



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutus rekrytointeihin

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Jenny Sääksi

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

15.4.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandiditutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jenny Sääksi

Otsikko: Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutus rekrytointeihin

Ohjaaja: KTT Anni Paalumäki

Sivumäärä: 37

Päivämäärä: 15.4.2024

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee työnantajamielikuvan rakentamista sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutuksia rekrytointeihin. Nykyaikaisessa työmarkkinaympäristössä, jossa kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa, työnantajamielikuvan merkitys korostuu entisestään. Samaan aikaan sosiaalisen median käyttö on yleistynyt, mikä tarjoaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia mutta myös uhkia. Sosiaalinen media vaikuttaa merkittävästi työnantajamielikuvan rakentamiseen, sillä sen seurauksena työnantajamielikuvaa tulee hallita eri tavoin kuin ennen. Työnantajamielikuvan rakentamisella sosiaalisessa mediassa on vaikutuksia myös rekrytointeihin, sillä se tarjoaa organisaatioille uusia mahdollisuuksia houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aiheesta tehty tutkimus osoittaa, että sosiaalinen media on merkittävä työkalu työnantajamielikuvan rakentamisessa ja vahvistamisessa. Sosiaalinen media tekee kuitenkin työnantajamielikuvan hallinnasta entistä monimutkaisempaa. Nykyään työnantajamielikuvan muodostuminen on horisontaalinen prosessi, jossa työnantajamielikuva syntyy organisaation itsensä sekä organisaation ulkopuolisten sosiaalisen median käyttäjien yhteistuotantona. Kirjallisuuden perusteella onnistuneella työnantajamielikuvalla on positiivisia vaikutuksia rekrytointeihin. Positiivinen työnantajamielikuva on merkittävä tekijä työvoiman houkuttelussa sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa.

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat, että sosiaalisen median aktiivinen hyödyntäminen on olennainen osa nykyaikaista työnantajabrändäystä. Organisaatioiden on oltava aktiivisia ja johdonmukaisia sosiaalisen median kanavissaan, jotta ne voivat rakentaa vahvaa työnantajamielikuvaa. Organisaatioiden tulee myös panostaa nykyisten työntekijöiden kokemuksiin, sillä he ovat avainasemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tämän tutkielman tulokset tukevat väitteitä siitä, että tehokkaasti sosiaalisessa mediassa rakennettu positiivinen työnantajamielikuva parantaa rekrytoinnin tuloksia ja tarjoaa rekrytointiin etuja.

Avainsanat: rekrytointi, sosiaalinen media, työnantajabrändäys, työnantajamielikuva

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Työnantajamielikuva	9
	2.1 Määritelmä ja merkitys	9
	2.2 Työnantajabrändäys	11
	2.3 Merkitys rekrytoinneissa	13
3	Sosiaalinen media	16
	3.1 Sosiaalinen media ilmiönä ja käsitteenä	16
	3.2 Vaatimukset ja vaikutukset organisaatioihin	17
	3.3 Vaikutukset rekrytointeihin	20
4	Sosiaalinen media työnantajamielikuvan muovaajana	23
	4.1 Sosiaalisen median ja työnantajamielikuvan välinen yhteys	23
	4.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa	26
5	Johtopäätökset	29
	Lähteet	33

KUVIOT

- Kuvio 1 Linkki työntekijöiden laadun ja tuotteiden/palveluiden laadun välillä
(mukaillen Ambler & Barrow 1996, 187) 10
- Kuvio 2 Sosiaalisen median hunajakkenno (mukaillen Kietzmann ym. 2011, 243)
17
- Kuvio 3 Viitekehys kuluttajien sitoutumiselle (mukaillen Bildro & Loureiro 2020,
290) 19
- Kuvio 4 Nykyiset oletukset mediamaineesta ja sen vaikutuksesta kollektiiviseen
arvioon (mukaillen Etter ym. 2019, 31) 23
- Kuvio 5 Maineen muodostuminen uudessa mediatoimintaympäristössä
(mukaillen Etter ym. 2019, 35) 24

1 Johdanto

ManpowerGroupin kansainvälisen tutkimuksen mukaan lähes neljä viidestä työnantajasta maailmanlaajuisesti ilmoitti kohdanneensa vaikeuksia löytää tarvitsemaansa osaavaa työvoimaa vuonna 2023. Vaikeudet ovat tuplaantuneet vuoteen 2015 verrattuna, ja ongelmien uskotaan yhä kasvavan tulevaisuudessa. (ManpowerGroup: 2023 Global Talent Shortage.) Tällaisen osaajapulan vaikutukset voivat olla merkittäviä ja pitkäaikaisia (Yu ym. 2022, 515). Jo vuosikymmeniä sitten Maurerin ym. (1992, 824) tutkimus osoitti, että rekrytointikokemuksella ja työtarjouksen hyväksymisellä on yhteys. Milesin ja McCameyn (2018, 762) tekemä tutkimus puolestaan todisti, että positiivinen työnantajamielikuva lisää organisaation vetovoimaa työnantajana.

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt ja yleistynyt koronapandemian seurauksena. Vuonna 2020 lähes 70 prosenttia 16–89-vuotiaista suomalaisilta käytti sosiaalisen median palveluita. (Tilastokeskus 15.1.2021.) Tämä todistaa, että sosiaalinen media on keskeinen viestintäväline Suomessa, ja täten myös organisaatioiden tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa toiminnassaan.

