidän mukaansa johtaa ammattimaisesti ja lähettilyydelle pitää saada vahva johdon tuki. Lähettiläsohjelmaa pitää koordinoita brändin syvällisesti ymmärtävä henkilö, jolla on riittävästi motivaatiota ja aikaa tehtävään (Schmidt & Baumgarth 2018). He lisäävät myös, että lähettiläsohjelma pitää suunnitella huolellisesti, antaa sille tarvittavat resurssit, valita sopivat lähettiläät, joita rohkaistaan ja koulutetaan rooliin. Lähettiläiden olisi tutkijoiden mukaan hyvä olla lojaaleita, luovia, aloitteellisia, avoimia ja ylipäättään brändin tuntevia ja motivoituneita tehtävään. Lisäksi lähettiläsohjelmalle olisi hyvä hahmottaa kohderyhmä, joka voi olla esimerkiksi yrityksen päällikkötason työntekijät, joita

haluttaisiin mukaan jakamaan yritystä koskevaa sisältöä (Schmidt & Baumgarth 2018).

Yrityksen sisäisen viestinnän symmetrisyydellä on myös selvä vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen. Symmetrinen viestintä tarkoittaa yksilöiden ja organisaation sekä yleisön yhdessä tietynlaiseksi rakentamaa viestintää (Men 2014). Symmetrisessä viestinnässä tavoitellaan harmonista ymmärrystä, yhteistyötä, reagointikykyä ja pitkäaikaista molempia osapuolia hyödyttävää suhdetta (Grunig & Grunig 2011). Yrityksen sisäisen viestinnän ollessa symmetristä ja yhtenevää, myös työntekijöiden ja työnantajan välinen suhde tiivistyy, työntekijät sitoutuvat työnantajansa ja se puolestaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden käyttäytymiseen työnantajaa kohtaan. (mm. Kang & Sung 2017; Men 2014). Men (2014) korostaa, että symmetrinen viestintä lisää työntekijöiden halukkuutta puhua työnantajansa puolesta, mikä tarkoittaa, että yritysten tulisi pyrkiä läpinäkyvään johtamis- ja viestintätapaan, johon työntekijöiden on helppo samaistua ja jota he voivat toistaa omassa toiminnassaan.

Symmetrinen viestintä voidaan liittää myös yrityksen yhteiskuntavastuuviestintään. Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvä käyttäytyminen luo työntekijöille merkityksellisyyden tunteen oman työnsä kautta (Azim 2016). Chatzopoulou, Manolopoulos ja Agapitou (2021) väittävät kuitenkin, että vain yrityksen ulkoisella yhteiskuntavastuuviestinnällä on selvä yhteys työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Sisäinen yhteiskuntavastuuviestintä tukee ulkoista, mutta ei vaikuta työntekijöiden käyttäytymiseen. He tulkitsivat tämän johtuvan siitä, että työntekijät mieltävät sisäiset sosiaalisen vastuun teot pakollisiksi ja jaottelevat sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät teot eri sidosryhmien odotuksia tukeviksi. Kun yritys viestii samanaikaisesti sosiaalisesta vastuullisuudesta myös ulos, työntekijät kokevat sen aidompana (Chatzopoulou ym. 2021). D'Aprile ja Talò (2015) nostavatkin sosiaalisen vastuullisuuden roolin tärkeäksi psykososiaaliseksi tekijäksi, joka edistää osallistumista, keskinäistä riippuvuutta ja sosiaalista dynamiikkaa koko organisaatiossa. Työntekijälähtöisyyden kannalta yrityksen tulisi siis huomioida sisäisen viestinnän läpinäkyvyys, joka tukee symmetristä viestintää sekä panostaa ulkoiseen sosiaalisen vastuullisuuden viestintään sisäisen ohella. Tämä sitouttaa työntekijöitä omalta osaltaan yritykseen.

## 2.6 Työntekijöiden vaikutus yritys- ja työnantajamielikuvaan

Brändinhallinta ja yritysmielikuvan rakentaminen ovat yrityksille tärkeitä, koska brändin merkitys on yrityksille erittäin arvokas aineeton pääoma, jolla on potentiaalia joko vähentää tai lisätä yrityksen arvoa (Backhaus & Tikoo 2004; Potgieter & Doubell 2020). Sen rakentamiseen osallistuvilla työntekijöillä on siis hyvinkin tärkeä rooli tämän arvon vaalimisessa ja kehittämisessä, joten yritysten kannattaa keskittyä työntekijöiden asenteiden ja tyytyväisyyden ylläpitoon (Potgieter & Doubell 2020). Thakur (2022) korostaa, että yritysmielikuva vaikuttaa

asiakkaiden sitoutumiseen, kuluttajien ostopäätöksiin, kilpailijoista erottautumiseen ja jopa työpaikan valintaan. Lisäksi vaikutus on kahdensuuntainen, koska menestyvän brändin parissa työskentely lisää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tuottavuutta (Thakur 2022). Potgieter ja Doubell (2020) täydentävät, että yritysmielikuva rakentuu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien näkemyksen mukaan, kun he muodostavat työntekijöihin emotionaalisia yhteyksiä niin muodollisen kuin epävirallisenkin vuorovaikutuksen kautta. Sakka ja Ahammad (2020) lisäävät, että työntekijät vaikuttavat yritysmielikuvaan kahdella tapaa: muokkaamalla sidosryhmien käsitystä yrityksestä ja olemalla suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Sosiaalinen media tarjoaa myös yrityksen rekrytointiin osallistuville erinomaisen väylän rakentaa työnantajamielikuvaa ja toimia keskustelualustana työnantajan ja nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöiden välillä (Nagendra 2014).

Smith ym. (2021) toteavat, että yritysmielikuvan täydellinen hallinta työntekijöiden jakaman sisällön kautta ei ole nykypäivänä realistista. On siis työnantajan edun mukaista keskittyä niihin asioihin, jotka lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, mieluummin kuin yrittää vaikuttaa heidän julkaisemiin sisältöihin tai niiden sävyyn. Iglesias ja Ind (2020) lisäävätkin, että brändinhallinta ei ole enää markkinointipäälliköiden määritelmä siitä, mitä brändi edustaa, vaan useiden sidosryhmien yhdessä rakentama kokonaisuus. Hesse ym. (2022) perustelevat tätä muutosta erilaisten verkostojen läpinäkyvyydellä, erilaisten sidosryhmien lisääntyneillä kontaktipisteillä, joissa voi vaihtaa ja jakaa mielipiteitään sekä sillä, että nykyisin pienetkin negatiiviset asiat voivat aiheuttaa merkittävästi yritysmielikuvaan ja maineeseen.

Työnantajamielikuvan rakentaminen eli työnantajabrändäys on yksi osa työntekijälähtöisyyttä tai pikemminkin sen hyötyjä. Työnantajabrändäys sisältää yrityksen sisäiset ja ulkoiset toimet, joilla se selkeästi erottautuu työnantajana edukseen muista työnantajista eli henkilöstöstrategiaan sisällytetyt työntekijöiden rekrytointiin ja pitämiseen liittyvät toimet. King ym. (2012) määrittelevät työnantajabrändäyksen henkilöstöstrategiaksi, jossa otetaan markkinoinnin periaatteet käyttöön. Työnantajabrändäyksen vaikuttavuuden näkökulmasta on kuitenkin hyvin vaikea vetää suoria johtopäätöksiä työnantajabrändäyksen ja parantuneen tuloksen välille (Backhaus & Tikoo 2004), vaikkakin Theurer, Tumasjan, Welpel ja Lievens (2018) ovat sitä mieltä, että vahva työnantajabrändi tukee rekrytointia, ja lisää brändipääomaa sekä parantaa omistaja-arvoa. Saleem ja Hawkins (2021) sen sijaan väittävät, että työntekijöiden luoman sisällön on havaittu vaikuttavan kuluttajakäyttäytymiseen. Colicev, Kumar ja Connor (2019) korostavat myös, että yrityksen ja kuluttajien sosiaaliseen mediaan luoma sisältö vaikuttaa erityisesti ostohalukkuuteen, mutta tämä näkyi lähinnä vahvojen brändien keskuudessa. Toisaalta heidän tutkimuksessaan ei eritellä työntekijöiden luomaa sisältöä yrityssisällöstä, joten se ei sinänsä todista työntekijöiden osuutta ostohalukkuuden lisääntymisessä.

Yritys- ja työnantajamielikuvan rakentamisessa pitää huomioida yksilöt, koska yritykset, jotka eivät huomioi työntekijöiden henkilökohtaisia brändejä, ovat vaarassa menettää tärkeimmän voimavaransa eli ihmiset, ja sitä kautta

niiden yritys- ja työnantajamielikuva saattaa alkaa murentua (Potgieter & Doubell 2020). Sen vuoksi Potgieter ja Doubell (2020) väittävät, että henkilöbrändin tulisi olla yksi pätevä brändäyksen osa ja se pitäisi myös sisällyttää strategiaan päätöksentekoihin.

## 2.7 Sosiaalinen media työntekijälähettilään työkaluna

Työntekijälähettilyyteen liitetään usein sosiaalisen median kanavat, koska ne toimivat tehokkaina alustoina tiedon levittämisessä ja ihmissuhteiden hallinnassa niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella (van Zoonen ym. 2014; Dreher 2014). Tiedonkulun paraneminen erityisesti organisaation sisällä on aina positiivinen asia. Van Zoonen ym. (2014) toteavat myös, että sosiaalinen media voi lisätä tietoisuutta ja kontakteja myös työntekijöiden ja ammatillisten suhteiden välillä, mikä puolestaan voi parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi sosiaalinen media toimii heidän mukaansa helppona ja toimivana alustana työntekijälähettilyydelle. Toisaalta Van Zoonen, Verhoeven ja Vliegenthart (2016) huomauttavat, että työntekijöiden sosiaalisen median käyttö voi olla yrityksen kannalta yhtä lailla hyödyllistä tai haitallista, riippuen sisällöistä ja sisältöjen sävystä, jota työntekijät jakavat. Sen vuoksi Soens ja Claeys (2021) suosittelevat yrityksiä ohjeistamaan sosiaalisen median käyttöä, mutta huomioimaan yritys- ja toimialakohtaiset erot ja sen, että ohjeistus olisi luotu mieluummin kannustavassa kuin rajoittavassa sävyssä. Dreher (2014) nostaa esiin, että sosiaalinen media on yksi väylä rakentaa yrityksen mainetta, ja työntekijöiden rooli siellä on hänen mukaansa välttämätöntä, koska he tuntevat yrityksen ja sen tuotteet tai palvelut.

Landersin ja Callanin (2014) tutkimuksen mukaan työajalla tapahtuva sosiaalisen median käyttö oli pois työnteolta ja siinä mielessä ajan hukkaa, mutta tutkimus ei ottanut kantaa sisältöihin. Esimerkiksi LinkedInissä jaettava sisältö saattaa hyödyttää työntekijää ammatillisesti. Landers ja Callan toteavat kuitenkin, että tutkimuksen mukaan työntekijät käyttivät sosiaalista mediaa rentoutuakseen ja katkaistakseen stressin, mikä toisaalta on työnantajan etu, sillä tauko voi parantaa työntekijän työkokemusta ja työsuorituksen laatua. Leftheriotis ja Giannakos (2014) huomauttavat, että sosiaalista media käytetään myös markkinoiden ja kilpailijoiden seurantaan, mutta ennen kaikkea tärkein havainto on, että sosiaalinen media vaikutti tutkimuksen mukaan positiivisesti työntekijöiden suoritukseen.

Smith ym. (2021) muotoilevat sosiaalisen median toimivan ikään kuin areenana, jossa työntekijät voivat keskustella, arvioida ja luokitella työnantajia. Yritysten on ollut pakko ottaa kaikki keinot käyttöön myös kiristyvässä osajapulassa ja sosiaalinen media on toiminut tässä hyvänä alustana, ja toisaalta kuka tahansa työntekijä voi osallistua työnantajabrändin rakentamiseen (Charbonnier-Voirin ym. 2016). Sosiaalisessa mediassa sisäiset sidosryhmät (eli työntekijät) voivat vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin (eli kuluttajiin) tuhansia ja tuhansia kertoja kuukaudessa, riippuen yrityksen koosta ja työntekijöiden sosiaalisten verkostojen laajuudesta.

Sosiaalinen media on yhteiskunnallisesti ja teknologiansa puolesta melko uusi asia, ja sen vuoksi myös sitä ja työntekijälähettilyyttä koskevat tutkimukset ovat melko tuoreita. Sen merkitys on kuitenkin tunnustettu tärkeänä osana brändinrakennusta, ostopolkua ja brändiarvon yhteisluomisessa työntekijöiden kanssa (Smith ym. 2021). Tässä tutkimuksessa sosiaalisen median kanavista on valittu tarkastelun kohteeksi LinkedIn, joka kokoaa työntekijät ammatillisessa mielessä yhteen kanavaan. Van Zoonen ym. (2018) totesivat tutkimuksessaan, että LinkedInissä työntekijät haluavat tuoda esiin ammatillista identiteettiään ja jakavat työhön, organisaatioon ja ammattiin liittyviä sisältöjä. He huomauttavat kuitenkin, että työnantajatiedot ovat LinkedInissä osa työntekijän profiilia riippumatta siitä, kuinka aktiivisesti työntekijä samaistuu organisaatioonsa.

Sosiaalinen media kulkee työntekijöiden mukana nykyisin lähes kaikkialle mobiililaitteiden sovelluksina. Julkaisuja tehdään siis myös työajan ulkopuolella, mutta julkaisuihin käytetään yhtä lailla työaikaa (van Zoonen ym. 2016). Sosiaalisella medialla onkin todettu Sakan ja Ahammadin (2020) mukaan olevan työntekijän hyvinvoinnin kannalta sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, mutta toisaalta se voi toimia yrityksen innovaatioiden lähteenä. Työnantajan tulisi huomioida mahdolliset haitat, vaikka innovaatiot ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat houkutteleva suunta, joka tarjoaa mahdollisesti kilpailuedun yritykselle (Sakka & Ahammad 2020).

Ympäri vuorokautinen mahdollisuus käyttää sosiaalista mediaa on yrityksen kannalta myös maineriski ja työntekijän kannalta mahdollinen urariski, jos tunnekuohussa julkaisee työnantajastaan liikesalaisuuksia tai muulla tavoin haa-voittavaa sisältöä. Sisällöt leviävät hetkessä ja niitä voi olla hyvin vaikea perua tai poistaa. Dreherin (2014) mukaan sosiaalinen media pakottaa nopeutensa vuoksi yritykset tekemään päätöksiä yhä nopeammin ja vähillä tiedoilla vuorokauden ympäri. Sosiaalisen median nopeus voi olla etu, mutta myös suuri riski, jos vastausten sanamuotoja ei ehditä harkita tai taustatietoja ei ole ehditty selvittää. Työntekijän osallistuminen tähän voi vahingoittaa mainetta, aiheuttaa oikeudenkäyntejä, vaikuttaa tulokseen tai murentaa uskottavuutta (Dreher 2014). Dreher näkee ratkaisuna näihin riskeihin yrityksen luoman sosiaalisen median strategia. Toisaalta strategia tai hyvätkään suunnitelmat eivät estä ikäviä asioita tapahtumasta, mutta ne auttavat valmistautumaan tilanteisiin paremmin.

## **2.8 Työntekijälähettiläiden luoman sisällön ilmenemismuodot sosiaalisessa mediassa**

Van Zoonen ym. (2018) ovat tutkineet Facebookissa ja LinkedInissä tapahtuvaa työntekijälähettilyyttä ja van Zoonen ym. (2016) työntekijöiden Twitterissä jakaman sisällön ilmenemismuotoja. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään LinkedInissä julkaistuihin sisältöihin, kertovat van Zoonenin ym. tutkimukset sen, että työnantajasta jaetaan sisältöjä monissa eri sosiaalisen median kanavissa. Twitteriin keskittyvässä ja typologiaan keskittyvässä tutkimuksessa julkaisuista

löytyi erilaisia kategorioita ammattiin, työnantajaan, työskentelyyn, työssä menestymiseen (esim. nimitykset, työpaikan vaihto ym. ammatilliset, mutta henkilökohtaiselle tasolle liittyvät tapahtumat), kollegojen ja muiden ammattilaisten kanssa tapahtuvaan viestintään sekä vuoropuheluun ja toisaalta myös tunteiden ilmaisuun liittyen (van Zoonen ym. 2016).

Hessen ym. (2022) tutkimuksen mukaan työntekijät tekevät julkaisuja LinkedInissä onnistuneista saavutuksista työhön liittyen, positiivisista muutoksista, kokemuksista ja tilannekuvia tapahtumista sekä runsaasti uudelleenjulkaisuja yrityksen jakamista sisällöistä. Heidän havaintonsa mukaan työntekijät hyödynsivät myös pienellä vaivalla syntyviä tehtäviä, kuten yhdistivät oman profiilinsa työnantajaan, käyttivät tuotemerkkejä, yrityksen värejä, iskulauseita, väitteitä ja tuotemerkkejä julkaisujen kuviin, teksteihin ja sanotuksiin eli niin sanottuihin hashtageihin. Uraan ja henkilön imagon brändäykseen liittyviä sisältöjä sekä enemmän vaivannäköä vaativien sisältöjen määrä oli vähäisempi (Hesse ym. 2022).

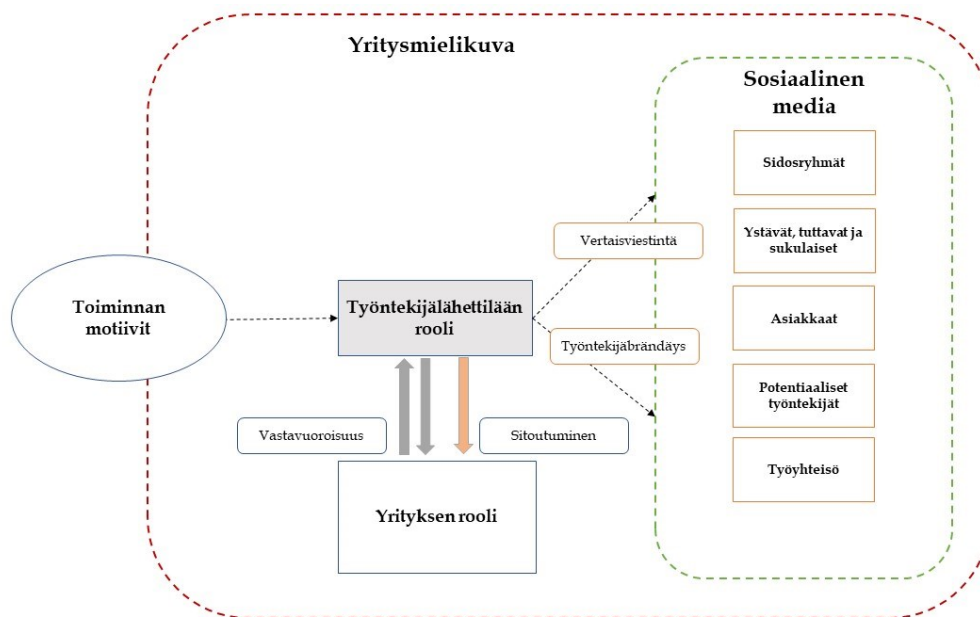
Zeitoun ym. (2020) nostavat esiin työntekijöiden roolien vaikutuksen sisältöjen luomaan mielikuvaan. Heidän mukaansa kaiken keskiössä ja tärkein koukku on sisällössä piilevä tarina, olipa kohderyhmä mikä hyvänsä. Työntekijät luovat heidän tutkimuksensa mukaan enemmän tunteisiin vaikuttavaa, affektiiivista sisältöä, kun taas toimitusjohtajatasoin ihmiset rakentavat enemmän tavoitteisiin keskittyvää sisältöä. Zeitoun ym. (2020) lisäävät kuitenkin, että kummatkin voivat silti olla uskottavia ja kiinnostavia.

Rokka ym. (2014) korostavat työntekijöiden itse luoman sisällön arvoa ja väittävätkin, että liian yhtenäinen viesti luo epäaidon ja epäuskottavan mielikuvan, minkä vuoksi juuri työntekijöiden itse rakentamat sisällöt ovat niin tärkeitä. Viestikärki voi olla sama kuin yrityksen tuottamissa sisällöissä, mutta työntekijöiden kannattaa ”räätälöidä” viesti omin sanoin.

Julkaisujen rakenteen kannalta huomionarvoista on muun muassa Shahbaznezhadin, Dolanin ja Rashidiradin (2021) Facebookissa ja Instagramissa tehty tutkimus, jonka mukaan sisältömuodolla on merkittävä vaikutus erityyppisiin sitoutumiskäyttäytymisiin. Heidän mukaansa videomuotoinen sisältö rohkaisee kommentoimaan yritysviestejä ja pelkät kuvasisällöt synnyttävät melko passiivista käyttäytymistä ja lähinnä tykkäyksiä. Kommentointi vaatii käyttäjältä enemmän aikaa ja sitoutumista kuin pelkkä tykkäysnapin painallus, ja lisäksi tutkijat huomauttavat, että videon katselu sinällään vie enemmän aikaa kuin kuvan katsominen. Sen vuoksi tykkääminen on osoittautunut suosituimmaksi reagoitavaksi, mutta tutkijat korostavat, että sosiaalisen median alustan ominaisuuksilla voi olla tähän vaikutusta. He havaitsivat myös, että rationaaliseen kuvasisältöön reagoidaan yleisimmin tykkäämällä. Tunnepohjaisissa kuvasisällöissä he sen sijaan havaitsivat, että käyttäjät eivät kommentoi niitä erityisen innokkaasti. Videon muodossa oleva tunnepohjainen sisältö sen sijaan sai käyttäjät helpommin kommentoimaan julkaisuja. Nämä tutkimustiedot on hyvä huomioida työntekijöiden käyttäytymisessä työnantajan luomaa sisältöä kohtaan.

Edellä esitetystä työntekijälähettilyyttä koskevasta tutkimustiedosta on koottu Kuvio 2. Sen muodostamiseen on saatu vaikutteita Sakan ja Ahammadin

luomasta mallista, joka kuvaa työntekijöiden sosiaalisen median käytön ja työhyvinvoinnin korrelaatiota työntekijälähteliyyden viitekehyksessä (Kuvio 1). Kuvion 2 tarkoitus on selittää työntekijälähteliyyden roolia yhtenä osana yritysmielikuvan kontekstia. Yritysmielikuvakehikon sisällä nähdään, miten työnantajan ja työntekijän välillä tapahtuu vastavuoroisuutta ja työntekijä sitoutuu työnantajaan eli heidän välilleen syntyy niin sanottu psykologinen sopimus (Rousseau 2004). Psykologisessa sopimuksessa olennaista on Rousseau'n (2004) mukaan se, että yksilö uskoo sopimuksen olevan molemminpuolinen ja kumpikin ymmärtää, mitä toinen on ikään kuin velkaa toiselle osapuolelle. Sosiaalinen media toimii työntekijälähteliään työkaluna ja toiminta-alueena, jonne on sijoitettu työntekijälähteliään kohderyhmä. Viestintä tapahtuu vertaisviestinnän ja työntekijäbrändäyksen keinoin. Työntekijälähteliään toiminnan motiivit ovat osittain työnantajamielikuvan ulkopuolella, koska motiivit syntyvät sekä henkilökohtaisista että yrityslähtöisistä tekijöistä.



KUVIO 2 Teoreettinen viitekehys sosiaalisessa mediassa toimivan työntekijälähteliään roolille ja toiminnalle yritysmielikuvan kontekstissa.

## 2.9 Työntekijälähteliyyden muotoutumisen malli

Edellä kuvatun teoreettisen viitekehysten pohjalta esitetään ehdotus työntekijälähteliyyttä kuvaavaksi malliksi motiivien syntymisen näkökulmasta. Kuviossa 3 nähdään työntekijälähteliään toimintaympäristöstä tulevat vaikuttimet, joita

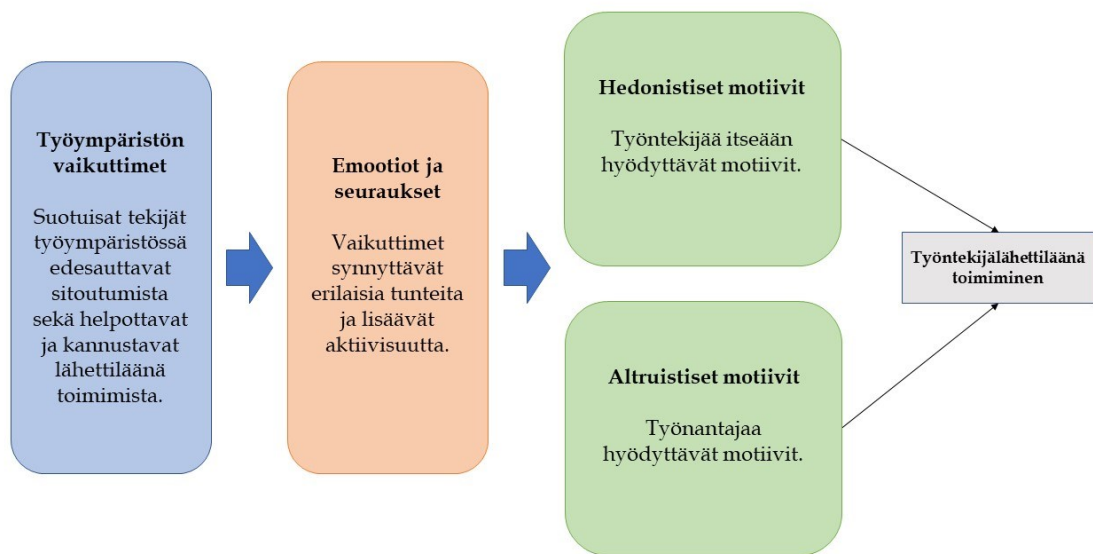


on teoreettisen viitekehyksen perusteella tunnistettu kahdeksan kappaletta. Ne ovat symmetrinen ja yhteneväinen sekä läpinäkyvä ja totuudenmukainen sisäinen viestintä (mm. Men 2014; Lee & Kim 2020), työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet ja yhteneväiset arvot (mm. Hesse ym. 2022; Kashive ym. 2020; Potgieter & Doubell 2020; Charbonnier-Voirin ym. 2016, van Zoonen ym. 2014), työyhteisön muiden jäsenten toiminta ja vastavuoroisuuden periaate (mm. Lemon 2019; Dhir ym. 2020; Akgunduz & Sanli 2017; Coyle-Shapiro & Kessler 2002; Blau 1964), teknologiaan ja uuden oppimiseen perustuvat asiat (mm. Yuan ym. 2022), yrityksen toimintatavat ja kulttuuri (mm. Thakur 2022; Backhaus & Tikoo 2014; Hong & Ji 2022), mikä sisältää myös sosiaalisen vastuullisuuden (mm. Chatzopoulou ym. 2021; D'Aprile & Talò 2015), ulkoinen työnantaja- ja yritysmielikuva (esim. Kashive ym. 2020) sekä siihen sisällytettynä työntekijöiden brändiymmärrys (mm. Piehler ym. 2016; Xiong ym. 2013), työntekijöiden tarpeiden huomioiminen sekä psykologinen sopimus työntekijöiden ja työnantajan välillä (esim. Rousseau 2004; Rokka ym. 2014; Sakka & Ahammad 2020), mikä sisältää myös kummankin osapuolen odotukset ja velvollisuudet (Dabos & Rousseau 2004).

Kun työntekijän työympäristössä on lähettilyyttä tukevia vaikuttimia, hänellä on paremmat edellytykset toimia työntekijälähteiläänä. Suotuisat tekijät helpottavat ja kannustavat lähettiläänä toimimiseen. Näiden vaikuttimien ansiosta työntekijä voi kokea erilaisia emootioita, kuten ylpeyden (Yuan ym. 2022), tyytyväisyyden ja luottamuksen tunteita työnantajaansa kohtaan (mm. Hesse ym. 2022; Lee & Kim 2020). Vaikuttimet lisäävät myös työntekijän aloitteellisuutta ja luovuutta (esim. Meynhardt ym. 2020). Nämä johtavat työntekijälähteiläänä toimimisen motiivien kirkastumiseen.

Motiivit voidaan jakaa hedonistisiin ja altruistisiin (Lee & Kim 2020). Hedonistiset motiivit hyödyttävät pääasiassa työntekijälähteilästä itseään, altruistiset motiivit lähinnä työnantajaa. Hedonistisia motiiveja ovat muun muassa vuorovaikutuksen tuottama hyöty ja nautinto (Lee & Kim 2020) sekä sen avulla suhteiden ja verkostojen ylläpito, oman asiantuntijaroolin rakentaminen, uravaikutukset (van Zoonen ym. 2018; Keeling ym. 1998), emotionaaliset eli tunnepohjaiset syyt (Hennig-Thurau 2004), taloudelliset syyt, kuten erilaiset palkitsemisen muodot (esim. Saleem & Hawkins 2021). Altruistisia motiiveja voivat olla esimerkiksi työnantajan eduksi toimiminen ja työnantaja- tai yritysmielikuvan rakentamisen tavoitteet (esim. van Zoonen ym. 2014; Seiling 2008), tuotteisiin liittyvät motiivit, kuten oma hyvä kokemus (Hennig-Thurau ym. 2004), auttamisen halu (Hennig-Thurau ym. 2004) tai sisällöistä kumpuavat motiivit eli hyödyllisiksi tai viihdyttäväiksi mielletyt sisällöt (esim. Keeling 1998), mikä liittyy myös auttamisen haluun ja toisaalta tunteiden ja mielipiteiden ilmaisuun (van Zoonen ym. 2016).

On huomioitava, että työntekijän työnantajastaan tuottamien positiivisten sisältöjen jakaminen on hyvin todennäköisesti kummankin etu, joten sillä, onko motiivi alun perin ollut hedonistinen vai altruistinen, ei erityisesti ole merkitystä. Tätä tulkintaa puoltaa myös Blaun (1964) vastavuoroisuuden teoria sekä Coyle-Shapiron ja Kesslerin (2002) näkemys siitä, että kumpikin osapuoli tukee vastavuoroisuuden synnyttämää velvoitteen tunnetta.



KUVIO 3 Teoreettinen viitekehys työntekijälähtöisyyttä edeltävistä vaikuttimista, niiden seurauksista sekä näiden kautta syntyvistä motiiveista.

Seuraavassa tutkimusosiossa hyödynnetään Kuviossa 3 esitettyä työntekijälähtöisyyden syntymisen mallia ja tarkastellaan sen toimivuutta työntekijälähtöisyyden motiivien syntymisessä. Mallin pätevyys ja kattavuus todennetaan haastatteluissa esiin nousseiden teemojen kautta ja aiheet jäsennellään Kuviossa 3 esitetyn jaottelun avulla.

## 3 TUTKIMUSPROSESSI

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Työn tavoitteena on selvittää, millaiset motiivit työntekijälähtöisyyden taustalla vaikuttavat ja ovatko ne työntekijästä itsestään vai työnantajasta lähtöisiä. Lisäksi tavoitteena on selvittää työntekijöiden sosiaaliseen mediaan luomien sisältöjen osuutta työntekijälähtöisyydessä. Tavoitteen saavuttamiseksi työntekijälähtöisyyttä ja sen roolia yritysmielikuvan rakentamisessa tutkitaan laadullisen sekä empiirisen eli aineistolähtöisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tavoitteena oli kehittää monipuolista ja yksityiskohtaista ymmärrystä työntekijälähtöisyyttä koskevasta teoriasta, käsitteistä ja rakenteista, ja toisaalta sen avulla on mahdollista todentaa teoreettisen tutkimustiedon toimiminen käytännössä (Crick 2020; Granata, Lasch, Le Roy & Dana 2018). Laadullisen tutkimuksen keinoin olisi myös mahdollista saada syvällisemmät vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusmetodina toimivat tässä tutkimuksessa LinkedInissä aktiivisesti työnantajastaan sisältöjä julkaisevien henkilöiden haastattelut. Haastattelut tallennettiin äänitteinä litterointia eli kirjalliseen muotoon taltiointia ja analysointia varten. Haastattelun runkona käytettiin puolistrukturoitua kysymyslomaketta (LIITE 1). Kysymysten teemat on johdateltu edellä esitetyn teoreettisen viitekehityksen pohjalta, mutta haastattelujen edetessä tehtiin lisäkysymyksiä aiheista. Yksittäisiä kysymyksiä ei valittu tiettyyn yksittäiseen teoriaan perustuen, koska työntekijälähtöisyydestä ei ollut kokonaisuutta selittävää teoriaa, jonka tilastollisia tuloksia olisi voitu täydentää tällä laadullisella tutkimuksella. Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitettiin työntekijälähtöisyyden motiiveja ja lähettiläitä inspiroivia sisältöaiheita eikä täysin vastaavaa tutkimusta ollut aiemmin tehty.

Haastattelujen tarkoitus oli selvittää työntekijöitä työntekijälähtöisyyteen motivoivia tekijöitä, jotka ovat heistä itsestään, työnantajasta tai sisällöistä lähtöisin ja lisäksi todentamaan työntekijälähtöisyyteen liitettyä teoriaa. Sisältöjen rakennetta ja aiheita käsittelevien kysymysten aikana selattiin haastateltavan tekemiä julkaisuja ja hän sai itse nimetä ne liittyväksi johonkin aiheeseen. Tämä metodi auttoi ymmärtämään, mistä näkökulmasta haastateltava oli julkaisunsa tarkoittanut tehdä eikä tutkija johdatellut tai määrittänyt aiheita.

Yleisesti ottaen kysymysten tehtävä oli ohjata haastatellut henkilöt aiheen ympärille, mutta he saivat kuvata sitä omin sanoin. Haastattelussa ei esimerkiksi käytetty työntekijälähtöisyys-termiä, vaan asiaa käsiteltiin yksittäisten teemojen kautta. Haastatteluja täydennettiin vielä noin kuukauden päästä sähköpostiin lähetetyillä kolmella kysymyksellä, joiden tarkoitus oli selvittää, olivatko haastateltavat tehneet haastattelun jälkeen jonkinlaisia lisähavaintoja omasta käyttäytymisestään tai muuttaneet toimintaansa tehdessään työnantajaa koskevia julkaisuja.

## 3.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdentoista aktiivisesti työntekijälähteiläinä toimivien henkilöiden haastatteluista. Taulukossa 2 on esitetty haastateltavien taustatiedot yleisellä tasolla. Haastateltavien lopullinen määrä tarkentui haastattelu-eden edessä ja aiheiden toistuvuutta seurattaessa. Haastateltavat valittiin kartoittamalla tutkimuksen tekijän omaan LinkedIn-uutisvirtaan nousevista julkaisuista usein toistuvia yrityksiä ja julkaisijoita. Kartoitus aloitettiin elokuussa 2022 ja se tapahtui keräämällä syksyn aikana listaa omasta työnantajastaan kertovista henkilöistä. Listalta poimittiin kaikkiaan yhteensä 14 henkilöä. Heihin oltiin yhteydessä yksityisviestillä LinkedInissä tai sähköpostilla ja kysyttiin halukkuutta osallistua pro gradu -tutkielman haastatteluosuuteen. Aihe esiteltiin yleisellä tasolla. Neljästätoista henkilöstä yksi ei vastannut yhteydenottoihin ja yksi kieltäytyi yrityksen perustamiskireisiin vedoten. Kaikki 12 muuta henkilöä suostuivat heti ensimmäisen yhteydenoton jälkeen haastateltaviksi, vaikka heistä useimmat olivat tutkijalle täysin vieraita. LinkedIn mahdollistaa tuntemattomien ja oman verkoston ulkopuolelle kuulumattomien henkilöiden tekemien julkaisujen nousun käyttäjän uutisvirtaan. Tästä johtuen haastateltavat valikoituivat aidosti aktiivisista henkilöistä. Yleinen suhtautuminen oli hyvin positiivista ja useampi haastateltavista mainitsi aiheen vaikuttavan kiinnostavalta ja pyysi nähdä lopullisen työn.

TAULUKKO 2 Haastateltavien taustatiedot.

Nro	Titteli	Oletettu sukupuoli	Palvelusvuodet	Yrityksen henkilöstömäärä	LinkedInin käyttö (arvio)	LinkedInin käyttöuseus	Laite, jolla käyttää LinkedIniä
H1	Ohjelmistokehittäjä	Nainen	3	10	Noin 4 vuotta	Päivittäin	Puhelin ja tietokone
H2	Communications strategist employer branding	Nainen	3	1 200	Yli 10 vuotta	Päivittäin	Puhelin ja tietokone
H3	Markkinointijohtaja	Mies	2	17	Yli 10 vuotta	Päivittäin	Pääasiassa tietokoneella
H4	Markkinointijohtaja	Nainen	5	210	Yli 10 vuotta	Päivittäin	Puhelin ja tietokone
H5	Toimitusjohtaja	Mies	2	12	Yli 10 vuotta	Päivittäin	Pääasiassa puhelin
H6	Markkinointipäällikkö	Nainen	Alle vuosi	1 200	Noin 10 vuotta	Päivittäin	Pääasiassa puhelin
H7	Yrittäjä, perustaja	Mies	Noin 5	40	Noin 15 vuotta	Muutaman kerran viikossa	Tietokoneella
H8	Marketing and Communication Manager	Nainen	Noin 12	30 000	Alle 10 vuotta	Auki koko ajan arkena	Tietokoneella pääasiassa
H9	Senior Marketing Manager	Nainen	Alle vuosi	32 000	Alle 10 vuotta	Päivittäin	Pääasiassa puhelin
H10	Projektipäällikkö	Nainen	3	25	Yli 10 vuotta	Muutaman kerran viikossa	Pääasiassa puhelin
H11	Markkinointipäällikkö	Mies	3	1500	Alle 10 vuotta	Päivittäin	Puhelin ja tietokone
H12	Henkilöstöjohtaja	Nainen	5	290	Noin 10 vuotta	Päivittäin	Pääasiassa puhelin

Haastateltavia oli eri puolilta Suomea ja eri toimialoilta, painottuen kuitenkin Pirkanmaan ja Helsingin alueelle, mikä johtui todennäköisesti tutkimuksen tekijän LinkedIn-verkostosta. Haastateltavien valinnassa ei huomioitu tehtävännimikettä, toimialaa tai muuta vastaavaa taustamuuttujaa valintakriteerinä. Lähtökohtana oli, että haastateltava toimii aktiivisena työntekijälähtettiläänä LinkedInissä, mikä tarkoittaa, että hän oli tehnyt syksyn seurantajakson aikana useampia julkaisuja työnantajansa liittyen.

Haastattelut tehtiin haastateltavien toiveiden mukaan Teams-etyhteydellä ja heille parhaiten sopivalla aikataululla. Haastatteluajoja siirrettiin muutamien kohdalla työkiireiden vuoksi, mutta kaikki haastattelut tehtiin melko tiiviillä aikataululla neljän viikon aikana. Teams-yhteys mahdollisti osaltaan paikkakunnasta riippumattoman ja rauhallisen sekä kameran kautta kasvokkain tapahtuvan haastattelutilanteen, sillä yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa molemmilla osapuolilla oli kamera auki. Verkkoyhteydet toimivat pääsääntöisesti erittäin hyvin ja kumpikin osapuoli kuuli ja näki toisensa haastattelun ajan. Yhden haastattelun loppuvaiheessa verkkoyhteys katkesi hetkeksi, mutta haastattelun tallennus ei katkennut ja katkos tapahtui hetkellä, jolloin haastattelua oltiin lopettamassa.

Käsiteltyjä aiheita olivat muun muassa omien motiivien ja tavoitteiden pohjittaminen julkaisuja tehdessä sekä haastateltavien kokema hyöty, julkaisujen tärkeys ja velvollisuudentunto niiden tekemiseen, odotukset ja toiveet työnantajaa kohtaan, muiden vaikutus aktiivisuuteen sekä aktiivisuuden vähenemiseen vaikuttavat seikat. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin sisältöjen luomista, siihen liittyviä työnantajan antamia ohjeistuksia, syitä kyseisten sisältöjen tekemiseen ja lopuksi selvitettiin millaisiin sisältöihin haastateltavat itse reagoivat ja miksi. Sisältöjen luomiseen ja reagointiin liittyvillä kysymyksillä pyrittiin syventämään ymmärrystä eri aihepiirien vaikutuksesta työntekijälähtettiläiden motivaatioon.

Haastattelujen jälkeen lähetettyihin sähköpostikyselyihin vastasi seitsemän henkilöä. Suurin osa heistä vastasi sähköpostiin hyvin nopeasti. Vastausaikaa annettiin kaikille kaksi viikkoa. Sähköpostia ei lähetetty uudelleen, koska niistä saatavilla vastauksilla ei odotettu olevan merkitystä motiivien tutkimiseen, vaan ne voisivat olla avuksi ennemminkin mahdollisen jatkotutkimusaiheen näkökulmasta.

### 3.3 LinkedIn työntekijälähtettilään ympäristönä

Tässä tutkimuksessa keskitytään LinkedIniin ja sen rooliin työntekijälähtettiläiden käyttämänä kanavana. LinkedInissä on maailmanlaajuisesti yli 900 miljoonaa käyttäjää 200 maassa ja Suomessakin käyttäjiä on yli miljoona (LinkedIn, n.d.; Iqbal 2023). Käyttäjistä valtaosa asuu kaupunkialueiden läheisyydessä ja yritystitejä siellä on noin 58 miljoonaa (LinkedIn, n.d.; Iqbal 2023; Geysler 2022). LinkedInissä ilmoitetaan noin 90 avointa työpaikkaa joka sekunti, ja 44 % käyttäjistä on lisännyt CV:n ja osaamiseen liittyviä tietoja omaan profiiliinsa (LinkedIn, n.d.). Maailmanlaajuisesti 49 miljoonaa ihmistä hakee sen kautta töitä joka viikko ja

käyttää siellä noin kahdeksan minuuttia aikaa yhdellä käynnillään (Geyser 2022). Sen toiminta perustuu käyttäjiensä luomaan sisältöön ja verkostoihin, kuten monessa muussakin sosiaalisen median kanavassa. LinkedIniin voi myös ostaa mainontaa.

LinkedIn toimii erinomaisena kanavana työhön liittyvien myönteisten tunteiden jakamiseen, sillä siellä on tarkoitukseen sopiva kohderyhmä, ja käyttäjät lähtökohtaisesti odottavatkin työnantajiin liittyvää sisältöä. LinkedIn tarjoaa myös Elevate-toiminnon, jonka tarkoitus on auttaa yrityksiä tarjoamaan työntekijöille mahdollisuus toimia työntekijälähteiläinä (Sun 2015). Kun työntekijät kokevat vahvaa iloa työstään, heillä on tarve ilmaista tunteitaan ja jakaa tunne sosiaalisessa mediassa (Lee & Kim 2020).

Joglekar ja Tan (2022) tutkivat työntekijöiden ja työnantajien LinkedInissä tekemien sisältöjen vaikutusta työnantajamielikuvaan. He totesivat, että työntekijöiden tekemien julkaisujen saama suosio ei ennusta työnantajamielikuvan kehittymistä, kun taas yrityksen tekemien LinkedIn-julkaisujen suosiolla oli positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan, maineeseen ja houkuttelevuuteen. Työntekijöiden rooli korostuukin sen vuoksi, että Joglekarin ja Tanin tutkimuksen mukaan työntekijöiden tekemät LinkedIn-julkaisut vaikuttavat myönteisesti yrityksen maineeseen ja houkuttelevuuteen, mitkä puolestaan rakentavat työnantajamielikuvaa. Työntekijöiden julkaisuilla saatiin siis kiinnitettyä passiivisten työnhakijoiden ja muiden sidosryhmien huomio.

Joglekar ja Tan (2022) suosittelivat yrityksiä julkaisemaan informatiivista ja kaksisuuntaista sisältöä maineen rakentamisen tueksi, koska tutkimus osoitti, että työympäristön arvoihin liittyvä viestintä vaikutti merkittävästi työnantajan houkuttelevuuteen. Toisaalta he myös väittävät, ettei yrityksen sosiaalisen median viestinnällä yksistään ratkaista työnantajamielikuvan rakentamista, mikä ei ole aivan linjassa aiempien tutkimusten kanssa (esim. Floredu, Cabiddu & Evaresto 2014), joissa on painotettu verkossa tapahtuvan maineenrakennuksen kasvavaa roolia.

### **3.4 Analyysimenetelmät**

Tämän tutkimuksen analysoinnissa on osittain käytetty interpretivististä lähestymistapaa eli haastateltavien lauseita tulkitaan heidän kokemustensa kautta ja heidän omilla ehdoillaan (Szmigin & Foxall 2000; Crick 2020). Esimerkkinä tästä oli sisältöjen aiheiden analysointi, joka oli selkeästi haastateltavan johdolla etenevää ja hänen luokittelemaansa. Toisaalta tutkimuksen analysointi tapahtuu perinteisemmän tieteellisen tutkimuksen keinoin, jolloin haastateltavien lauseet pyritään objektiivisesti tulkitsemaan työntekijälähteilyyttä kuvaavan teoreettisen viitekehyksen kautta ja näin selittämään työntekijälähteilyyden ilmenemisen muotoja (Crick 2020; Thompson, Locander & Pollio 1989). Tällainen teorian rakentaminen laadullisen tutkimuksen keinoin on myös teorian testausta, mutta toisaalta se antoi mahdollisuuden uusiin näkökulmiin ja teoreettisiin esiintuloihin.

Osallistujien havainnointia ei käytetty merkittävässä määrin analyysimenetelmänä, vaikka kamerat olivatkin haastatteluissa päällä. Reaaliaikainen yhteys ja kameranäkymä mahdollistivat kuitenkin haastateltavan äänenpainojen tarkkailun ja ilosta ja mielihyvystä kertovat ilmeet ja naurahdukset, mitkä saattoivat vaikuttaa keskustelun ohjautumiseen tai painottumiseen johonkin aiheeseen. Nämä ovat juuri esimerkkejä psykologisesta moniulotteisuudesta, jota laadullinen tutkimus mahdollistaa (Diamantopoulos & Cadogan 1996).

Analyysimenetelmänä käytettiin myös aineiston koodaamista teemoihin, millä pyrittiin todentamaan tutkimuksen tulokset ja selkeyttämään aineistoa (Crick 2020; Crick 2018; Balducci & Marinova 2018). Teemat muotoutuivat haastattelukysymysten ja tutkimuskysymysten pohjalta. Lisäksi niitä pilkottiin vielä pienempiin osiin eli alateemoihin (Jonsen, Fendt & Point 2018). Teemoista esimerkkinä yrityksen toiminta, jonka alakohtina olivat muun muassa yrityksen toimintatavat, kannustaminen ja johdon esimerkki. Koodaaminen tehtiin käsin aineiston pienestä koosta johtuen, ja koodaustapana käytettiin eri värejä, jotta se olisi myös mahdollisimman läpinäkyvää ja havainnollistavaa (Jonsen, Fendt & Point 2018). Manuaalinen koodaus antoi myös mahdollisuuden havainnoida haastateltavan puheesta syvällisempi näkökulma, etenkin kun tutkija ja haastateltaja on sama henkilö ja tuntee aiheen (Crick 2020).

Analyysivaiheessa on hyödynnetty myös ideatasolla Eisenhardtin (1989) kehittämää vertailevaa tutkimuksen analyysin teoriaa, jota voi soveltaa etenkin eri yrityksiä tutkittaessa. Eisenhardt esittää, että vertailua tehtäisiin esimerkiksi eri tapausten lisäksi useiden tutkijoiden välisen tiedon vertailua ja erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tässä analyysissä vertailun teoriaa on hyödynnetty hyvin rajallisesti ja sitä on tehty lähinnä haastattelujen kesken, kun verrataan haastateltujen erilaisia näkemyksiä aiheesta.

Analysoitaessa on myös käytetty haarukointia, mikä tarkoittaa, että tietoa kuvataan nostamalla haastateltavien lauseita lainauksina todentamaan tulkintoja (Crick 2020). Haarukoinnin etuna on, että tieto on esitetty mahdollisimman aitona ja alkuperäisessä muodossaan, mikä puolestaan vähentää tutkijan inhimillisen virheen mahdollisuutta (Crick 2020; Anderson 2010). Brymanin (2016) mukaan lainauksissa on hyvä käyttää alkuperäisiä sanamuotoja puhekielisinä muotoineen. Tässä tutkimuksessa lainaukset on pyritty valitsemaan mahdollisimman puolueettomasti, jotta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset pysyisivät objektiivisinä. Lainauksista rakennettu teemoitus on johdateltu Gioian, Corleyn ja Hamiltonin (2013) kehittämästä Gioia-metodologiasta, jonka periaatteena on hahmottaa suorista lainauksista eli ensisijaisista koodeista teemoja ja ryhmitellä ne isompiin kokonaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa teemat voidaan nähdä aiemmin esitetyn Kuvion 3 kautta, eli työntekijälähettilyyteen johtavien vaikuttimien ja motiivien muodostamina osa-alueina.

### 3.5 Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus)

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena, jolloin sen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida todentaa samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa luvuilla ja niiden suhteilla (mm. Crick 2020). Sen vuoksi tämän tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus pyritään tässä arvioimaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisten tekijöiden, kuten haastateltavien määrän, toistettavuuden ja lähteiden laadun avulla sekä arvioimalla tutkimusprosessia sekä analyysimenetelmää (Crick 2020, Jonsen ym. 2018).

Tässä tutkimuksessa pätevyys on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimusmetodi on valittu läpinäkyvästi ja niin, että se on toistettavissa ja johdonmukainen, jos tutkimuksen tekisi joku toinen tutkija (esim. Rose & Corey 2020). Analyysin taso on pyritty tekemään teoreettisia rakenteita vastaavaksi, ja käytetty tieto (esimerkiksi sitaatit) on valittu niin, että se tarjoaa yksityiskohtia (Holmlund, Witell & Gustafsson 2020). Monitahoisia asioita kuvaamaan on rakennettu kaavioita, joiden visuaalisuuden toivotaan auttavan lukijaa hahmottamaan kokonaisuus (Rose & Corey 2020).

Tämä tutkimus on myös toistettavissa. Teoreettisesta viitekehyksestä koottu ehdotus työntekijälähettilyydestä (Kuvio 3.) toimii teorian todentajana. Teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen on pyritty etsimään mahdollisimman laadukkaita ja melko tuoreita tieteellisiä artikkeleita, joita on käytetty lähteinä myös useissa muissakin tutkimuksissa ja jotka on julkaistu laadukkaissa kansainvälisissä julkaisuissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta, johon kysymykset oli johdettu teorian pohjalta aiheeseen perehtyessä, mutta niiden jäsentely olisi hyvä tehdä Kuvion 3 pohjalta, jos tutkimus toistetaan. Haastattelukysymysten vaihtaminen voisi olla myös järkevää senkin kannalta, että tutkimustulokset tulisi vahvistettua eri indikaattorien avulla (Eskola ja Suoranta 2008, 213). Aihetta käsittelevästä teoriasta muodostettu Kuvio 3 on toiminut työkaluna analyysivaiheessa.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineiston määrä ja laajuus on verrattain suppea (12 kappaletta), ja siten sitä ei voi yleistää koskemaan kaikkia toimialoja ja erilaisissa tehtävissä toimivia ja eri-ikäisiä ihmisiä. Suppean aineiston vuoksi joi-tain yksityiskohtia voi jäädä pois tai jokin uusi näkökulma ei nouse esiin (Holmlund ym. 2020). Aineisto on myös koottu tutkijan oman verkoston kautta, mikä voi aiheuttaa tulosten vääristymää ja painottumista maantieteellisesti sekä toimialan näkökulmasta. Myös käytetty kanavarajaus aiheuttaa todennäköisesti vääristymää tuloksiin, koska LinkedInissä on tyypillisesti melko korkeasti koulutettua toimihenkilötaustaista käyttäjäkuntaa. Näin ollen tutkimus pitäisi toistaa isommassa mittakaavassa ja koko työikäistä väestöä kuvaavalla otoksella, jotta tulokset olisivat yleistettävissä. Pienellä otoksella tehtynä tuloksissa voivat korostua yksittäiset mielipiteet (Holmlund ym. 2020).



Työntekijälähettilyys on aihe, jota voi tutkia melkein pä koska tahansa ja myös tämä tutkimus on rakennettu niin, että se on siirrettävissä ajasta tai paikasta riippumatta toiseen tilanteeseen. Tutkimustulosten luotettavuutta ja vahvuutta olisi lisännyt, jos haastattelut olisi ehtinyt tehdä esimerkiksi kahtena ajanjaksona ja eri ihmisille, mutta sitäkin paremmin luotettavuutta mittaisi isommalle kohde-ryhmälle tehdyt haastattelut, kuten edellä on esitetty.

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty luomaan muun muassa sillä, että haastateltaville ei kerrottu työn tarkkaa aihetta tai näkökulmaa eikä haastateluissa käytetty työntekijälähettilyys-termiä, sillä se voi olla sanana monelle vieras tai tarkoittaa erilaisia asioita. Haastateluissa aihetta käsiteltiin tuttujen, käytännönläheisten termien kautta, ja haastateltavat saivat kuvata asioita omin sanoin. Tutkimuksen pätevyyttä todentanevat myös haastateltujen selvä innokkuus osallistua tutkimukseen ja useat kommentit aiheen kiinnostavuudesta. Haastattelujen aikana muutamat mainitsivat, että olivat jopa hieman perehtyneet etukäteen omiin julkaisuihinsa, mikä kertoo hyvästä orientaatiosta tilanteeseen. Lisäksi muutamat pyysivät haastattelun jälkeen nähdä lopullisen työn, mikä myös kertoo aiheen ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta.

Tutkimuksen analysointi on pyritty tekemään parhaalla mahdollisella tavalla objektiivisesti ja haastateltavan yksityisyyttä kunnioittaen. Suppeasta haastateltavien määrästä johtuen asioita on jonkin verran yleistetty, mutta kuitenkin pyritty kertomaan, jos jokin aihe on noussut esiin vain yhdessä haastattelussa. Tulkintoja on pyritty vahvistamaan teoriataustaan viitaten. Lainaukset on pyritty toistamaan sellaisena kuin haastateltavat ovat ne sanoneet. Sulkumerkeillä tuodaan ilmi, jos lainauksesta on jätetty jotain epäolennaista, kuten puhekielisiä täytesanoja pois. Muutoin lainaukset on tuotu sellaisessa sanamuodossa kuin haastateltava on ne sanonut, jotta niiden autenttisuus säilyisi mahdollisimman hyvin.

## 4 TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään tutkimustuloksia läpi ja jäsennetään sekä analysoidaan haastatteluissa ilmenneitä näkökulmia aiemmin työssä esitetyn Kuvion 3 kautta. Aiheet on jaettu väliotsikoilla eri teemoihin, jotta niillä voidaan todentaa teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta Kuvio 3 on muodostettu. Aluksi käsitellään haastateltujen henkilöiden taustatiedot, jotta saadaan mielikuva tutkimuksen laajuudesta. Tämän jälkeen käydään eri teemat läpi siten, että ensin käsitellään työntekijälähteläänä motiiveihin liittyvät vaikuttimet. Sen jälkeen käsitellään niistä aiheutuva seuraukset, joihin sisältyvät myös erilaiset emootiot. Tämän jälkeen käsitellään varsinaiset motiivit. Lopuksi esitetään työntekijälähtelilyyden taustalla toimivista vaikuttimista, emootioista ja motiiveista Kuviota 3 täydentävä näkemys, joka perustuu tässä tutkimuksessa saatuun tietoon. Lisäksi kappaleen lopussa käsitellään vielä työntekijälähtelilyyteen inspiroivia sisältöjä yhtenä osa-alueena motivaation rakentumisessa.

### 4.1 Haastateltujen taustatiedot

Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta. Haastateltavista kahdeksan oli naisia ja neljä miehiä. Heistä jopa 11 oli työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa maksimissaan viisi vuotta ja vain yksi pidempään. Tästä ei voida vetää johtopäätöstä, että uudet työntekijät toimivat useammin työntekijälähteliläinän kuin vanhat, mutta jonkinlaista viitettä innokkuudesta voi kuvata se, että muutamassa haastattelussa ilmeni, että työntekijälähteliläinän oli toimittu vasta lyhyen aikaa tai se oli alkanut vasta nykyisen työnantajan palveluksessa. Tätä pitäisi kuitenkin tutkia tarkemmin, jotta voitaisiin tehdä johtopäätelmiä palvelussuhteen pituuden ja työntekijälähtelilyyden yhteydestä, ja lisäksi pitäisi ymmärtää syvällisesti syyt, miksi työntekijälähteliläinän ei toimita. Haastattelujen monimuotoisuuden kannalta oli eduksi, että haastateltavilla oli tuoreita kokemuksia myös muista yrityksistä. Näin yhdellä haastattelulla saatiin tietoa ja näkemyksiä erilaisten työnantajien palveluksessa toimimisesta ja erilaisista vaikuttimista sisältöjen tekemiseen ja työntekijälähteliläinän toimimiseen.

Kuten myöhemmin esitettävistä tuloksista ilmenee, on innokkuuden taustalla muun muassa ylpeys työnantajasta. Saattaa siis olla, että aiemmassa työpaikassa vastaavaa ylpeyttä työnantajasta ei ole tunnettu, ja sen vuoksi lähteliläinän toimiminen on alkanut vasta uudella työnantajalla. Dhir ym. (2020) väittävät, että työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat juuri omaksi koetut työnantajan tekemät toimet.

Haastateltavien työnantajayritysten koolla ei vaikuttanut olevan merkitystä aktiivisuuteen tämän tutkimuksen ja otannan perusteella. Yritysten koko vaihteli pienistä alle 50 hengen yrityksistä isoihin ja globaaleihin yli 30 000 hengen yrityksiin.

Haastateltavista kahdeksan oli käyttänyt LinkedIniä vähintään 10 vuotta, kolme oli käyttänyt alle 10 vuotta ja yksi alle neljä vuotta. Haastateltavilta ei kysytty ikää, joten sen vaikutusta motivaatioon ei voida arvioida. Toisaalta LinkedInin käyttäjistä maailmanlaajuisesti noin 60 % on 25–34-vuotiaita ja noin 17 % on 35–54-vuotiaita (Statista 2023), mikä kertoo siitä, että se on laajasti käytössä eri ikäisillä, mutta painottuu nuorempiin aikuisiin.

Haastatelluista kymmenen kertoi käyttävänsä LinkedIniä päivittäin ja LinkedIn saattoi olla heillä aina auki selaimen yhdellä välilehdellä. Haastatelluista neljä mainitsi käyttävänsä LinkedIniä sekä mobiililaitteelta että tietokoneelta ja viisi pääasiassa mobiililaitteelta eli puhelimen kautta.

Nämä käyttötottumukset kertovat siitä, että aktiivisesti työntekijälähteinä toimivat ovat tottuneet käyttämään LinkedIniä arjessaan työn lomassa ja ikään kuin ”lennossa” ja tilanteen ollessa sopiva. Tällainen mahdollisuus työkalun käyttöön on todennäköisesti yksi olennainen osa aktiivista työntekijälähteyttä ja vähintäänkin sujuvoittaa julkaisujen tekemistä.

*”Teen sen työn aikana ja pidän sen työhön liittyvänä tehtävänä, josta kukaan ei valvo teenkö sitä vaiko en, mutta joka kuitenkin on sitä, mikä liittyy työhön ja työnkuvaan.” (H1)*

## 4.2 Vaikuttimet

### 4.2.1 Psykologinen sopimus ja toimenkuva

Toimenkuvalla vaikuttaisi olevan aktiivisuuteen selvä myönteinen vaikutus. Toimihenkilöillä on yleisesti ottaen vapaampi työnkuva, jossa työtehtävien järjestyksen ja aikataulutuksen voi itse päättää. Tuotannon tehtävissä toimiessa on usein erilaisia sisäisiä tai ulkoisia rajoitteita, joiden vuoksi esimerkiksi sosiaalisen median käyttö työajalla ei onnistu. Esimerkiksi yrityksen toimiala saattaa olla rajoite. Syynä voi olla esimerkiksi tietoturvallisuus, hygieniasäädökset tai potilasturvallisuus. Oman mobiililaitteen käyttö voi siis olla haastavaa tai kiellettyä käyttää. Lisäksi asiakaspalvelutyypissä työssä voi olla hankala asiakkaiden aikana tehdä julkaisuja tai ylipäättään käyttää puhelinta tai tietokonetta sosiaalisen median selaamiseen. Tämä saattaa selittää myös tässä tutkimuksessa tehtävänimikkeiden painottumista tietyn tasoisiin tehtäviin, mikä tukee myös Hessen (2022) havaintoja siitä, että etenkin johtotehtävissä toimivat ovat aktiivisempia työntekijälähteläitä kuin alemmissa tehtävissä toimivat.

Haastateltavia oli eri tehtävänimikkeillä, mutta tässä tutkimuksessa painotuitivat markkinoinnin ja viestinnän ammattilaiset, joita oli seitsemän. Lisäksi kahdestatoista haastatellusta viidellä oli tittelissä johtajanimike. Päällikkötason nimikkeitä oli kuusi. Haastateltavien painottuminen näin kapeaan ammattiryhmään voi osittain johtua siitä, että työntekijälähteyttä koetaan osittain työtehtävään tai rooliin liittyväksi, jolloin sitä tekevät tietyn tyyppisissä tehtävissä toimivat henkilöt, mutta osittain se voi johtua myös suppeasta ja rajatusta joukosta,

josta haastateltavat on poimittu. Tehtävänimikkeiden painottuminen voi johtua myös yleisemmin LinkedInissä aktiivisesti toimivista ammattiryhmistä.

Ammattiin ja tehtäväkuvaan liittyvää aktiivisuutta kuvastaa myös se, että useimmat haastatelluista kokivat, että työntekijälähettilyyden on osa heidän työrooliaan ja sitä kuuluu tehdä, jolloin se on ikään kuin sisällytetty heidän työnimikkeeseensä, vaikka sitä ei olisi erikseen mainittu. Näin kokivat erityisesti markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöosaston tehtävissä toimivat henkilöt. Tällainen tunne voidaan lukea sisältyvän työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen, jossa työntekijä on vapaasta tahdostaan (Rousseau 2016). Työntekijälähettilyyden yhdistettiin myös tyypillisesti mielikuvissa ja odotuksissa tietynlaisiin tehtäviin, kuten asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden toimenkuvaan. Työntekijälähettilyyden koettiin myös mahdollisuudeksi, joka kannattaa hyödyntää.

*"Mä näen sen niin, että jos mä [...] vastaan yrityksen markkinoinnista Suomessa, niin se on aika hölmöä, jos mä en ite hyödynnä sitä kanavaa, jossa on tosi vahvasti väkeä mukana." (H8)*

Toimenkuvasta riippuen osa koki lähettiläänä toimimisen myös esimerkkinä ja mallina muille, jolloin aktiivisuus kääntyi hieman velvollisuudeksi. Velvollisuudeksi muuttuessaan tehtävä voi osan mielestä olla toisinaan raskastakin. Kiireen keskellä pyritään tekemään minimi, mutta mielenkiintoista onkin, että tuo minimi on itse asetettu määritelmä, koska se ei toimenkuvassa lue eikä sitä ole työnantajan taholta määritetty. Toisin sanoen työntekijät saattavat itse aiheuttaa itselleen velvollisuudentunteen ja kokea siitä stressiä.

*"Kyllähän se tuntuu (velvollisuudelta), siis pidemmän päälle on sitten ihanaa, että on niin paljo sisältöjä, josta on aidosti itse innostunut ja haluaakin niitä jakaa. [...] Mutta kyllä tässä roolissa myös välillä kokee, että no emmä voi velvottaa muitakaan, tai ajatella että muutkaan tästä viestisi, jos en minäkään siitä viesti. Että kyllä se on niinku velvotte. [...] Hyvässä ja huonossa, että kyllähän se myös on kuormittavaa." (H2)*

*"Vähän semmosta tasapainoilua ja kyllähän jos se tuntuu spämmäykseltä itselle tai turhauttavalta, niin eihän se kivaakaan ole. Ilman muuta sillon, kun löytää jotain vähän henkilökohtaisempaa [...], niin [...] siin on erilainen tavallaan ote. [...] se ei tunnu niin tyrkyttämiseltä verkoston jäsenille, niin silloin se on myös haus Kempaa." (H3)*

Osa ei kokenut julkaisujen tekemistä raskaana tai velvollisuutena, kunhan se on itsestä lähtevää toimintaa. Tehtävässä menestymisessä eduksi on vapautuntune ja linkitys omaan arkeen. On helpompaa toimia esimerkkinä muille, kun aihe on itselle tuttu tai sen kokee omakseen ja voi aidosti puhua sen puolesta, koska sosiaalisessa mediassa pitää toisaalta olla valmis vuoropuheluun ja perustelemaan omia kannanottojaan. Julkaisun tekeminen omalla nimellä on jatkuvaa arvioimista siitä, mitä voi työnantajan edustajana sanoa.

*”Ei se velvollisuudelta, sillä tavalla, että kun vaan löytää sen linkityksen omaan elämään” (H4)*

*”Ei se raskaalta (tunnu), mutta velvollisuudentunne on myös näyttää esimerkkiä asiantuntijoille.” (H5)*

Vapaaehtoisuuden korostumisesta huolimatta työntekijään liittyvien julkaisujen tekeminen voi olla joissain yrityksissä määritelty osaksi toimenkuvaa, tai sen haluttaisiin olevan sitä. Toimenkuvaan kuuluvaksi tehtävän näkivät etenkin kaksi toimitusjohtajatason haastateltavaa. Näkemykset olivat hyvin vastakkaiset alemmissa tehtävissä toimivien kanssa.

*”Osalle henkilöistä se ihan kuuluu työtehtäviin ja on sovittu tavoitteet, kuinka usein ja kuinka paljon pitää postailla ja osaan se ei taas kuulu.” (H7)*

*”Mun mielestä periaatteessa pitää kuulua myyjän kautta asiakasvastaavan työkuvaan. Ja sitten teknisille pitää antaa vapaus, että oletko vai etkö ole, mutta sitten taas uskon, että heidän sanaansa kuunnellaan enemmän kuin sen, kenen tittelinä on myyjä.” (H5)*

*”En missään nimessä haluais, että se olis sellanen, että laitettas, ja olen itse myös sanonut meidän myyntijohtajalle, että sitä ei missään nimessä saa laittaa mihinkään kehityskeskusteluun tavoitteeksi, että sulla pitää olla joku x määrä jotain. Sillon se kääntyy itteensä vastaan. [...] Tää on mun tili ja mä määrään mitä sinne menee ja työnantaja ei sitä voi määrätä.” (H8)*

#### **4.2.2 Työntekijän tarpeet**

Erityisesti haastatteluissa korostui vapaaehtoisuuteen perustuva tekeminen, mikä nousi valtaosassa haastatteluja esiin. Kaikenlainen painostaminen, pakottaminen tai ohjaaminen ei tämän tutkimuksen perusteella pitäisi liittyä työntekijälähtöisyyteen, mikä tukee myös Hessen (2022) tutkimustuloksia. Vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa painotettiin niin ponnekkaasti ja toistuen, että sen merkitys täytyy monelle olla hyvin syvältä kumpuava yksilön vapautteen ja motivaatioon liittyvä tekijä. Vapaaehtoisuuden voisi liittää useamman vaikuttimen taakse, mutta ehkä selvimmin se liittyy tarpeiden huomioimiseen. Vapaaehtoisuutta perusteltiin viestin aitoudella ja uskottavuudella, mikä huokuu julkaisuista myös yleisölle. Aidon ja uskottavan viestin koettiin saavan paremmin reaktioita aikaiseksi. Käskemisen koettiin tappavan luovuuden, mikä puolestaan on olennainen osa julkaisujen tekemistä, kuten myöhemmin tässä ilmenee. Vapaaehtoisuuden merkitys ymmärrettiin tittelistä riippumatta, vaikka aiemmin toimitusjohtajatason henkilöt olivatkin maininneet, että työntekijälähtöisyys ja julkaisujen tekeminen pitäisi olla joillain henkilöillä osa toimenkuvaa.

*"Mä en tykkää pakottamisesta. Se pitää lähteä niinku kannustamisesta, se pitää lähteä mahdollistamisesta. Se pitää lähteä siitä, että jokainen kokee sen itselleen luonnolliseksi ja sopivaksi." (H8)*

*"Se on tavallaan semmonen, jos niitä ei oo siihen erikseen valjastettu, pakotettu, niin sehän on hyvin aito reaktio, mitä sieltä todennäkösimmin tulee." (H12)*

Pakottamisen tai painostamisen sijaan on hyvä luoda työntekijöille sellainen työilmapiiri ja mahdollisuudet, jotka kannustavat toimimaan työntekijälähtettiläänä. Vapaaehtoisuus voi olla niin syvä tarve, että sitä ei edes jonkinlainen palkitseminen korvaisi. Osa kokee palkitsemisen jopa ohjailuna ja painostavana.

*"Mä teen sen omasta vapaasta tahdosta just nyt näin paljon, kun mulla on siihen inspiraatiota tai motivaatiota, niin emmä usko että rahalla tai jollain tyrkytetyillä ideoilla, niin ei se siitä sen kummemmaksi muuttuis." (H1)*

*"Kyllä siitä meilläkin joku on jostain nostanu, että pitäis kannustaa enemmän, mutta emmä tiedä, mä oon välillä noista asioista sitä mieltä, että ne on niinku osa työtä ja sitten taas semmonen palkitseminen voi olla jopa vähän painostavaa." (H10)*

### **4.2.3 Muiden toiminta ja vastavuoroisuus**

Tehtävään ja rooliin liittyvän työntekijälähtettiläänä toimimisen ilman kirjallista sopimusta tai työnantajalta tullutta toivetta voi nähdä ilmentymänä vastavuoroisuudesta, lojaaliudesta ja sitoutumisesta. Blau (1964, 208) selittää tällaista lojaaliutta vaatimustenmukaisella toiminnalla, jossa oletusten noudattaminen on objektiivisesti katsottuna järkevämpää kuin noudattamatta jättäminen eli yksilöt sopeutuvat alisteiseen asemaansa. Rousseau (2004) lisää työntekijöiden käsitysten työnantajan odotuksista olevan osa psykologista sopimusta, jonka he ovat solmineet ja jossa työnantaja saa työntekijältä uskollisuutta ja parhaan työpanoksen vastapalveluksena tarjoamistaan eduista, mutta vain, jos työntekijä kokee työnantajan täyttäneen odotukset.

*"No ei se missään lue. Jos sen lopettasin, niin ei varmasti kukaan moittis, mut kyl mä itse ammattilaisena ja itseohjautuvana ajattelen, että kyl se nykyään tavallaan kuuluu." (H11)*

*"Koko markkinointiviestintätiimi, [...] niin kyllä kaikki kokee, et se on oma velvollisuus niitä jakaa ja pistää eteenpäin. [...] luulen, että se herättäis kummastusta, jos mä en niitä jakais." (H9)*

Muiden toiminta ja vastavuoroisuus ilmenivät erityisesti sisällöistä puhuttaessa. Toisten tekemät sisällöt kannustivat joitain haastateltavia tekemään sisältöjä tai vähintään reagoimaan niihin, mutta toisaalta osa oli sitä mieltä, että muiden tekemät sisällöt eivät lisänneet heidän innostustaan tehdä sisältöjä. Vaikka

muiden tekemät sisällöt eivät sinänsä lisäisi sisältöjen määrää, niistä kuitenkin koettiin saavan inspiraatiota omiin julkaisuihin.

*”Jos huomaa, että kollega jakaa vaikka rekryilmoituksen tai hyvän noston, niin jostain tuotteesta, joku uus juttu, niin kyllä kyllä itekin sitten pyrin auttamaan tavallaan siinä asiassa sitten.” (H4)*

*”No ei se oikeastaan varmaan vaikuta siihen.. mun tekemiseen.. Käyn toki sitten usein kommentoimassa.” (H3)*

#### 4.2.4 Työnantajan ja työntekijän väliset suhteet

Työnantajan ja työntekijän väliset suhteet eivät erityisesti nousseet tässä tutkimuksessa esiin. Tämä voi johtua osittain tulkinnallisista seikoista, eli tämän otsikon alle liittyvät asiat voivat olla käsiteltynä myös vastavuoroisuutta tai yrityskulttuuria ja toimintatapoja kuvaavissa kohdissa. On myös hyvin todennäköistä, että tämän tutkimuksen keskittyessä aktiivisiin työntekijälähteläisiin tällainen suhdeasia ei korostu, koska työnantajan ja työntekijän välinen suhde saattaa puhuttaa silloin, jos siinä on jotain ongelmia. Näin ollen se tavallaan toimii eräänlaisena hiljaisena positiivisena vaikuttimena taustalla, vaikka työntekijät eivät sitä erikseen maininneet.

#### 4.2.5 Sisäinen viestintä

Monessa yrityksessä viestittiin sisäisesti aiheista, joista yritystililtä tehdään julkaisu ja joista myös työntekijöiden toivottiin viestivän. Yrityksen tekemistä sisällöistä kertomisen oli selvästi todettu lisäävän työntekijöiden aktiivisuutta, mikä johtuneekin yksinkertaisesti siitä, että sisällöt ja aiheet tuotiin työntekijöiden tietoisuuteen. Jos sisällöistä ei tiedetä, ei niistä osata kertoa. Usein yrityksillä on myös monia kanavia käytössä, joiden seuraaminen työpäivän ohessa voi olla haastavaa. Sisäiseen viestintään oli valittu yleensä jokin kanava, jossa julkaisuista kerrottiin ja jonka kautta saatettiin tarjota työntekijöille materiaalia omien sisältöjen tekemiseen. Sisäisessä viestinnässä kanavina oli tyypillisesti yrityksen sisäiset sosiaaliset kanavat, kuten Teams, Slack tai intranet.

*”Ollaan koitettu nyt pitää kiinni tavasta, että aina kun ollaan jotain postattu tai meiltä tulee joku uus sisältö yleensäkin ja siitä tehdään sitten some-nostot, niin siitä tohon meidän yleis-Teamsiin laitetaan sitten linkit siitä suoraan meidän some-kanaviin, mistä sitten henkilöt voi käydä ite nopeesti aina linkkaamassa itensä ja näkevät siitä ja kannustetaan aina siinä sitten jakamaan tai ainakin vähintään tykkäämään.” (H3)*

*”...Slackissa edelleen, jokainen laittaa sinne yleensä, että hei että jakanut tällasen postauksen, että käykää peukuttamassa, että tiedetään esimerkiks linkkarin algoritmit, että yritetään sitä kautta esimerkiksi saada postaukset nousemaan.” (H4)*

*"Meillä lähtee siis sähköpostilla nää ohjeet, että sä voit siitä copy-pasteta tekstin ja ottaa sen kuvan ja laittaa maailmalle. Ja aika moni käyttää ihan niinku suoraan, suoraan niitä. [...] Yleensä yritetään kehitellä siihen aina useampi vaihtoehto, et siinä on vaikka kolme vaihtoehtoa. [...] Meillä on intranetti, mikä on tietenkin yksi kanava, et sinne myöskin tuodaan ne samat sisällöt, ja sinne tehdään tavallaan semmonen artikkeli, missä on ne samat ohjeet ja tekstivaihtoehdot ja kuvat" (H9)*

*"Kyl se sitten on intra se paikka missä nää on sit niinku tai on kampanjoitu sisäisesti. [...] on testattu muutamaa. Ne kanavat, mitä millä tahansa firmalla on käytössä ja intra varmaan on se luontasin on, missä sitten tän tyyppiset asiat menee muiden muassa." (H11)*

Sosiaalisen median sisällöistä kertominen tapahtui kanavissa, joihin pääsääntöisesti toimihenkilöillä on pääsy, mutta jotka eivät välttämättä ole helposti tuotannon työntekijöiden saavutettavissa. Sisäisen viestinnän johdonmukaisuus on tärkeää tehokkaalle brändin muodostukselle, ja jos työntekijä ei pääse näihin valittuihin kanaviin, voi hän kokea omien sisältöjen tuottamisen hankalaksi tai ei pidä sitä tärkeänä (Cervellon & Lirio 2017).

Työntekijät, jotka saavat johdonmukaisia viestejä, ymmärtävät todennäköisemmin, että heidän psykologisia sopimuksiaan on noudatettu, ja he kehittävät luottamuksen tunnetta organisaatiota kohtaan (Miles & Mangold 2011). Valmiina tarjotut kuvat tai tekstiehdotukset ovat johdonmukainen tapa auttaa työntekijöitä ymmärtämään brändiä ja toisaalta ne myös toimivat viesteinä siitä, mitä asioista toivottaisiin kerrottavan. Johdonmukaiset viestit auttavat myös työntekijöitä ymmärtämään haluttua brändiä ja organisaatiokuvaa (Miles & Mangold 2011).

#### **4.2.6 Työympäristö, -kulttuuri ja toimintatavat**

Työnantajalla on mahdollisuus luoda sellainen toimintakulttuuri ja työympäristö, jossa työntekijälähettilyytyys alkaa syntyä kuin luonnostaan. Yksi tapa rakentaa tällaista toimintakulttuuria on aiemmin mainittu sisäinen viestintä, mutta myös työntekijöiden lähettilästyön huomioiminen positiivisesti ja kannustavasti. Huomioiminen voi tapahtua esimerkiksi siinä kanavassa, jossa työntekijä lähettilyyttä toteuttaa. Toisaalta työnantajan yritystililtä tapahtuvan huomioimisen osa koki kannustuksena, toiset taas hankalana tai hieman nolona. Työnantajatilin ilmaantumisen työntekijän tilillä tapahtuvaan keskusteluun voi henkilöstä riippuen joistain tuntua epäaidolta ja toisista mukavalta palautteelta oikeanlaisesta tekemisestä. Työnantaja voi antaa palautteen ja positiivisen huomion myös yrityksen sisällä, jos työntekijät niin toivovat.

*"Se on kans huomioimista, että ihmiset tietää, että me (viestinnässä) ollaan tietoisia niistä käydyistä keskusteluista. Ja sitten toki, jos on isoja aiheita, mistä yrityksenäkin viestitään, ja pyydetään ja toivotaan meidän työntekijöitä osallistumaan keskusteluun, niin kyllä me myös niitä ihmisten onnistumisia sisäisesti kehutaan ja kiitetään." (H2)*



*”Ei missään nimessä tarvi huomioida. Ja jopa tulis vaivaannuttavaa, jos, se on jopa parempi, ettei millään tavalla.. mä kokisin sen jopa vaivaannuttavana.” (H6)*

Osa yrityksistä oli ottanut sosiaalisen median julkaisujen tekemisen ja siitä ohjeistamisen mukaan myös työntekijöiden perehdytykseen, mikä on myös Thomasin (2020) tutkimustulosten perusteella suositeltavaa, koska se suojaaa muun muassa sisällön jakamiseen liittyviltä juridisilta riskeiltä. Perehdytyksissä viesti oli kannustava, vaikka se olikin puettu ohjeen muotoon. Osa yrityksistä oli myös tarjonnut teknistä ja viestinnällistä koulutusta, mutta kuten H11 ja H5 mainitsivat, työntekijälle olisi hyvä tuoda esiin, miksi heidän kannattaa tehdä työnantajastaan sisältöjä. Thomas (2020) neuvoo käymään työntekijöiden kanssa läpi valtuuttamisen ja opastamisen lisäksi kyberturvallisuuteen liittyviä asioita, tavoitteita, päämääriä, kertomaan työkaluista, mittaamisesta, ongelmista ja trendeistä, sillä se osoittaa myös työntekijöiden arvostusta. Thomasin mainitsemia asioita ei erikseen kartoitettu haastatteluissa, mutta muutamia aiheita mainittiin spontaanisti perehdytyksiin liittyen.

*”Ei ehkä pidä olettaa, että vaikka ne jollekin on itsestänselvyiksi niin, että ne välttämättä jollekin toiselle olisi, niin mun mielestä se on siks hyvä, että ne on käyty perehdytyksessä läpi.” (H12)*

*”..viestintäkoulutus on sit mun mielestä tärkein. Että antaa apuja, että mitä kirjoitetaan ja mistä. Että mikä pointti siinä pitäis olla, että miks sinne ylipäättään tekee mitään. Että se on se kaikista tärkein, mikä vaatis pitkäjänteisyyttä. [...] ne jotka sille polulle lähtee, niin nille annetaan sitten enemmän avaimia.” (H11)*

Tässä tutkimuksessa ei noussut varsinaisesti esiin oppimiseen ja työpaikan joustavuuteen tai yrityksen teknologiseen innovaatiokykyyn liittyviä aiheita, joiden Yuan ym. (2022) korostavat lisäävän halukkuutta toimia työntekijälähteiläänä. Toki ne voivat toimia taustalla lisäten työntekijöiden ylpeyttä työnantajastaan ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti lähettiläänä toimimiseen.

#### **4.2.7 Teknologia ja oppiminen**

Teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja oppiminen ovat vaikuttimia, joissa voidaan käyttää erillisen ohjelman tarjoamaa apua työntekijälähteyteen. Työntekijälähteyttä voidaan niiden avulla pelillistää ja sitä kautta motivoida niitä, joiden motiiveissa kilpailuhenkisyys korostuu. Pelillistäminen voi olla aktivoivaa ja sillä saadaan tuloksia aikaiseksi, mutta kääntöpuolella voi olla aitouden kärsiminen ja niin sanotut tusinajulkaisut, jos sisältöjä aletaan tuottaa kilpailuhenkisesti. Oppimiseen liittyviksi vaikuttimiksi tässä tutkimuksessa laskettiin erilaiset työnantajan tarjoamat koulutukset esimerkiksi julkaisujen tekemiseen tai ohjelmien käyttämiseen.

Yoganathanin ym. (2021) mukaan työntekijöiden aktiivisuutta tukee, jos heillä on vahva sosiaalisen median kompetenssi. Heidän mukaansa työnantajan

olisi hyvä huomioida, että mitä korkeampi osaamisen taso on, sitä paremmin työntekijät välttävät työnantajaa koskevan haitallisen sisällön tuottamisen tai osaavat suojata tietonsa. Esimerkiksi milleniaalit odottavat erityisen vahvasti sosiaalistumista ja sitoutumista sosiaaliseen mediaan, mutta ei pidä olettaa, että he osaavat tai tekevät sitä luonnostaan (Yoganathan ym. 2021).

Haastateltujen omia teknisiä taitoja ei tässä tutkimuksessa kartoitettu, mutta on todennäköistä, että aktiivisesti toimivat työntekijälähettiläät eivät koe teknisten asioiden olevan ainakaan itselleen erityinen ongelma. Siitä kertoo myös usein toistuva LinkedInin käyttö. Toisaalta uusille, työntekijälähettilyydestä kiinnostuneille henkilöille opastus voi olla tarpeen.

*”Meil oli käytössä semmonen (ohjelma), mikä teki sen tosi helpoks työntekijöille tehdä niitä postauksia ja jakaa sisältöjä. Ja sit siinä oli semmonen kiva ominaisuus, et se anto pisteitä ja sit joka kuukauden jälkeen me nähtiin kenellä oli eniten pisteitä. Ja sit siinä sai leffalippuja ja muita tämmösiä palkintoja. Et se pelillistettiin, mikä motivoi ihmisiä jakamaan omissa some-kanavissa.[...] Itte kun oli silloin tiimiesimiehenä, niin piti vähän näyttää mallia sille muulle tiimille ja johtaa sitä tekemistä omalla esimerkillä. Silloin halus vaan päästä pisteissä korkeelle. Meil oli silloin työkavereiden kanssa sellanen selkee kisa, et kuka voittaa.” (H9)*

#### **4.2.8 Arvot**

Työntekijän ja työnantajan välillä pitää olla jotain vahvempaa kuin vain työsopimus, jotta työntekijät alkavat toimia työntekijälähettiläinä. Yksi tällainen vaikutin on yhteisesti jaetut arvot. Haastatellut kertoivat saavansa selvästi motivaatiota julkaisujen tekemiseen, kun kokivat työnantajan tekevän asioita oikein, arvojen olevan linjassa omien arvojen kanssa ja voivansa luottaa työnantajan toimiin. Nämä tulokset toistavat mm. Charbonnier-Voirininin ym. (2016) ja Rondan ym. (2018) tutkimustuloksia.

*”Se lähtee ainakin siitä mulla ihan täysin, että [...] yritys voi tehdä hienoja asioita ja oikeita asioita ja tukee sitä [...] mun ajatusmaailmaa[...] se vaikuttaa positiivisesti yrityksen mielikuvaan ja siihen, miten ammattiyhteisö mieltää sen yrityksen tekemisen.” (H6)*

### **4.3 Emootiot**

#### **4.3.1 Ylpeys, tyytyväisyys, luottamus**

Edellä luetellut vaikuttimet luovat pohjan työntekijälähettilyydelle ja lisäävät sen syntymistä. Vaikuttimet synnyttävät erilaisia tunteita, emootioita, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän haluun toimia lähettiläänä. Näitä emootioita ovat muun muassa tyytyväisyys työnantajaan ja ylpeys omasta työstä, jotka huokuvat läpi monen haastatellun puheista. Kun työntekijä kokee, että työnantaja on

toiminut liiketoiminnassaan oikein, kannustanut työntekijää ja omalta osaltaan luonut hyvän perustan työntekijälähtettilään toimimiseen, luo tämä tyytyväisyyden ja ylpeyden tunteita. Työntekijät sitoutuvat työnantajansa ja haluavat toimia sen eduksi. Työnantajaan luotetaan ja sitä halutaan tukea. Luottamukseksi työnantajaa kohtaan on tässä tutkimuksessa tulkittu sellaiset kohdat, joissa on mainittu, että ei voisi kuvitella tekevänsä sisältöjä, jos työnantaja toimisi jollain tavalla eettisesti väärin. Käänteisesti tulkittuna työnantajat ovat siis luottamuksen arvoisia, jos niistä tehdään sisältöjä.

*”Tällä hetkellä se on enemmän vaan semmosta niinku ylpeenä jakamista.” (H9)*

*”Kun tehdään arvopohjaisesti asioita ja tekoja, niin ne sit resonoi myös henkilökohtaisella tasolla. Ja voi olla niiden juttujen takana, jolloin sitten kumpuaa se ylpeys siitä, että ei vitsit, että tälläsii juttuja me tehdään ja itse saa olla osa niitä.” (H2)*

### 4.3.2 Luovuus

Sisältöjen luominen on yhdenlaista luovuutta, ellei sitten tee kuten H6, joka kertoi uudelleenjakavansa yrityksen tuottamaa sisältöä sellaisenaan lisäämättä siihen minkäänlaista omaa kommenttia tai näkökulmaa. Hän perusteli tätä ajansäästöllä ja helpvoudella. Tällainen sisältöjen jakaminen tuottaa erityisesti yritykselle näkyvyyttä, mutta jos julkaisijalla on hedonistisia motiiveja, hänen kannattaisi joko tehdä julkaisu alusta alkaen itse tai vähintään lisätä valmiiseen julkaisuun jokin oma kommentti sitä jakaessaan, jotta se yhdistyisi häneen henkilöinä.

*”Aika lailla tekstipainotteista ja sitten nykyään askartelen Canvalla siihen kylkeen jonku sellasen tavallaan tekstikuvan, millä saa kiinnitettyä sitä feediä rullailevan henkilön huomion hetkeksi.[...] niitä on kiva tehdä ja suunnitella omia asioita ja kyllähän sitä toisaalta vois ainakin, että olis joku pohja valmiina mihin niitä sitten askartele.” (H1)*

*”Teen sellasen harjotusversion, että kun meillä on joku viestintäaihe, mitä me halutaan tuoda esiin, niin saatan itte eka kirjottaa siitä jonkun somepäivityksen ja vähän samalla puntaroida, että onkohan tää se kulma, mikä toimii. Ja sit mä saan ehkä vähän siitä jo semmosta palautetta jo aika reaaliaikaisestikin, että resonoiko se ihmisillä.” (H2)*

### 4.3.3 Aloitteellisuus ja persoonallisuus

Sisältöjen persoonallisuus ei varsinaisesti noussut teoreettisen viitekehysten kautta esiin, mutta sen rooli on haastattelujen perusteella niin merkittävä, että haluan nostaa sen esiin yhdistäen sen myös aloitteellisuuteen. Aloitteellisuus ei noussut haastatteluissa esiin, mutta se liittyy luovuuden vaikutuksiin ja itsenäisesti persoonallisten sisältöjen tekemiseen ja puoltaa sikäli paikkaansa työntekijälähtettilyyden teoriassa. Luovuus ja työntekijälähtettiliisyys vaativat inspiraatiota, ja sitä haastateltavat kertoivat saavansa muun muassa kollegojensa julkaisuista,

kuten aiemmin on selostettu, mutta myös ympärillä olevasta arjesta ja yrityksen tapahtumista.

Sisältöjen suunnittelun voi sanoa olevan toisille ammattimaista ja suunnitelmallista, toisille mukavaa askartelua ja joillekin kokeile ja opi -tyyppistä tekemistä. Muutamissa haastatteluissa nousi esiin epävarmuus sisällön luomisesta tai aiheen keksimisessä sekä ajan puute tai kiire syyksi, jos julkaisut jäivät tekemättä. Näitä työntekijälähettilyyttä hidastavia seikkoja ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan erityisesti pyritty selvittämään. Monet ammensivat aiheen omasta työstään, mikä on ymmärrettävää motiivien kautta ajateltuna.

*"Suunnitelmallisuus siellä kaiken takana. Mä itse huomaan sen henkilökohtaisesti, että mä välillä mietin, että mistähän oikein kirjottaisin ja näin. Niin se on aika vaikee sitten lähteä ad hockina yhtäkkiä jostain kirjoittamaan."* (H3)

*"Välillä on jotain ihan ajankohtaisia, että avataan uusi toimipiste tai tulee jotain, uus kampanja pihalle [...] Mutta sit välillä ei tapahdu mitään sellasta, että nappaisin, että tost noin voisin tehdä."* (H11)

Useimmat haastateltavista korostivat, että haluavat tehdä sisällöistä persoonallisia niiden aitouden, uskottavuuden ja tavoittavuuden vuoksi. Henkilökohtainen viesti koetaan ikään kuin enemmän kohdennetuksi juuri lukijalle, ja monet sanoivat huomanneensa myös LinkedInin algoritmin suosivan henkilöiltä luotuja yksilöllisiä sisältöjä, mikä tietysti parantaa niiden, ja sitä kautta yrityksen näkyvyyttä.

*"No siis lähtökohtaisesti me emme kannusta jakamaan yrityksen tekemiä julkaisuja, koska me tiedetään, että LinkedIninkään algoritmit ei sitä varsinaisesti rakasta. [...] Vaan ollaan ennemmin sitten kannustettu ja kehoitettu tekemään sitten omia."* (H2)

*"Jos mä jaan yrityksen tililtä suoraan, niin se ei lähde jostain syystä. Kovin montaa näyttökertaa sille ei tule, versus että jos mä teen sen ihan alusta alkaen ihan omalta tililtä. Niin siinä on tosi iso ero."* (H3)

Aitouteen ja persoonallisuuteen liittyivät myös kommentit, joissa työntekijöiden sisältöjen sanottiin olevan kohderyhmän näkökulmasta uskottavampia ja kiinnostavampia kuin yrityksen luomat sisällöt. Hieman ristiriitaista henkilöiden itsensä näkökulmasta on toki se, että yrityksen sisältöä ovat tekemässä usein samat henkilöt, jotka muutenkin yrityksen puolesta puhuvat.

*"Asiantuntijat, jotka on muutenkin ratkaisemassa niitä asiakkaan ongelmia ja ollu auttamassa asiakasta jossain haasteessa, kun se kertoo jonkun mielipiteen, että tää on hyöä juttu, niin kyllä [...] asiantuntijan postaukseen sitoudutaan yli kymmenen kertaa paremmin kuin yrityksen."* (H5)

*"Jos ihminen itse kertoo, että tämä työnantaja, jolla olen töissä on muuten aika hyvä tässä, niin on muuten paljon uskottavampaa, kun se tulee ihmisen suusta. Eikä yrityksen jostain koneistosta, vaikka sielläkin ihminen taustalla toki." (H11)*

*"Tärkeempää on se, että se homma näyttää ulospäin autenttiselta, että sitä tekee ihminen eikä mikään ison yrityksen.. mikään korporaatio, että mä oon vaan töissä täällä -tyyppinen henkilö. [...] kun ihmisiä ei kiinnosta yritystililtä. Ne on vaan niin kasvottomia ja kuivia." (H7)*

Sisältöjen luominen voi tuntua hieman haastavalta, jos sen joutuu tekemään kahteen kertaan. Moni haastateltavista sattui olemaan juuri sellaisessa tehtävässä, että loi sisältöjä myös yritystilille. Tämä saattaa kertoa siitä, että aktiivisesti työntekijälähteiläinä toimivat henkilöt ovat jatkuvasti ajan tasalla siitä, mistä aiheista yritystilillä viestitään ja ovat jo pohtineet julkaisun näkökulmia ja sanamuotoja itse. Sen vuoksi heidän on helpompi tehdä julkaisuja myös omilta tileiltään, kun asia on kertaalleen prosessoitu mielessä.

*"Siinä on vielä semmonen pieni haastava näkökulma, koska yrityksen postauksen tekstin olen yleensä ensin luonut minä, niin sitten kun mä vielä räätälöin sitä omaa tekemääni postauksenkäyttöä itselleni, niin joskus se on vähän vaikeeta koska mä oon jo sen ensimmäisen jo luonut." (H8)*

Viestien personointi tapahtuu esimerkiksi yrityksen tekemää sisältöä jakavissa lisäämällä siihen oma näkökulma tai rakentamalla sisältö kokonaan itse. Haastateltavien kuvaukset sisältöjen rakentamisesta ja elementtien valitsemisesta kertovat osaltaan siitä, millaisilla sisällöillä he uskovat saavansa parhaan mahdollisen vaikutuksen. Kuvan käyttö on yleistä ja se oli monella vähimmäistavoite sisällön luomisessa. Moni perusteli kuvan käyttöä näkyvyyden parantamisella, mikä kertoo myös siitä, että he itse todennäköisesti pitivät julkaisuista, joissa kuva kiinnittää huomion. Toiset halusivat kuvan olevan itse otettu, koska kokivat sen lisäävän aitouden tunnetta. Kuvan tai muidenkaan sisältöelementtien arvoa ei siis voi ohittaa työntekijälähteilyydessä, koska niiden merkitys tuntui olevan niin tärkeä sisältöjen rakentamisessa. Kuva voi auttaa henkilöbrändin rakentamisessa eli tukea lähettäjän hedonistisia tavoitteita tai yritys- ja työntekijämielikuvan rakentamisessa eli altruististen tavoitteiden tukemisessa. Kuvasta tai muistakaan elementeistä ei pitäisi kuitenkaan tehdä kynnyskysymystä, mutta jos niitä tarjotaan käytettäväksi, se voi edesauttaa sisältöjen tekemisessä.

*"Käytän aina mahdollisuuksien mukaan kuvia ja aika usein se on oma pärstä, koska se monesti ihmisiä kiinnostaa. Että semmoset geneeriset kuvituskuvat harvoin herättää samalla tavalla kiinnostusta sitä sisältöä kohtaan. Niin kyl se vaatii aina välillä sitä, et laittaa kroppaa vähän likoon." (H2)*

*"Kyllä mä pyrin siihen, että siinä on aina kuva ja sit siellä olis aina jotain jotain emojiä. Ja tota, että se, erottus siitä massasta, vähän niinku kuvalla näkyvyyttä, kuvalla huomio." (H5)*

Inspiraatiota sisältöihin moni kertoi saavansa arjesta, mutta myös yrityksen tarjoama apu ja etenkin sisältöjen rakentamiseen liittyvä tuki edesauttoi aloitteellisuudessa. Sisältöjen runsas tarjonta auttoi yksilöitä poimimaan itselleen mieluisat aiheet. Thomas (2020) luettelee pitkän listan yrityksen sisältömuodoista, jotka auttavat työntekijää sisällön luomisessa. Niitä olivat muun muassa uutiskirjeet, blogit, animoitu sisältö, valokuvat, videot, tapahtumat, mediamaininnat jne. Tällaisten auttavien sisältöjen tarjoaminen vaikutti tämän tutkimuksen perusteella liittyvän työnantajaorganisaation kokoon ja resursseihin. Pienillä organisaatioilla ei todennäköisesti ole mahdollisuuksia, eikä ehkä tarvetta jakaa sisältöelementtejä valmiina ehdotuksina, ja toisaalta vaikuttamistyökalujen käyttö jää yrityksissä helposti esimiestasolle (Thomas 2020). Sisältöjen tarjoaminen tai ainakin niistä viestiminen koettiin toimivaksi ainakin yritysten intranetin kautta. Monipuolisen sisällön tarjoaminen lisää myös todennäköisyyttä, että erilaiset työntekijät erilaisilla motiiveilla tarttuvat niihin ja tekevät niistä omanlaistaan sisältöä, mikä olisikin yritykselle eduksi.

*”Jos se ois aina niinku itse otettu kuva, mä pyrin käyttään noita kuvia, joita on otettu esimerkiks (yrityksen) Helsingin toimistolla, että ne on oikeesti meidän henkilöstöstä, että ne ei olis mitään kuvapankkikuvia. Aina se ei kyllä oo mahdollista.” (H4)*

## **4.4 Altruistiset motiivit**

### **4.4.1 Työnantajan etu**

Työntekijälähtöisenä toimitaan työnantajan puolesta, minkä haastateltavat toivatkin selvästi esiin. Moni kertoi ensisijaisena tavoitteenaan olevan työnantajan etu joko maineen tai myynnin kautta, mutta myös haastateltavan oman työn kautta. Halutaan esimerkiksi rakentaa yrityksen brändi- tai työnantajamielikuvaa muullakin tavoin kuin työnantajan maksamilla mainoksilla ja kampanjoilla, sillä se on eduksi markkinointiin tai henkilöstöresursointiin liittyvässä tehtävässä. Toisaalta markkinointibudjetti voi olla pieni ja sitä tuetaan orgaanisella itse tuotetulla sisällöllä. Työvoimapulasta kärsivillä aloilla työntekijätkin kokevat tärkeäksi houkutella potentiaalisia työntekijöitä yritykseen kertomalla, millaista heillä on työskennellä. Oma verkosto annetaan ikään kuin työnantajan käyttöön.

*”Mä ajattelin, että jos joku näkee sen mun postauksen, niin se tavallaan kertoo siitä, että minkälaisessa työpaikassa mä työskentelen ja mihin mä oon hakemassa niitä kollegoita.” (H12)*

*”Mihin uskoo, niin haluaa jakaa, että se vaikuttaisi positiivisesti yrityksen yritysmielikuvaan tommosessa ammattiverkostossa.” (H6)*

*"Kun yritys pärjää ja näin, niin sehän ajaa myös minun henkilökohtaisia tavoitteita." (H3)*

#### 4.4.2 Tuotelähtöinen syy

Työnantajan tuote tai palvelu on monelle helppo ja luonteva aihe julkaisuihin. Se on ymmärrettävästi monelle oman työn kannalta tärkeä aihe, koska omat työtehtävät liittyvät usein tuotteisiin tai palveluihin. Tuotteesta kerrottaessa haastattelutavat vaikuttavat myös mieltävän kohderyhmää, jonka he tavoittavat LinkedInin kautta.

*"Meidän firma on yhtä kuin se yks tuote, niin kyllähän mä siitä siellä puhun. Yritän tuoda esille mitä me tehdään." (H1)*

*"(Yrityksen tuote) on sitten tietysti myös meillä sellasena tuotteena mejän kaikkien arjessa, jolla on lapsia että tota sitä kautta tullut jaettua." (H4)*

Hennig-Thuraun (2004) tunnistamista motivaation lähteistä tuotelähtöisyys ei aivan vastannut kuluttajakäyttäytymistä selittäviä motiiveja, koska tässä tutkimuksessa ei ilmennyt, että työntekijät kertoisivat työnantajan tuotteesta omien käyttökokemustensa vuoksi.

#### 4.4.3 Halu auttaa muita

Osa haastatelluista toi ilmi halun auttaa muita, mikä on myös yksi tekijä altruistiseksi määritellyissä motiiveissa. Omassa työssä opitaan ehkä asioita, jotka auttaisivat monia muitakin. Ne voivat liittyä yrityksen tuotteeseen tai yleisemmin esimerkiksi vastuullisuuteen (esim. H5, H10 ja H8), ja sen vuoksi tietoa halutaan jakaa muillekin. H10 oli ollut jopa sen vuoksi tekemättä sisältöjä, ettei aiemmassa työpaikassaan nähnyt niiden hyödyttävän verkostoaan.

*"En kokenut mun työtä silloin semmoseks, että ihan niinkun suoraan sanottuna, mä koen sen [...] työnteon välineeks. [...] mä en kokenu, että sen on niille muille relevanttia tietoa heidän työnsä kannalta." (H10)*

### 4.5 Hedonistiset motiivit

#### 4.5.1 Vuorovaikutuksellisuuden tuoma ilo ja hyöty

Valtaosa halusi osoittaa reagoinnillaan toisille tukea ja lisätä asian näkyvyyttä, mikä tukee myös Hessen (2022) tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa ei nousut esiin, että työntekijät odottaisivat vastavuoroisesti muiden reagoivan samalla tavalla heidän julkaisuihinsa auttaakseen näkyvyyden lisäämisessä, mutta toisaalta sitä ei erikseen kysytty heiltä. Oma vaikutusmahdollisuus tiedostettiin ja

sitä käytettiin tarkoitushakuisesti. Hedonistisiin motiiveihin lukeutuva vuorovaikutuksen tuoma ilo ja hyöty koskettaa vähintään kahta osapuolta, mutta sen tuottaman hyödyn jokainen kokee itse omalla tavallaan. Onnistumisista iloittiin muiden kanssa verkon välityksellä. Reagoimalla vanhojen työkavereiden julkaisuihin haluttiin osoittaa, että muistaa vielä toisen ja haluaa lähettää tervehdyksen. Vuorovaikutuksen voi liittää myös toiselle tuotettuun hyötyyn eli altruistisiin motiiveihin, koska reagoimalla autettiin toista osapuolta saamaan näkyvyyttä asialleen.

*”Enemmänkin sitten tietyt ihmiset, että lähtökohtaisesti kaikki meillä töissä olevat. Jos siellä yhtään aktivoituu, niin menen sinne tukeni osoittamaan ja klikkaan tai jopa kommentoin. Ja sitten toki tiettyjen firmojen postaukset myös ja tiettyjen firmojen työntekijöiden postaukset. Ihan siis sen perusteella ketä he on ja missä he on, niin riippumatta aiheesta tulee tykkäiltyä ja kommentoitua.” (H11)*

#### **4.5.2 Verkostojen ja suhteiden ylläpito**

Verkostojen ja suhteiden ylläpito näkyi selvästi siinä, miten haastateltavat reagoivat toisten julkaisuihin. Mielenkiintoista on, että tämän motiivin kohdalla sisällöllä ei ollut välttämättä mitään merkitystä. Henkilöt olivat tärkeämpiä, mikä todensi myös van Zoonenin ym. (2014) näkemystä ihmissuhteiden ja verkostojen rakentamisesta ja ylläpitämisestä sosiaalisessa mediassa. Tykkäys tai kommentointi ja sitä kautta näkyvyyden tukeminen tehtiin ihmissuhteiden vuoksi eikä asian vuoksi. Vaikuttaa myös siltä, että LinkedInissäkin ja haastateltavien keskuudessa on jonkin verran muista sosiaalisen median kanavista tuttua toimintamallia, jossa tuttavapiiriä pyydetään reagoimaan omaan sisältöön näkyvyyden parantamiseksi. Reagoimatta jättäminenkin oli selvä kannanotto, mutta lähinnä asiaan, ei niinkään ihmisiin.

*”Aina jos mä nään kenen tahansa (työkaverin) tekemän postauksen, niin kyl mä aina käyn siitä tykkäämässä. [...] mä en ehkä niinkään kato minkä tyyppinen se sisältö on. Mulla on selkeesti se, että jos siellä nousee mulle oikeesti läheisten ihmisten tai just vaikka entisten työkavereiden postauksia, niin käyn niistä tykkäämässä” (H9)*

*”Jos se olis sen (yrityksen) postaus ja tiliä hoitaa todennäköisesti joku markkinoinnin ihminen, joka sitten taas ei ole ikinä kuullutkaan musta, niin kyl sit tavallaan mun tykkäys menee sit vähän ”hukkaan” lainausmerkeissä. Kun sit taas jos se (oma yhteistyökumppani) näkee, että mä tykkään postauksista, niin se on ihan eri asia, se menee suoraan hänelle.” (H7)*

*”[...] niihin tulee reagoitua, koska se on semmonen asia, mikä on itseä lähellä ja haluaa antaa niille näkyvyyttä, vaikka ei itse niistä kirjottais niin aktiivisesti paljon. [...] Aika harvoin myöskin sitten reagoin sellaseen liian kärkeeseen viestintään siellä. Mä ajattelen, että ehkä mä sen verran äänestän jaloillani, että mä en sitten halua antaa sel-laiselle.” (H2)*



### 4.5.3 Taloudelliset syyt ja palkitseminen

Jonkinlainen kannustaminen työntekijälähettilyyteen olisi monien mielestä hyväksi, mutta tässä on huomioitava mikä vaikutus kannustimella olisi viestin aitous. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että työntekijät odottaisivat varsinaisesti rahallista palkitsemista. Toisaalta H2 nosti esille, että pörssiyhtiön on mietittävä myös verotuksellisia seikkoja. Esineet tai aineettomat kannustimet nähtiin helpommiksi antaa kuin rahallinen. Joissain yrityksissä kannustimena toimivat muodolliset suklaapatukat, sanallinen kannustus tai koko työporukalle järjestetty tilaisuus. Toisaalta palkinto voi tulla työn kautta. Esimerkiksi myyntitehtävissä ja provisiopalkalla toimivat henkilöt hyötyvät julkaisujen teosta rahallisesti, jos myynti lisääntyy niiden avulla.

*”Jos miettii, että on välittäjä, joka vuokraa tai myy asuntoja ja sä oot somessa näkyvillä ja saat somesta toimeksiantoja ja palkka on provikkapalkalla, niin palkka nousee sitä mukaa mitä on toimeksiantoja.” (H7)*

Osa haastateltavista nostikin työnantajaan liitetyn sisällöntuottamisen eräänlaiseksi työkaluksi esimerkiksi myynnille, brändin hallintaan tai rekrytointiin. LinkedIn-julkaisuilla saatettiin saada myynnillistä tulosta, kasvattaa brändin arvoa tai saada lisää uusia työnhakijoita rekrytointitilanteissa. Toisin sanoen työntekijälähettilyyden toimi mitattavana työkaluna oman työn tulosten parantamisessa.

*”Sähän voit ihan yhtä hyvin sen LinkedInin kautta pitää yhteyttä asiakkaisiin tai potentiaaliin työnhakijoihin.” (H2)*

*”Toki tää on sitä, yksi iso osa sitä kokonaisuutta, että tehdään itseään tutuksi ja tutustutaan ja katsotaan vähän tietoa ja se voi johtaa sitten (myynnillisiin) tuloksiin.” (H3)*

### 4.5.4 Tunnepohjaiset syyt

Työntekijälähettilyyden ja sisältöjen luominen voi herättää monenlaisia tunteita. Tässä tutkimuksessa tunnepohjaisiin syihin on tulkittu kannustimien yhteydessä esiin noussut kilpailu. Kilpailu pisteistä, näkyvyydestä tai kannustinpalkinnoista voi nostaa kilpailuhenkeä ja sitä kautta luoda onnistumisen tunteita työssä. Erityisesti sisältöjen saamasta huomiosta puhuttaessa tuli ilmi, että huonosti toimivat sisällöt tuovat myös pettymyksen tunteita. Nämä tulokset tukevat myös Hennig-Thuraun ym. (2004) näkemystä motiiveista. Myös vuorovaikutuksen ja suhteiden ylläpitämisen tuoma hyvä mieli voidaan lukea tunnepohjaisiin syihin. Elämyksen tunnetta ei tässä tutkimuksessa todennettu, ellei se synny viihdyttävien sisältöjen ja sitä kautta toisille hyvän tekemisen kautta.

Monissa työtehtävissä asetetaan nykyisin tavoitteet ja niille mittarit. Vaikka työntekijälähettilyyden ei ollut tyypillisesti määritetty osaksi toimenkuvaa, voi osalle työntekijöistä sopia kilpailuhenkinen mittaaminen ja siinä onnistuminen

kannustimena, mutta toiset kokivat sen ahdistavana ja painostavana. Näissäkin näkemyseroissa taustalla vaikuttavat vapaaehtoisuus ja mahdollistaminen sellaiseen tekemiseen, joka on kullekin työntekijälle luontaista ja mieluisaa.

*"Mä ehkä tykkäisin, että jollain tavalla palkittas niitä, jotka siellä on aktiivisia. Palkinto ei aina oo rahaa, tai sellasta, mut joku sellanen huomiointi vois olla hyvä, koska sillä voitais kannustaa. Mä en tekis niitä minkään palkinnon perässä. Mua ei niinkun motivoi sellanen [...] mä en aseta esimerkiksi itelleni mitään tavoitteita, että pitää olla x postusta jossain tietyssä ajassa tai pitää olla joku social selling index jotakin." (H8)*

#### 4.5.5 Vaikutukset uraan

Koska työnantajasta kertovien julkaisujen tekeminen omilla kasvoilla ja omalla nimellä luo mielikuvaa myös julkaisijasta itsestään, toi moni haastatelluista ilmi, että oli ymmärtänyt tämän seikan ja teki julkaisuja suunnitelmallisesti omaa asiantuntijarooliaan rakentaen. Tämän rakennustyön sivutuotteena saattaa olla myönteisiä vaikutuksia myös haastateltujen uraan, minkä he myös tiedostivat. Moni kertoi niin sanottujen "head hunterien" eli työntekijöitä palkkaavien ammattilaisten ottaneen yhteyttä LinkedIn-julkaisujen vuoksi. Julkaisuja on myös käytetty suunnitelmallisesti työpaikan etsimiseen ja sopivien kontaktien tavoittamiseen.

*"[...] Mutta kyllä se sellasta tietynlaista ammatillista uskottavuutta luo. [...] Jonkun kerran joku head hunter on laittanut jotain, mutta varmasti siis jollain tavalla on edistänyt ja sillai vaikuttanut." (H11)*

*"Sit ehkä täytyy myöntää, että (edellisen työnantajan aikana) se alkoi olla sitä, että halus ehkä nostaa vähän sitä omaa profilia, et olis tullu niitä yhteydenottoja." (H9)*

*"Mutta sitte se, että on ollu aktiivinen toimija ja sisällöntuottaja, niin on edistänyt kyllä sitä, että verkostot on aika laajat ja sitä kautta sitte on poikunut myös erilaisia yhteydenottoja." (H2)*

Työpaikanvaihtoriskin ymmärsi myös H7, joka yrittäjänä kannusti työntekijöitään toimimaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa itsensäkin kannalta, mutta lisäsi, että hyvistä työntekijöistä täytyy pitää huolta, että he eivät vaihda työpaikkaa, kun he saavat näkyvyyttä. Työntekijät ymmärtävät oman arvonsa. Työntekijöiden luoman sisällön puuttuminen kanavasta, jossa sitä odotetaan olevan, voi jopa luoda vääränlaisen tai negatiivisen mielikuvan yrityksestä asiantuntijana tai työnantajana.

*"Sitä kautta rakentuu aidompi kokonaiskuva siitä yrityksen arjesta ja tavasta toimia ja tehdä. Myös säröineen ja kaikinensa. että se on tärkeää, koska jos ei tän päivän maailmassa jää digisormenjälkiä niistä työntekijöistä, siitä työntekemisestä tai yrityksen arjesta, mitä he elävät, niin mahdolliset, potentiaaliset työntekijät voi ihmetellä, että sieltä*

*uupuu sellainen presenssi, että ei ole työntekijöitä, jotka kertoisivat siitä omasta (näkökulmasta).” (H2)*

Onkin vaikea valita hedonististen ja altruististen motiivien väliltä, kumpi on vahvempi tekijä työntekijälähtöisyyden taustalla. Yrittäjäroolissa toimivan tai yrityksen osakkaan motiivi oli tyypillisemmin altruistinen eli yrityksen hyväksi toimiminen, mikä sitten kiertoteitse hyödyttää yrittäjää itseään. Useimmat haastatelluista mainitsivat jommankumman motiivin ensin, mutta lisäsivät lähes välittömästi perään myös toisen motiivinäkökulman. He mainitsivat esimerkiksi ensin, että tavoittelivat LinkedIn-postauksilla oman asiantuntijaroolin rakentamista, mutta tekevät sisältöjä saadakseen myös työnantajalleen tai tuotteelle näkyvyyttä. Tätä kaksijakoisuutta kuvastavat esimerkiksi seuraavat kommentit:

*”Toki se sitten parhaimmillaan tuo sitä henkilökohtaistakin näkyvyyttä, mutta itse ainakin se on se (yritys) minkä haluaa sieltä näkyvän.” (H3)*

*”No se liittyy varmasti semmoseen omaan ammatillisen kasvun ja polun rakentamiseen, mutta yhtä lailla tuoda tunnettuutta oman työnantajan tekemiselle.” (H2)*

Tässä tutkimuksessa ei myöskään tullut esiin varsinaisesti elinikäiseen oppimiseen liittyviä motiiveja, joita Keeling ym. (1998) ovat tunnistaneet työntekijöiden ja työnantajan välistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden tarpeita tutkiesaan.

## 4.6 Yhteisölliset motiivit

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta työntekijälähtöisyyteen vaikuttavat kahdenlaiset motiivit, joko hedonistiset tai altruistiset. Tämän tutkimuksen perusteella näiden rinnalle voisi nostaa tai erottaa omana kokonaisuutenaan yhteisöllisyyden, joka selvästi lisää inspiraatiota ja halua tehdä työnantajaa koskevia sisältöjä. Yhteisön määritelmään sopii myös Hinge Research Instituten and Social Media Today’n (2015) kuvaus, jonka mukaan työntekijälähtöisyys pitää sisällään yhteisiin arvoihin uskovan kulttuurin. Abele ja Wojciszke (2007) määrittelevät yhteisöllisyyden olevan muun muassa itsensä integroimista isompaan yksikköön huolehtimalla muiden hyvinvoinnista ja muiden kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä sekä emotionaalisesta ilmaisusta. LinkedInissä tapahtunut vuorovaikutus tuki tämän tutkimuksen perusteella näitä yhteisöllisyyden määritelmiä ja tavoitteita. Toisten tukeminen ei ollut pelkkää solidaarisuutta muita kohtaan, vaan syvempää yhteishengen tuntemusta. Yhteisöllisyyden tuomat edut koituvat sekä yksittäisen työntekijän, työyhteisön että yrityksen eduksi. Yhdessä tekemisen tunne tarttuu ja ruokkii innostusta yhteen hiileen puhaltamisesta.

*"Kun tehdään arvopohjaisesti asioita ja tekoja, niin ne sit resonoi myös henkilökohtaisella tasolla. Ja voi olla niiden juttujen takana, jolloin sitten kumpuaa se ylpeys siitä, että ei vitsit, että tälläsii juttuja me tehdään ja itse saa olla osa niitä." (H2)*

*"Se on jotenkin tarttunu semmonen fiilis, että kun ihmiset niin mielellään jakaa niitä ja on niin ylpeitä siitä tekemisestä, niin sitten sitä on ittekin tullut ylpeeks siitä tekemisestä ja miettii, miten makeeta juttuja me tehään ja hienoja juttuja." (H9)*

Yhteisöllisyydestä kertovat me-muodossa kuvatut kommentit, kun minämuoto muuttuu me-muodoksi haastateltavan alkaessa kuvata, miten he kannustavat työyhteisössä toisiaan. H4 kertoi, että heillä oli perustettu aktiivisille oma *social selling* -ryhmä, joka tuki toisiaan työntekijälähettilyydessä ja jota erityisesti koulutettiin ja autettiin toimimaan tehtävässä. Lisäksi useammassa yrityksessä käytössä olevat me-henkeä luovat #-tunnisteet, joiden rooli oli osittain luoda työnantajamielikuvaa, mutta jotka vahvasti myös sitovat työntekijät yhteen rakentaen yhteisöä, jota yhdistää sama työnantaja. H3 mainitsi myös, että heidän yrityksessään työntekijät käyttävät LinkedIn-profiilikuvassaan yhtenäisiä yrityksen värisiä huppareita.

Terry, Hogg ja White (1999) selittävät ryhmässä käyttäytymistä Tajfelin ja Turnerin (1986) kehittämän käyttäytymisteorian kautta (*social identity theory SIT*). Heidän näkemyksensä mukaan ihmiset pyrkivät suosimaan käyttäytymisessään ryhmälleen ominaisia käyttäytymismuotoja etenkin, jos he kokivat identifioituvansa voimakkaasti ryhmään ja ovat toimineet niin aiemminkin (Terry ym. 1986). Työntekijälähettilyyden kannalta teoria tarkoittaa, että työntekijät, jotka samautuvat vahvasti brändiin, toimivat sen puolesta (Piehler ym. 2016). Työntekijät toimivat työyhteisössään yhdessä ryhmässä ja LinkedInissä väljemmässä, mutta kuitenkin rajatussa ryhmässä. Terryn ym. tutkimustulosten kautta tulkiten valmiiksi aktiivisia työntekijöitä on todennäköisesti helpompi aktivoida toimimaan työntekijälähettiläinä kuin LinkedInissä passiivisia tai sinne lainkaan liittyneitä työntekijöitä.

## **4.7 Työntekijälähettiläitä inspiroivat sisällöt**

Aiemmin esitetyn mukaan työntekijälähettilyyys on vahvasti itsensä toteuttamista ja luovaa työtä. Sitä voi tehdä monella tavalla, mutta tässä työssä on käsitelty LinkedInissä tapahtuvaa työntekijälähettilyyttä, ja yksi merkittävä osa sitä onkin sisältöjen luominen. Aiemmin jo todettiin, että sisältöjen rakentaminen on työntekijöille tärkeä tehtävä, josta myös odotetaan tuloksia. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät luovat sisältöjä erityisesti omaan työhönsä liittyvistä aiheista ja hakevat inspiraatiota arjesta, muiden työntekijöiden sisällöistä, julkisuudessa puhuttavista teemoista ja työnantajan tuotteista, palveluista, kampanjoista, saavutuksista ja muista toimista. Nämä aiheet toistivat van Zoonenin ym. (2016) ja Hessen ym. (2022) tutkimustuloksia sosiaalisen median julkaisujen aiheista. Tässä tutkimuksessa ei analysoida sisältöjä tehtävätasolla, koska tutkimukseen

osallistui niin suppeasti lähinnä ylimmän johdon ja päällikkötason henkilöitä. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella ei voida toistaa esimerkiksi Zeitounin ym. (2020) tutkimustulosta, jonka mukaan työntekijät luovat enemmän affektii- vistä sisältöä ja toimitusjohtajatason ihmiset tavoitteisiin keskittyvää.

Omaan työhön ja arkeen liittyvien sisältöjen rajojen hämärtyminen auttaa työntekijöitä kertomaan työnantajakulttuurista (Cervellon & Lirio 2017). Tässä tutkimuksessa korostuivat erityisesti markkinointikampanjat, asiakastarinat, työhyvinvointi, työnantajamielikuva, avoimet työpaikat, yrityksen viestinnälli- set teemat, kuten vastuullisuus sekä tapahtumat ja saavutukset. On vaikea sanoa, vaikuttiko vastaajien kapeahko ammatillinen tausta sisältöteemojen painottumi- seen erityisesti markkinoinnin ja viestinnän teemoihin. Todennäköisesti sillä on vaikutusta, mutta toisaalta ne ovat aiheita, joista on helppo kenen tahansa luoda omia sisältöjä tai jakaa yrityksen tekemiä sisältöjä.

*”Yrityksen palveluihin liittyviä postauksia pitkälle tai sitten, että yrityksen kult- tuuria yritetään avata, esimerkiks työnantajakuva.” (H5)*

*”Nää on vahvasti kaikki tämmösiä markkinointiviestintään liittyviä lähtöjä, mitä täällä on.” (H9)*

*”Viimesimpänä täällä on ollu tämmönen (työnantajan tapahtuma). Tämmönen we- binaari-live-stream-juttu. [...] Tää nyt on tarkotettu kenelle tahansa, minkä alan yrityk- selle tahansa, niin jaan sitä, että ihmiset osallistuisivat tähän. Mä en oo ite tässä hank- keessa mukana, mutta jaan kaverin puolesta.” (H10)*

Työntekijälähteliläät itse olivat reagoineet erityisesti verkostossa tapahtu- viin uramuutoksiin, omiin työtehtäviin liittyviin sisältöihin, kiinnostavien yritys- ten sisältöihin, kuten kampanjoihin tai uusiin innovaatioihin. Jonkin verran rea- goitiin myös itseä kiinnostaviin muihin aiheisiin, kuten harrastuksiin liittyviin julkaisuihin. Kaiken kaikkiaan reagointi kohdistui hieman laajempaan sisältöva- likoimaan, kuin mistä itse tehtiin julkaisuja. Sisältöihin reagoinnissa korostui jo aiemmin todettu seikka, että reagoinnin syynä oli usein myös toinen ihminen eikä niinkään sisällön aihe. Nämä löydökset tukevat myös Seilingin (2008) väi- tettä siitä, että työntekijälähtely on eräänlaista itseilmaisua.

*”Käyn niistä tykkäämässä ihan vaan niinku, enkä ihan aina välttämättä kokonaan kato mitä hän on sinne postannu, et se on enemmän sellasta halua tukea sitä.” (H9)*

*”No kyl varmaan jotkut ihmiset, jotka mä niinkun paremmin tunnen, niin kaikki heidän työpaikkavaihdoksiin tai alottamisiin on aika selkee. [...] Hyvät markkinointiai- heiset postaukset saattaa olla sellasia, mihin herkemmin sit spontaanisti tulee reagoitua.” (H11)*

Vaikka ihmiset kiinnostavatkin, niin LinkedIn koettiin vahvasti kanavaksi, jossa ei haluta nähdä toisten sairauksiin liittyviä selviytymistarinoita. Tämä tuli esiin useammassa haastatteluissa ja johtune siitä, että kanava mielletään hyvin

ammattilliseksi. Sen sijaan yritysten tekemissä julkaisuissa saa olla tunteita synnyttäviä elementtejä, koska ne eivät ole henkilökohtaisia.

#### 4.7.1 Sisällöistä saatavat näkyvät tulokset

Koska sisältöjen tekeminen oli työntekijöille henkilökohtaista, hyvin tavoitteellista ja suunnitelmallista, sen myös toivottiin tuovan tuloksia. Tässä voisi yritystililtä tapahtuva tuki kannustaa heitä entisestään ja toisaalta lisätä näkyvyyttä, mutta on huomioitava, että kaikki eivät sitä toivo. Ongelmalliselta vaikutti se, että tulokset eivät näy, niitä on vaikea mitata tai niitä ei tule silloin, kun itse toivoisi. Tuloksiin lukeutuvat niin myynnin kasvu kuin brändimielikuvan paraneminen, sisältöjen saavuttama näkyvyys, urakehitys tai työpaikkahakemusten lisääntynyt määrä rekrytoinnissa. Sisältöjen tuottamat tulokset ovat selkeä motivaattori, joka voi liittyä yhtä lailla hedonististen, altruististen kuin yhteisöllistenkin motiivien alle, riippuen henkilöstä, mitä kukin tavoittelee. Tässä tutkimuksessa tulosten osuus työntekijälähtöisyyden esitetään yhteisöllisten motiivien alla siitä syystä, että yhteisöön lukeutuvat kaikki työntekijälähtöisyyden osapuolet.

*"Täähän on kans vähän semmonen paradoksi, että kun on mitattu, että mikä toimii, niin jos sä laitat toimistokoirasta kuvan, niin hirveesti sieltä tulee reaktioita. Mutta kun sä väännät sydän verellä monta tuntia jostain asiasta, niin ei ketään kiinnosta." (H3)*

*"Tottakai se, että jos näkis, että se työ generoi suoraan hyviä asioita. [...] Et jotenkin ne pitää kaikki olla mitattavissa. [...] Niin kyllä ne inspiroi, ne tulokset sitten. Mutta ehkä se on enemmän tässä kohtaa, että siellä on suoraan kaupallista hyötyä." (H5)*

*"Koska kaikista turhauttavinta on se, että käyttää vaivaa siihen, että tekee jonkun omasta mielestään kivan jutun ja sit se ei vaan niinku lähe." (H11)*

*"Että jos näkee, että postaa ja sitten tulee toimeksantoja. [...] että jos näkis selvästi, että näkyy suora linkki tuloksissa, niin varmaan sitten se olis ilmiselvin (lisäkannustin)." (H7)*

Tämän tutkimuksen mukaan miehet kaipasivat mittaamista ja tuloksia kannustimina selvästi enemmän kuin naiset. Naisia auttaisivat kannustimina enemmän aika, tekemisen vapaus, positiivinen palaute ja työnantajasta lähtevät asiat, jotka muuntuvat sisällöiksi.

*"No kyllä varmaan siis se ajankäyttö. Että tunnustan, että en oo itse niin, pitäis ihan laittaa kalenteriin aktiivisesti joku ajankohta ja tehdä sitä ihan säännöllisesti. Että tiedostan sen, mitä pitää tehdä, mutta yksinkertaisesti ei vaan oo aika riittänyt siihen." (H4)*

*"On tullu myös hallituksesta päin iloista palautetta, että olipa hauska juttu, tai tavallaan sitä mun omaa luontaista tapaa työskennellä, että siinä on vähän kuin pilke*

*silmäkulmassa, niin sitä ei oo torpattu. Niin sit se antaa mulle ikään kuin psykologisen turvallisuuden, että tämmönen oon ja tämmösenä voin sitä tehdäkin.” (H12)*

#### **4.8 Työntekijälähettiläänä toimimisen tiedostaminen**

Haastatelluille työntekijälähettiläille lähetettiin noin kuukausi haastattelun jälkeen kolme lisäkysymystä (LIITE 2.), joilla pyrittiin selvittämään, oliko työntekijälähettiläänä toimimisen tiedostaminen vaikuttanut haastattelun jälkeen toimintaan jollain tavalla ja minkälaisia tuntemuksia sisältöjen luominen herätti haastattelun jälkeen. Mikäli tiedostavalla toiminnalla olisi ollut vaikutusta, siitä olisi voinut saada jatkotutkimusaiheen. Sähköpostiin vastasi seitsemän kahdestatoista ja jokainen heistä vastasi, että ei ollut muuttanut käyttäytymistään sisältöjen luomisen suhteen. Yksi oli vähentänyt määrää, mutta se johtui siitä, että hänellä ei ollut alkuvuodesta mitään tapahtumaa, jonka olisi kokenut sopivaksi sisällöksi. Kaikki myös vastasivat, että sisältöjen tekeminen on mukavaa ja tekevät sitä hyvillä mielin. Näin ollen voidaan todeta, että työntekijälähettiläiden toimintaan ei vaikuta oman toiminnan aktiivinen tiedostaminen. Tämä johtunee siitä, että sisältöjen luominen on joka tapauksessa itsensä peliin laittamista ja eräänlaisen arvioinnin alla olemista. Kuten aiemmin on todettu, työntekijälähettiläystoiminta on hyvin suunnitelmallista ja sen vaikutukset tiedostetaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työntekijöiden toimintaan vaikuttavista motiiveista ja työntekijälähettilyydestä sosiaalisessa mediassa. Tutkielma toimii myös käytännönläheisenä työkaluna työnantajien markkinointi-, viestintä- ja henkilöstöosastojen toiminnan ohjaamisen apuna yritys- ja työnantajamielikuvan rakentamisessa sekä maineenhallinnassa. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuoma teoreettinen kontribuutio aiempaan kirjallisuuteen sekä käytännön implikaatiot. Lisäksi tässä kappaleessa arvioidaan tutkimusta ja käsitellään sen rajoitteet. Lopuksi esitellään aiheesta syntyneet jatkotutkimusehdotukset.

Tutkielma lisää teoreettista ymmärrystä työntekijöiden toimintaan vaikuttavista motiiveista ja työntekijälähettilyydestä sosiaalisessa mediassa. Jatkamalla aiempia työntekijälähettilyyttä koskevia tutkimuksia (mm. Sakka & Ahammad 2020; Lee & Kim 2020) ja vastaamalla mm. Kashiven (2020), Thomasin (2020) ja Saleemin ja Hawkinsin (2021) jatkotutkimusehdotuksiin tämä tutkimus osoitti laadullisten haastattelujen antaman syvemmän ymmärryksen kautta työntekijöiden tarkoituseriä työntekijälähettiläänä toimimiseen digitaalisessa ympäristössä.

Tutkimus nosti esiin myös työnantajan toimien vaikutusta työntekijälähettilyyteen sekä lisäsi ymmärrystä erilaisten sisältöjen liittymisestä työntekijälähettilyyden kokonaisuuteen. Näin ollen tutkimuksen arvo ensinnäkin aiemman tutkimustiedon jäsentelyn ja uuden tiedon tuoman tieteellisen kontribuution kannalta on työnantajien ja työntekijälähettilyyttä käsittelevän tutkimuksen kannalta merkittävä.

Työntekijälähettiliäys liitetään mielikuvan tasolla tietynlaisiin tehtäviin, mutta sen ei tarvitsisi olla niin. Voi olla, että markkinoinnin, viestinnän, henkilöstöosaston tai myynnin tehtävissä työskentelevät ihmiset ovat luonnostaan aktiivisempia viestimään ja kertomaan työasioistaan, mutta yhtä lailla taloushallinnon, tietohallinnon tai hankinnan parissa työskentelevissä henkilöissä voi uinua valtava käyttämätön resurssi. Toisaalta tutkimuksen perusteella voidaan myös päätellä, että markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöosaston ihmiset usein tuottavat yrityksen tileillä julkaistavan sisällön, jolloin he ovat toimenkuvansa vuoksi hyvin selvillä ajankohtaisista aiheista ja usein myös työstäneet aiheita, näkökulmia ja sanamuotoja itse. Tällöin julkaisun tekeminen omalta tililtä on jo helpompaa.

Yhtä lailla tuotannon työntekijät voivat olla suuri mahdollisuus työnantajan näkökulmasta, mutta heidän osallistumisestaan saattavat rajoittaa käytännön asiat. Tuotantotehtävissä ei aina voi tai saa pitää mobiililaitetta mukana, mikä luonnollisesti sujuvoittaisi sisältöjen tekemistä. Tuotannon työntekijöillä ei välttämättä myöskään ole tietoa sisällöistä ja aiheista, joita voisi jakaa, sillä he eivät näe kaikkia samoja sisäisen viestinnän kanavia, joita toimihenkilötehtävissä käytetään. Työntekijälähettiliäys ei myöskään ole ikään tai sukupuoleen liittyvä asia, mutta nuoremmat sukupolvet eivät erottele yhtä vahvasti ammatillista ja



henkilökohtaista sisältöään kuin vanhemmat (Cervellon & Lirio 2017). Sen sijaan sillä on merkitystä, millä tasolla organisaatiossa työskentelee. Kuten Hesse (2022) on aiemmin todennut, tämänkin tutkimuksen mukaan johtaja- ja päällikkötason henkilöt ovat usein aktiivisimpia työntekijälähettiläitä.

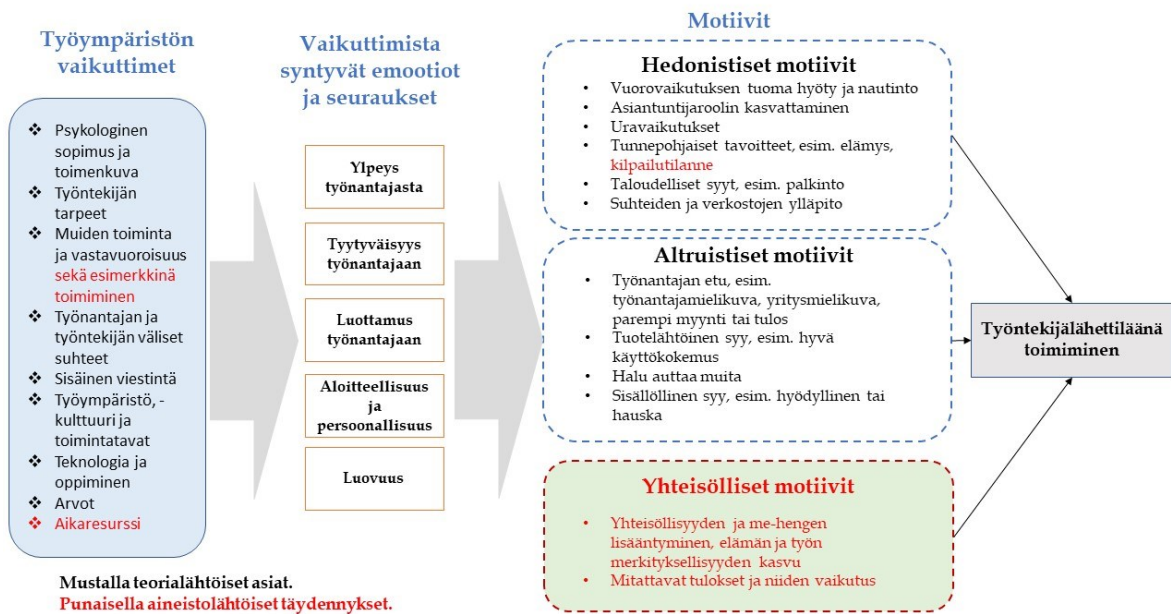
Työntekijälähettilääksi ryhtymisen taustalla vaikuttaa ennen kaikkea sitoutuminen työnantajaan. Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat tiiviimmin työnantajaansa, kun yrityksen työnantajamielikuva ja yrityskuva on hyvä (mm. Ronda ym. 2018), ja kun yrityksen ja johdon toiminta on vastuullista (mm. Men 2014; Lee & Kim 2020; Hong & Ji 2022).

Työntekijän tyytyväisyyttä, sitoutumista ja psykologisen sopimuksen muodostumista työnantajaan kohtaa lisää, kun yrityksen arvot vastaavat työntekijöiden omia arvoja (mm. Kashive ym. 2020; Potgieter 2020) ja sisäinen viestintä on avointa sekä kaikki työntekijäryhmät tasapuolisesti huomioivaa (Lemon 2019; Jiang & Shen 2020). Lisäksi työntekijän brändiin ja työnantajaan sitoutumista edistää psykologinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Sakka & Ahammad 2020). Sitoutuminen lisää työntekijöiden halua kertoa työnantajastaan, mikä johtaa jälleen alkuun, eli työnantajamielikuvan rakentamiseen, arvojen viestimiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja työntekijän kokeman arvon nousuun sekä sitä kautta tyytyväisyyden tunteen lisääntymiseen. Työntekijälähettilyyden on yhdenlainen kehä, jossa toinen asia johtaa seuraavaan, joka vaikuttaa jälleen seuraavaan ja mikä lopulta johtaa takaisin ensimmäiseen. Näin ollen työntekijälähettiläänä toimiminen hyödyttää työnantajan lisäksi työntekijää itseään.

## 5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tärkeimmät kontribuutiot ovat aiemman tutkimuksen perusteella koottu kokonaisvaltainen ymmärrys työntekijälähettilyyden roolista ja vaikutuksista sekä sen taustalla vaikuttavista motiiveista. Aiemmassa akateemisessa tutkimuksessa on käsitelty työntekijälähettilyyden eri osa-alueita, mutta johtava teoria työntekijälähettilyyden roolista ja sen taustalla olevista tekijöistä ja motiiveista on puuttunut. Tässä tutkielmassa esitetäänkin ensinnäkin aiemman tutkimustiedon perusteella koottu teoreettinen viitekehys sosiaalisessa mediassa toimivan työntekijälähettilään roolista yritysmielikuvan kontekstissa ja tätä kuvaamaan on aiemmin tässä työssä muodostettu Kuvio 2.

Toiseksi tässä tutkielmassa ehdotetaan aiemmin akateemisesta tutkimuksesta puuttunutta teoreettista viitekehystä kuvaamaan työntekijälähettilyyden taustalla olevia työympäristön vaikuttimia, niiden seurauksia ja näistä syntyvää motivaatiota toimia työntekijälähettiläänä. Tämä viitekehys on koottu aiemman akateemisen tutkimuksen pohjalta, mutta siihen on tämän tutkimuksen perusteella tehty täydennyksiä. Täydennetty viitekehys on esitetty Kuviossa 4. Aiemman tutkimustiedon pohjalta kerätyt teemat ja aiheet on merkitty Kuvioon 4 mustalla ja täydennykset punaisella värillä.



KUVIO 4 Tutkimuksen perusteella täydennetty teoreettinen viitekehys työntekijälähteilyyttä edeltävistä vaikuttimista, niiden seurauksista sekä näiden kautta syntyvistä motiiveista.

Tulosten perusteella muun muassa laajennettiin ja syvennettiin aiempaa tutkimustietoa työntekijälähteilään hedonisista ja altruistisista motiiveista lisäämällä motiiveihin kolmas taso eli yhteisölliset motiivit. Yhteisön eduksi toimiminen näkyy siinä, että onnistumiset koetaan "meidän" onnistumisina eikä "minun" tai "yrityksen". Yhteisöllisyyden tukemiseksi monissa yrityksissä oli käytössä #-tunnisteita ja aktiivisten työntekijälähteläiden ryhmiä, jotka toimivat esimerkeinä muille.

Yhteisöllisyyteen liittyy "me" ja siihen sisältyvä "minä", ja sitä voi kuvata yhteenkuuluvuuden tunteeksi. Mills, Clark, Ford ja Johnson (2004) kuvaavat yhteisöllisyyttä positiivisesti sävyttyneeksi kuvaukseksi yhteisöstä, joka tuo esiin yhteisön voiman. Yhteisö tarjoaa luottamusta, empatiaa ja tukea (Abele & Wojciske 2007). Yhteisöllisyys ei siis ole vaikutin, jollaisiksi voidaan laskea esimerkiksi muiden toiminta ja vastavuoroisuus. Yhteisöllisyys on myös laajempaa joukkoa koskeva teema kuin hedonististen motiivien alle liittyvä suhteiden ja verkostojen ylläpito, jolla tässä tarkoitetaan yksilön omaa verkostoa. Yhteisöllisyys on myös avaintekijä organisaation tehokkuuden lisäämisessä (Lee 2020). On kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki yhteisön jäsenet välttämättä tunne yhteisöllisyyden tunnetta, koska ihmiset kokevat verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen eri tavoin (Uusiautti, Hyvärinen & Björkman 2021; Asikainen, Blomster & Virtanen 2018). Yhteisöllisyyden merkitys on erityisen tärkeää nuorempien sukupolvien sitouttamiseksi työyhteisöön.

Hedonistisiin motiiveihin luetaan vuorovaikutuksen tuoma hyöty, asiantuntijaroolin kasvattaminen, uravaikutukset, taloudelliset tavoitteet (esimerkiksi

palkinto), suhteiden ja verkostojen ylläpito sekä tunnepohjaiset syyt. Tunnepohjaisiin syihin lisätään tämän tutkimuksen perusteella kilpailullisen tilanteen tuottama jännityksen tunne. Jännityksen tunnetta voidaan tuntea joko kannustinohjelmien kautta tai julkaisun näkyvyyden kasvaessa, jolloin kilpailu tapahtuu ikään kuin itseään vastaan. Huonosti näkyvyyttä saava julkaisu tuotti pettymyksen tunteita.

Työntekijän saamat tykkäykset ja kommentointi lisäävät julkaisun näkyvyyttä, kasvattavat sitä kautta hänen asiantuntijarooliaan ja ylläpitävät verkostoa ja suhteita (van Zoonen ym. 2018). Se vuorostaan voi auttaa työntekijää saamaan hyötyä omalle uralleen. Sisältöjen julkaisua käytetään suunnitelmallisesti apuna uramuutosvaiheessa ja oman näkyvyyden lisäämisessä potentiaalisille uusille työnantajille. Myös toisten tekemien julkaisujen kommentointi tai niistä tykkääminen mielletään vuorovaikutukseksi ja suhteiden ylläpidoksi ystäviin, kollegoihin tai uran ja ammatin kannalta tärkeiksi koettuihin henkilöihin. Tämä on tietoisesti ja tarkoitushakuisesti tehtyä vaikuttamista, mikä tukee myös van Zooneen ym. (2018) tutkimustuloksia. Lisäksi huomionarvoista on, että aktiivisesti työntekijälähteiläinä toimivat henkilöt vaikuttavat reagoivan tykkäämällä ja kommentoimalla hyvin laajasti erilaisiin sisältöihin. Tykkäyksiä ja kommentteja jaetaan henkilöille, ei niinkään sisällöille, mikä myös puoltaa yhteisöllisten motiivien lisäämistä yhdeksi motiivien osa-alueeksi.

Altruistisina motiiveina on esitetty työnantajan etua, tuotelähtöistä syytä, halua auttaa muita ja sisällöllisiä syitä. Vahvimpana motiivina näistä nousi työnantajan etu. Altruistiset motiivit korostuivat yrittäjien tai yrityksen osakkaiden keskuudessa. Työnantajaa koskevia sisältöjä ja LinkedIniä käytetään myynnin, markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöorganisaation työkaluina, mikä oli myös uusi näkökulma aiemman tutkimustiedon lisäksi. Aiemmissa tutkimuksissa on huomioitu taloudelliset motiivit, mutta sisältöjen tuottamista ei ole aiemmassa kirjallisuudessa nostettu varsinaiseksi työkaluksi. Joskin se sellaiseksi voidaan välillisesti tulkita, kun puhutaan esimerkiksi yritysmielikuvan tai työnantajamielikuvan rakentamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella sisältöjen jakamista omalta tililtä käytetään nimenomaan strategisena työkaluna ja pienen budjetin jatkeena altruististen motiivien näkökulmasta tarkasteltuna.

Kaikkia motiivien tasoja yhdistää myös tuloksellisuuden tuottama hyöty. Se on Kuviossa 4 sijoitettu yhteisöllisten motiivien alle, koska yhteisöllisyys voi sisältää yksilön ja yrityksen ja niiden kummankin motiivina voi olla mitattava tuloksellisuus. Tuloksellisuuden voisi yhtä lailla mainita jokaisessa motiivilaatikossa erikseen. Tällaiset tuloksellisuuteen ja mittaamiseen perustuvat motiivit liittyivät tutkimuksen perusteella vahvasti miehiin. Naisia aktivoisivat enemmän sisältöihin käytettävissä olevan ajan lisääntyminen, työnantajalähtöiset itselle tärkeiksi koetut sisältöaiheet ja vapaus toteuttaa omaa luovuuttaan itse suunnitteleamallaan tavalla ja itse määriteltynä ajankohtana.

Työntekijälähteiläät luovat sisältöjä omaan arkeen ja työhön liittyen. Aiheita ammennetaan ja niitä muokataan julkisuudessa käydyn keskustelun pohjalta. Tässä tutkimuksessa korostuivat työntekijöiden toimenkuvaan liittyvät aiheet eli markkinoinnin kampanjat, avoimet työpaikat, vastuullisuus, tapahtumat

ja saavutukset. Toisaalta nämä ovat aiheita, joista kenen tahansa on helppo aloittaa sisällön tuottaminen, toimenkuvasta riippumatta.

Työntekijälähettilyyden ja sisältöjen jakaminen saattavat liittyä myös tuotteen tunnettuuden lisäämiseen tai omasta hyvästä käyttökokemuksesta kertomiseen ja sitä kautta muiden auttamiseen. Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt käyttökokemukseen liittyviä sisältöjä, joten ennemminkin tuotteesta tai palvelusta kertomisen voidaan sanoa olevan markkinoinnillisessa mielessä tapahtuvaa. Tuotteista kerrottaessa työntekijät vaikuttavat mieltävään tarkemmin saavuttamaansa kohderyhmää. Tähän liittyy myös auttamisen halu, joka voi olla tuotteen käyttöominaisuuksista kertominen, oman ammatillisen tiedon jakamista tai sitten aiemmin hedonistisissa motiiveissa käsiteltyä toisten julkaisujen näkyvyyden lisäämistä.

Merkittävä kontribuutio aiempaan akateemiseen tutkimukseen oli myös koota eri tutkimuksissa havaitut vaikuttimet yhteen ja liittää ne olennaiseksi osaksi työntekijälähettilyyden syntymistä. Kaikki vaikuttimet eivät toteudu jokaisen kohdalla, vaan ne riippuvat henkilöstä. Työympäristön vaikuttimiin luokituvat ensinnäkin työntekijän tarpeet, kuten vapaaehtoisuuteen perustuva työntekijälähettilyyden. Lisäksi vaikuttimia ovat yrityksen sisäinen viestintä, toimintatavat ja kulttuuri, muiden toiminta ja vastavuoroisuus sekä yrityksen arvot. Lisäksi teorian perusteella ja tutkimustulosten vahvistamana työympäristön vaikuttimia ovat työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus ja siihen liittyen toimenkuvan tuomat tai siihen mielletyt velvoitteet sekä työnantajan ja työntekijän väliset suhteet. Vaikuttimiin luetaan mukaan myös teknologian antamat mahdollisuudet ja uuden oppiminen. Vaikuttimiin lisättiin tämän tutkimuksen perusteella erityisesti naisten mainitsema aikaresurssi.

Aiemmassa kirjallisuudessa on kuvattu myös johdon esimerkki työntekijöitä kannustavana vaikuttimena, mutta tarkennetaan vaikuttimissa mainittua muiden toiminta -kohtaa sillä, että työntekijälähettiläät kokevat, että heidän pitää itse toimia esimerkkinä. Tämä liittyy nimenomaan toimenkuvaan ja työtehtäviin, joten se täydentää myös psykologisen sopimuksen vaikutinta. Nämä luetellut vaikuttimet johtavat emootioihin, kuten ylpeyteen ja tyytyväisyyden tunteeseen työnantajaa kohtaan. Lisäksi työntekijän luovuus ja aloitteellisuus lisääntyvät, mitkä puolestaan johtavat erilaisiin motiiveihin, kuten aiemmin on esitetty.

## 5.2 Käytännön implikaatiot

Edellä esitetyn valossa työntekijöiden käyttäytymistä ohjaa osittain tietynlainen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Tämä tutkielma auttaa vastaamaan työnantajaa kiinnostavaan kysymykseen: Mikä saa työntekijät innostumaan työntekijälähettiläänä toimimisesta?

Kuten van Zoonen ym. (2014) toteavat, työntekijöiden hyödyntäminen organisaation lähettiläänä on monessa yrityksessä vielä lapsen kengissä ja alihyödynnetty resurssi, vaikka aihe kiinnostaa yhä useampia yrityksiä (Thelen 2020). On kuitenkin tärkeää huomioida työntekijöiden suhtautuminen lähettiläänä toimimiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijälähettilyyden koetaan

voimakkaasti vapaaehtoisuuteen perustuvaksi. Sen vuoksi työntekijöitä ei pidä painostaa lähettilyyteen, koska tällöin sisältöjen aitous voi olla hyvin haurasta (Hesse 2022). Tutkimus osoittaa myös, että yritysten tulisi jollain tavoin huomioida työntekijälähettiläät ja arvostaa heidän panostaan maineen rakentamisessa, mutta toisaalta on ymmärrettävä, että hyvistä ponnisteluista huolimatta kaikkia työntekijöitä ei aina saada aktivoitua työntekijälähettiläiksi (Cervellon & Lirio 2017).

Työntekijälähettilyyden perustuu työnantajan ja työntekijän molemminpuoliseen luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteisiin arvoihin. Työnantajan olisi hyvä ymmärtää, mitä arvoja työntekijät pitävät tärkeinä ja mistä he ovat ylpeitä, sillä nämä tunteet lisäävät aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Sisällöt ovat yksi tapa vaikuttaa yritysmielikuvaan ja työnantajamielikuvaan, mutta on huomioitava, että vaikutukset voivat olla yhtä lailla positiivisia kuin negatiivisia. Sen vuoksi yrityksen on hyvä ymmärtää syvällisesti työntekijälähettilään motiiveja ja rooliin kannustavia näkökulmia. Maineenhallinta on nykyisessä digitaalisessa maailmassa monen osapuolen yhteispeliä, joka perustuu läpinäkyvyyteen ja aitouteen. Van Zoonen ym. (2014) väittävätkin, että työntekijöiden hyödyntäminen maineenhallinnassa ja yritysmielikuvan rakentamisessa voisi lisätä sisäistä yhteenkuuluvuutta ja sujuvoittaa viestintäprosesseja.

Työntekijälähettilyyden on eräänlaisen yhteisön rakentamista, jossa muiden tekemisellä on vaikutus omaan käyttäytymiseen. Tutkimuksen perusteella työnantajan rooli nähdään kaksijakoisena. Osa toivoo työnantajan toimivan yhteisössä aktiivisesti kommentoimalla tai tykkäämällä työntekijöiden julkaisuista, koska se lisää arvostuksen ja luottamuksen tunnetta. Toiset taas eivät kaipaa tällaista huomiota, mistä voidaan päätellä, että yritys voi olla osa LinkedIn-yhteisöä, mutta se ei ole välttämätöntä, vaikka yhteisön jäseniä yhdistääkin yhteinen työnantaja.

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät ovat kiinnostuneita kannustamisesta, kunhan se on heille ylimääräinen hyöty, jonka voi poimia omaehtoisesti. Vapaaehtoisuus pitää huomioida kaikessa kannustamisessa ja käsittää yhdeksi työntekijöiden perustarpeista. Kannustin ei tarvitse olla rahaa vaan se voi olla esine tai aineeton palkinto.

Kannustinpalkintoa tärkeämpää on kuitenkin rakentaa työympäristö, toimintatavat ja yrityskulttuuri sellaisiksi, että ne sitouttavat työntekijää ja helpottavat sisältöjen luomista. Muun muassa yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden erilouottuvuuksien on todettu lisäävän työntekijöiden arvostuksen tunnetta, sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta työnantajaansa kohtaan (Lee 2020). On kuitenkin erityisen tärkeä huomata, että taloudellinen yhteiskuntavastuu vaikuttaaakin negatiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen (Lee 2020). Leen (2020) tulkinnan mukaan työntekijöitä ei motivoi voiton tavoittelu yrityksen omistajille, koska se on perusoletus, kuten lakien noudattaminenkin.

Sitoutuminen yhteisöön ja työnantajaan luo syvempiä yhteenkuuluvuuden tunteita, joita palkinnot eivät korvaa. Omiksi koetut arvot, työnantajan luotettavuus ja sitä kautta tyytyväisyys synnyttävät ylpeyttä työnantajasta ja luovat tunteen, että työntekijöistä huolehditaan. Työntekijöitä sitouttaa myös entisestään

työnantajan saama ulkoinen arvostus (Lee 2020). On siis tärkeää viestiä sisäisesti erilaisista tunnustuksista ja saavutuksista, joita yritys saa, koska se lisää työntekijöiden sitoutumista ja antaa aiheita jakaa sisältöjä. Sitoutunut ja ylpeä työntekijä on motivoitunut joko itsensä, yrityksensä tai yhteisönsä puolesta toimimaan työntekijälähteiläänä. Hän ymmärtää avoimen ja yhtenäisen sisäisen viestinnän sekä johdon antaman esimerkin avulla brändille tärkeät ydinasiat ja osaa hyödyntää niitä omassa viestinnässään.

Työnantajan olisi huolehdittava, että työntekijät tietävät aiheista ja löytävät niihin materiaalia oman sisällön tuottamiseksi. Sisäisen viestinnän merkitys on tärkeää aktiivisen työntekijälähteilyyden tukemiseksi ja toisaalta työkalut ja resurssit toimia työntekijälähteiläänä pitäisi olla kunnossa. Julkaisujen tekeminen ei aktiivisesti työntekijälähteiläinä toimivien kohdalla riipu teknisistä taidoista, sillä sosiaalisen median välineitä käytetään nykyisin paljon vapaa-ajallakin, mutta etenkin uusia lähettiläitä kannustaessa on hyvä tarvittaessa tarjota opastusta, koulutusta ja jonkinlaista rohkaisua ja luoda jonkinlaiset pelisäännöt tai ohjenuorat työnantajaa koskevien sisältöjen tekemiseen. Ohje-sana voi olla liian voimakas ja määrittelevä, joten joku neutraalimpi sanavalinta voi olla lähestyttävämpi.

Työnantajan rooli ja yhteisesti sovitut käytännöt tiedon jakamisesta sisäisesti edesauttavat myös työntekijälähteilään työtä ja omien sisältöjen rakentamista. Lisäksi johdon ja työkavereiden tekemät sisällöt toimivat vähintään inspiraation lähteenä, vaikkakaan eivät varsinaisesti lisää sisältöjen tekemistä. Niillä voi kuitenkin olla merkitys siinä, mitä asioita johto pitää tärkeänä ja näin osaltaan auttavat myös yrityksen tavoitteiden näkyväksi tuomisessa työntekijöille.

Lisäksi työntekijöille olisi hyvä viestiä siitä, että sisältöjen tekeminen on sallittua työajalla, mikäli näin on. Toimihenkilöt lähtökohtaisesti olettavat näin, mutta heilläkin voi olla epävarma olo. Sisältöjen työstäminen on lisäksi aikaa vievää, joten olisi myös kaikkien etu, jos yrityksen johto näyttäisi esimerkkiä ja nostaisi yritykselle tärkeitä aiheita omiin julkaisuihinsa.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tämän tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon tiettyjä rajoitteita. Ensinnäkin tutkimus keskittyi pieneen otokseen aktiivisia työntekijälähettiläitä. Tutkimus ei huomioinut erilaisia työntekijäryhmiä tai kulttuurillisia taustoja. Tulosten vahvistamiseksi tarvittaisiin laajempi empiirinen tutkimus. Toisaalta tulosten perusteella näinkin pienellä otoksella kuitenkin pystyttiin toistamaan aiempia työntekijälähteilyyttä koskevia tutkimustuloksia, mikä voidaan lukea tämän tutkimuksen vahvuudeksi. Tämän tutkimuksen pohjana ei ollut erityistä johtavaa teoriaa työntekijälähteilyydestä, vaan työntekijälähteilyyteen johtavien motiivien teoria on koottu eri lähteitä hyödyntäen ja muodostettu niistä uusi näkemys ja teoria, mikä sinällään on ansiokas tutkimustulos ja täyttää aiemmissa tutkimuksissa havaittuja tutkimusaukkoja. Tämän tutkimuksen uudet löydökset ovat myös merkittävä lisä työntekijälähteilyyttä koskevaan akateemiseen

tutkimukseen ja puoltavat myös valittua kvalitatiivista tutkimusmetodia. Lisäksi tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin selvittää työntekijälähettiläitä motivoivia tekijöitä ja miten yrityksen toiminta vaikuttaa motivaatioon. Tutkimus vastasi myös siihen, millaiset sisällöt työntekijälähettiläitä inspiroivat ja mikä niiden merkitys on kokonaisuudessa.

Toinen rajoitus oli haastateltavien poiminta tutkimuksen tekijän oman LinkedIn-verkoston kautta. Haastateltavat olivat kuitenkin aidosti aktiivisia työntekijälähettiläitä ja vain kaksi heistä oli kuulunut tai kuului haastattelijan lähipiiriin. Moni haastateltava oli kuitenkin täysin vieras tai vuosia sitten toiminut samalla työnantajalla haastattelijan kanssa, jolloin läheisiä suhteita heihin ei ollut. LinkedInin tuoma etu tässä oli se, että se nostaa käyttäjänsä uutisvirtaan täysin vieraiden, lähikontakteihin kuulumattomienkin henkilöiden julkaisuja, jolloin haastateltavien valinta ei rajoittunut vain tuttavapiiriin ja näin vääristänyt tuloksia. Lisäksi haastateltavat suhtautuivat hyvin avoimesti ja myönteisesti aiheeseen ja tutkimukseen, mikä auttoi aiheen käsittelyä monitahoisesti ja rehellisesti. Toisaalta työtehtäviin liittyvä velvollisuudentunne saattoi vaikuttaa siihen, että aiheeseen ei suhtauduttu kriittisesti. Haastateltaville ei kuitenkaan etukäteen kerrottu työntekijälähettiläisyys-termistä, millä pyrittiin estämään ajattelun suuntautuvan työnantajan eduksi toimimiseen. Myös tutkimuksen rajoittuminen vain LinkedIniin saattaa vaikuttaa tuloksiin jollain tavalla. Tutkimustulosten vahvistamiseksi se kannattaisi toistaa useammassa kanavassa, sillä LinkedInissä saattavat korostua hedonistiset motiivit.

Kolmas tutkimuksen rajoituksista on se, ettei se ota huomioon ajallisia vaikutuksia. Työntekijälähettiläiden aktiivisuuden tason muutoksista saattaa antaa viitteitä se, että useimmat heistä oli työskennelleet nykyisen työnantajan palveluksessa melko lyhyen aikaa. Tutkimuksen toistaminen pitkittäistutkimuksena varmistaisi tämän tuloksen.

Neljäs rajoitus on keskittyminen vain aktiivisiin työntekijälähettiläisiin. Jotta kokonaisuudesta saataisiin kattava kuva, olisi hyvä ymmärtää syvällisesti myös passiivisten työntekijöiden syyt olla osallistumatta työntekijälähettilyyteen.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten aiemmin on jo mainittu, työntekijälähettiläisyys on verrattain tuore tutkimuskohteena, joten aiheesta löytyy runsaasti jatkotutkimusehdotuksia. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin aktiivisten työntekijälähettiläiden sitoutumista työnantajaan ja motiiveja työntekijälähettiläänä toimimiseen. Tämän perusteella ei kuitenkaan tiedetä aktiivisten ja passiivisten työntekijöiden suhdetta pidemmällä aikavälillä. Yksi jatkotutkimuskohde voisikin olla selvittää työntekijöiden suhtautumisen muuttumista työntekijälähettilyyteen, etenkin, kun sosiaalisen median kanavien käyttö muuttuu, asenteet sitä kohtaan muuttuvat ja kanavia poistuu tai tulee lisää.

Tämän tutkimuksen perusteella uusi tai melko tuore työsuhde vaikuttaisi olevan yksi aktiivisuutta lisäävä tekijä, mutta aiheita pitäisi tutkia tarkemmin

esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimuksella. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsiteltiin vain LinkedInissä tapahtuvaa työntekijälähtöisyyttä, mutta sitä voi tapahtua monessa kanavassa. Jatkotutkimuksen kohteena voisi myös olla laajemmin eri kanavien ja niiden roolin tutkiminen. Tarkempaa tietoa motiivien jakautumisesta työntekijäryhmien, tittelien tai sukupuolen välillä olisi myös mielenkiintoinen tutkia lisää. Tämä syventäisi motiivien ymmärrystä entisestään. Lisäksi tämän tutkimuksen suppean otoksen vuoksi yhteisöllisten motiivien lisääminen kolmanneksi tasoksi olisi hyvä vahvistaa laajemmalla tutkimuksella. Samoin vaikuttimien esiintymistä voisi tutkia lisää ja selvittää, vaatiiko aktiivinen työntekijälähtöisyys yhden vai useamman vaikuttimen.

Lopuksi ehkä kiinnostavin, mutta todennäköisesti haastavin jatkotutkimusehdotus on tutkia työntekijälähtöisyyden vaikutuksia yritys- ja työnantajamielikuvaan. Tähän liittyen olisi erittäin kiinnostava nähdä myös taloudelliset vaikutukset, mutta kuten markkinoinnissa usein, tämä voi olla hyvin haastava mitattava.



## LÄHTEET

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 751-763.
- Akgunduz, Y. & Sanli, C. S. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Al-Shuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M. & Aziz, N. A. (2016). Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7) 155-161.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(8), 1-7.
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702-716.
- Andersson, R. (2019b). Employee communication responsibility: its antecedents and implications for strategic communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 60-75.
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O. & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218-1236.
- Asikainen, H., Blomster, J., & Virtanen, V. (2018). From functioning communality to hostile behaviour: Students' and teachers' experiences of the teacher-student relationship in the academic community. *Journal of Further and Higher Education*, 42(5), 633-648.
- Azim, M. T. (2016). Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management.*, São Paulo, 18(60), 207-225.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balducci, B., & Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 557-590.
- Bengtsson, S. & Johansson, S. (2022). The Meanings of Social Media Use in Everyday Life: Filling Empty Slots, Everyday Transformations, and Mood Management. *Social Media + Society*, 8 (4), October-December.
- Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of consumer psychology* 2014, 24 (4), 586-607.
- Biel, A., Gärling, T. & Marell, A. (2010). Consumer judgement, decision making and habits. *Teoksessa: Ekström, K. (2010). Consumer Behaviour, A Nordic Perspective.* 173-191.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cervellon, M-C. & Lirio, P. (2017). When Employees don't 'like' their employers on social media. *Mit sloan management review*, 58 (2), 62-70.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F. & Vignolles, A. (2016). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Julkaistu ennakkoon verkossa. Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration* 34 (2017), 429-437.
- Chatzopoulou, E.-C., Manolopoulos, D. & Agapitou, V. (2021). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Julkaistu ennakkoon verkossa. Journal of Business Ethics* (2022) 179:795-817.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.
- Colicev, A., Kumar, A. & O'Connor, P. (2019). Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel. *International Journal of Research in Marketing* 36, 100-116.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69-86.
- Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21 (2), 253-272.
- Crick, J. M. (2020). Qualitative research in marketing: what can academics do better? *Journal of Strategic Marketing*, 29:5, 390-429.
- D'Aprile, G. & Talò, C. (2015). How corporate social responsibility influences organizational commitment: A psychosocial process mediated by organizational sense of community. *Employ Respons Rights Journal*, 27: 241-269.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- Dhir, S., Dutta, T. & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49 (8), 1695-1711.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: An in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 14 (1), 23-52.
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: a strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (4), 344-356.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40–54.
- Floreddu, P.B., Cabiddu, F. & Evaristo, R. (2014). Inside your social media ring: how to optimize online corporate reputation. *Business Horizons*, 57 (6), 737-745.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54 (3), 193–207.
- Geyser, W. (21.12.2022). 41 of the Most Important LinkedIn Statistics for 2023. Blogi. Influencer Marketing Hub. Saatavilla: <https://influencermarketinghub.com/linkedin-stats/>. Viitattu 4.2.2023.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2018). How do micro-firms manage coepetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36 (3), 331–355.
- Greenhow, C. and Robelia, B. (2009). Informal learning and identity formation in online social networks. *Learning,Media and Technology*, 34 (2), 119-140.
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). WOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59 (4), 449–456.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2011). Characteristics of excellent communications. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* 2<sup>nd</sup> ed., s. 3–14. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey *Journal of Organizational Change Management*, 27 (5), 839-850.
- Heide, M. and Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: new challenges for communication professional. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (4), 201-220.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C. and Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 452-468.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. (2004). Electronic word of mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), 38–52.
- Hesse, A., Schmidt, H. J., Bosslet, R., Häusler, M. & Schneider, A. (2022). How posting in social networks affects employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 56 (7), 1907-1925.

- Hinge Research Institute and Social Media Today. (2015). Understanding employee advocacy on social media. Ladattu 26.11.2022. Osoitteesta <https://hingemarketing.com/library/article/understanding-employee-advocacy-on-social-media>
- Holmlund, M., Witell, L. & Gustafsson, A. (2020). Viewpoint: getting your qualitative service research published. *Journal of Services Marketing* 34 (1), 111-116.
- Hong, C. & Ji, Y. G. (2022). When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism. *Public Relations Review* 48.
- Iglesias, O. & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27 (6), 710-720.
- Illouz, E. & Alaluf, Y. B. (2019). *Emotions in Consumer Studies*. Teoksessa: Wherry, F. & Woodward, I. 2019. *The Oxford Handbook of Consumption*. Oxford: University Press. e-kirja.
- Iqbal, M. (31.1.2023). LinkedIn Usage and Revenue Statistics (2023). Blogi. Business of Apps. Saatavilla: <https://www.businessofapps.com/data/linkedin-statistics/>. Viitattu 4.2.2023.
- Jiang, H. & Shen, H. (2020). Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 1-28.
- Joglekar, J. & Tan, C. S. L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 19 (4), 2022, 624-650.
- Jonsen, K., Fendt, J., & Point, S. (2018). Convincing qualitative research: What constitutes persuasive writing? *Organizational Research Methods*, 21(1), 30-67.
- Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21 (1), 82-102.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Karjaluoto, H., Munnukka, J. & Kiuru, K. (2016). Brand love and positive word of mouth: the moderating effects of experience and price. *Journal of Product & Brand Management*, 25 (6), 527-537.
- Kashive, N. and Khanna, V.T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance, *Global Business Review*, 18 (3), S172-S190.
- Kashive, N., Khanna, V. T. & Bharti, N. M. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12 (1), 93-111.

- Keeling, D., Jones, E., Botteril, D. & Gray, C. (1998). Work-based learning, motivation and employer-employee interaction: Implications for lifelong learning, *Innovations in Education and Training International*, 35 (4), 282-291.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89 (1), 88-104.
- 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.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30 (2), 122-147.
- King, C., Grace, D. & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19 (4), 268-288.
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74, 71-89.
- Kuo, T. & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management*, 30 (3), 267-283.
- Kwon, K. & Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Advances in Developing Human Resources*, 21 (3), 352-370.
- Landers, Richard & Callan, Rachel. (2014). Validation of the beneficial and harmful work-related social media behavioral taxonomies: Development of the Work-related Social Media Questionnaire (WSMQ). *Social Science Computer Review*, 32 (5), 628-646.
- Lankoski, L. (2009). Cost and revenue impacts of corporate responsibility: Comparisons across sustainability dimensions and product chain stages. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1), 57-67.
- Lee, Y. (2020). Toward a Communitarity with Employees: The Role of CSR Types and Internal Reputation. *Corporate Reputation Review*, 23 (1), 13-23.
- Lee, Y. & Kim, K. H. (2020). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (2).
- Leftheriotis, I. & Giannakos, M. (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work. *Computers in Human Behavior* 31, 134-142.
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31 (5-6), 176-199.
- LinkedIn. n.d. About us. Saatavissa: <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>. Viitattu 4.2.2023.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.

- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 893-907.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26 (3), 256-279.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A. & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (12), 1560-1593
- Miles, S. J., Mangold, G., Asree, S., & Revell, J. (2011). Assessing the employee brand: A census of one company. *Journal of Managerial Issues*, 23 (4), 491-507.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65-87.
- Mills, J., Clark, M. S., Ford, T. E., & Johnson, M. (2004). Measurement of communal strength. *Personal Relationships*, 11, 213-230.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T., (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73 (5), 122-142.
- Nagendra, A. (2014). Paradigm shift in HR practices on employee life cycle due to influence of social media. *Procedia Economics and Finance*, 11 (7), 197-207.
- Ouellette, J.A. and Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: the multiple processes by which past behaviour predicts future behaviour. *Psychological Bulletin*, 124 (1), 54-74.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50 (9/10), 1575-1601.
- Potgieter, A. & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and employees’ personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, 15, (2), 109-135.
- Raj, A. B. (2021). Impact of employee value proposition on employees’ intention to stay: Moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10 (2), 203-226.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media *Journal of Marketing Management*, 30, (7-8), 802-827.
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27 (5), 573-596.

- Rosario, B., Sotgiu, A., de Valck, K. & Bijmolt, T. H. A. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53 (3), 297-318.
- Rose, J. & Corey, W. J. (2020). Contextualizing reliability and validity in qualitative research: toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of Leisure Research*, 51 (4), 432-451.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Research brief. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D. (2016). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*, 11 (2), 210-216.
- Sakka, G. & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research* 119, 354-363.
- Saleem, F. Z. & Hawkins, M. A. (2021). Employee-generated content: the role of perceived brand citizenship behavior and expertise on consumer behaviors. *Journal of Product & Brand Management*, 30 (6), 819-833.
- Schmidt, H. J. & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25, 250-265.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51 (6), 555-565.
- Seiling, J. G. (2008). The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation abstract. *Journal of Management & Organization*, 14 (2), 127-140.
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R. & Rashidirad, M. (2021). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 47-65.
- Smith, D., Jacobson, J. & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30 (6), 2021, 834-853.
- Soens, E. & Claeys, A-S. (2021). Can organizations guide employees' social media behavior The benefits of incentives rather than restrictive social media guidelines. *Journal of Communication Management*, 25 (4), 454-471
- Statista. (2023). Distribution of LinkedIn users worldwide as of January 2022, by age group. Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/273505/global-linkedin-age-group/>. Viitattu 8.2.2024.
- Sun, W. (2015). Introducing LinkedIn Elevate: Helping companies empower their employees to share content (blogikirjoitus) April 13, Viitattu 26.11.2022. Saatavilla: <https://blog.linkedin.com/2015/04/13/elevate>.
- Szmigin, I., & Foxall, G. (2000). Interpretive consumer research: How far have we come? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (4), 187-197.

- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54 (4), 854-886.
- Terry, D. J., Hogg, M. A. & White, K. M. (1999). The theory of planned behavior: Self-identity, social identity, and group norms. *The British Journal of Psychology*, 38, 225-244.
- Thakur, A. (2022). Employee branding for marketing brand: A brand positioning strategy through aligning culture and HRM practices. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26 (5), 1-9.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155-179.
- Thomas, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167-181.
- Thompson, C.J., Locander, W.B & Pollio, H.R. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16, 133-46.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41 (1), 19-31.
- Verhoeven, J. W. M. & Madsen, V. T. (2022). Active employee communication roles in organizations: A framework for understanding and discussing communication role expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 16 (1), 91-110.
- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 32 (4), 593-611.
- Watkins, J. M., & Stavros, J. M. (2010). Appreciative inquiry. Teoksessa W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, & A. S. Sullivan (toimittaneet). *Practicing organization development: A guide for leading change* (s. 158-181). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Xiong, L., King, C. & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348- 359.
- Yoganathan, V., Osburg, V. S. & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology and Marketing*, 38 (3), 524-536.
- Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J. & Yannopoulou, N. (2022). "I am proud of my job": Examining the psychological mechanism underlying technological



- innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting & Social Change*, 182,.
- Zeitoun, V., Michel, G. & Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23 (2), 241-264.
- van Zoonen, W., van der Meer, G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Employees workrelated social-media use: His master's voice. *Public Relations Review*, 40, 250-252.
- van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegthart, R. (2016). How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior*, 55 (1), 329-339.
- van Zoonen, W., Bartels, J., van Prooijen, A-M. & Schouten, A. P. (2018). Explaining online ambassadorship behaviors on Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 87, 354-362.

## LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelu- kysymys	Tutkimus- kysymys sekä taustat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taustatiedot: yritys, tehtävänimike, toimiala, sukupuoli, palvelusvuodet ko. työnantajalla?</li> <li>• Muistatko, koska aloit käyttää LinkedIniä?</li> <li>• Kuinka usein käytät sitä?</li> </ul>	<p>Työntekijälähettilyyys yleisesti, taustoitus LinkedInin käyttöön</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muistatko, miksi aloitit sisältöjen jakamisen?</li> <li>• Oliko sinulla alkuun jokin tavoite sisältöjä jakaessa?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että sisältöjen jakamisesta voi olla jonkinlaista etua sinulle henkilökohtaisesti, jos niin minkälaista ja miksi?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että sisältöjen jakaminen voi edistää uraasi, jos niin miten?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että sisältöjen jakaminen kuuluu työrooliisi?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että työnantajaa koskevien sisältöjen jakaminen on velvollisuus?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että työnantajan edustajana toimiminen on tärkeää, miksi?</li> <li>• Tuntuuko sinusta, että työnantajan edustajana toimiminen on vaikuttanut yrityksen mielikuvaan? Miten ja miksi?</li> </ul>	<p>Mikä työntekijöitä motivoi jakamaan yritystä koskevaa sisältöä?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko sisältöjen jako huomioitu työnantajasi puolelta, jos niin miten? (esim. yritystili tykännyt, annettu palautetta jne.)</li> <li>• Pitääkö työnantajan mielestäsi rohkaista toimimaan työnantajan puolesta sosiaalisessa mediassa, jos niin miten?</li> <li>• Tarjoaako työnantajasi jonkin alustan tai muun tavan löytää jaettavia aiheita?</li> <li>• Jos näet kollegasi, esimiehen tai yrityksen johdon tekemiä sisältöjä, onko niillä vaikutusta omiin sisältöihisi tai jakamiseen?</li> <li>• Onko jotain, mikä lisäisi innostustasi jakaa työnantajaasi koskevaa sisältöä?</li> <li>• Mikä saisi sinut lopettamaan työnantajaan liittyvien julkaisujen tekemisen?</li> </ul>	<p>Miten yrityksen toiminta vaikuttaa motivaatioon?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos katsot jakamiasi julkaisuja niin kuvailisitko, millaista sisältöä olet jakanut?</li> <li>• Miksi olet jakanut juuri näitä sisältöjä?</li> <li>• Onko sinulla ollut näitä jakaessa jokin tavoite?</li> <li>• Oletko näitä jakaessasi miettinyt aktiivisesti kenelle ne haluat kohdistaa?</li> </ul>	<p>Mistä aihepiireistä ja millaista sisältöä he mielellään jakavat?</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Jos katsot LinkedInistä millaisiin sisältöihin olet itse reagoinut (tykännyt tai kommentoinut), niin miten kuvailisit niitä aiheiltaan?</li><li>• Miksi olet reagoinut juuri näihin sisältöihin?</li></ul>	Millaisiin sisältöihin he itse reagoivat?
--	---

## LIITE 2. SÄHKÖPOSTIKYSYMYKSET HAASTATTELTAVILLE

1. Huomasitko haastattelun jälkeen kiinnittäväsi enemmän huomiota työnantajaasi koskevan sisällön luomiseen? Jos, niin miten?
2. Oletko sen jälkeen tehnyt oman arviiosi mukaan enemmän/vähemmän/saman verran työnantajaa koskevia sisältöjä LinkedIniin kuin aiemminkin?
3. Millaisia tuntemuksia tai ajatuksia työnantajaa koskevien sisältöjen julkaisu herättää sinussa?