Aiemmin mainitut tutkimukset osoittavat, että panostaminen työnantajamielikuvaan voi olla yksi ratkaisu nykyiseen osaajapulaan. Vaikka sosiaalista mediaa käytetään aktiivisesti, on sen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan tehty melko vähän tutkimusta (Yoganathan ym. 2021, 524). Kisselin ja Büttgenin (2015, 772) mukaan sosiaalinen media on kuitenkin tärkeä väline työnantajamielikuvan rakentamisessa. Siksi on perusteltua tutkia, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tässä tutkielmassa selvitetään, miten organisaatio voi itse tietoisesti vaikuttaa työnantajamielikuvaansa sosiaalisessa mediassa ja millainen vaikutus työnantajamielikuvalla on rekrytointeihin. Tutkielma keskittyy työnantajan näkökulmaan. Siksi tutkielmassa selvitetään, miten työnantajamielikuvaa tietoisesti rakennetaan, eikä sitä miten se rakentuu.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten työnantajamielikuvaa rakennetaan sosiaalisen median avulla ja millainen vaikutus sillä on rekrytointeihin?

Kandidaatintutkielmani tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus. Tutkielman tarkoitus on siis selvittää, millaista tutkimusta sosiaalisen median hyödyntämisestä ja työnantajamielikuvan rakentamisesta on jo valmiiksi tehty. Tutkielmassa tiivistetään aiheesta tehtyjä löydöksiä sekä esitellään tutkimuksien johtopäätöksiä. Tutkielmassa on käytetty tietokantoja, kuten Google Scholar, ProQuest ja EBSCO. Tiedonhaussa on käytetty hakusanoja, kuten employer brand, employer branding, organizational attractiveness, recruitment ja social media. Kaikki käytetyt artikkelit ovat vertaisarvioituja ja niihin on viitattu myös muissa tutkimuksissa.

Tutkielman rakenne on seuraavanlainen. Tutkielman luvussa 2 selvitetään työnantajamielikuvan määritelmää sekä merkitystä. Luvussa myös selvitetään, miten työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa työnantajabrändäyksellä ja millaisia vaikutuksia työnantajamielikuvalla on rekrytointeihin. Luvussa 3 tutkitaan sosiaalisen median määritelmää ja historiaa. Luvussa myös kuvataan sosiaalisen median hyödyntämisen vaatimuksia ja vaikutuksia. Luvussa 4 aiheiden välille etsitään yhteyksiä, ja esitellään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5 kuvataan tutkielman johtopäätöksiä. Luvussa myös verrataan tuloksia olemassa olevaan tutkimustietoon sekä esitellään jatkotutkimuskysymyksiä.

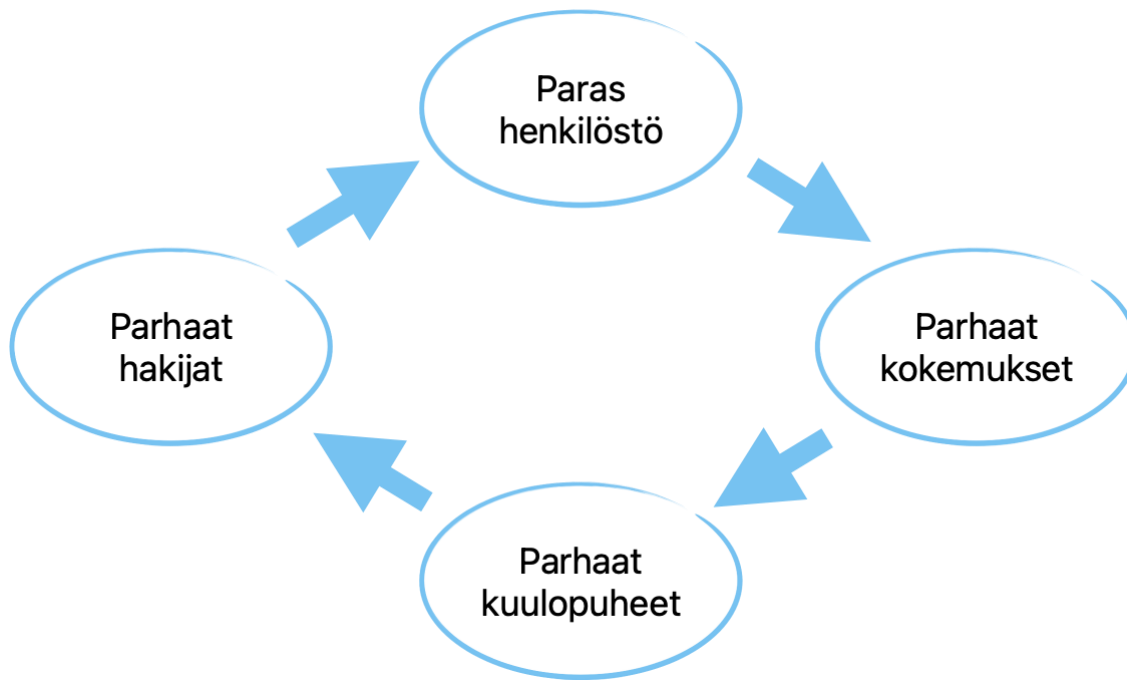
2 Työnantajamielikuva

2.1 Määritelmä ja merkitys

Amblerin ja Barrowin (1996, 187) mukaan työnantajamielikuva voidaan määritellä työnantajaorganisaatioon yhdistettävien taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi. Tässä tutkielmassa työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tätä Amblerin ja Barrowin määritelmää. Myös Lievensin (2017, 1116) tekemä tutkimus tukee tätä määrittelyä. Lievens määrittelee työnantajamielikuvan imagokomponenttien kokonaisuudeksi, jotka tekevät työnantajasta houkuttelevan ja erottuvan sekä nykyisten työntekijöiden että potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Hänen määritelmänsä mukaan ulkoisella työnantajamielikuvalla kuvataan organisaation mainetta ja arvostusta työnantajana organisaation ulkopuolisten henkilöiden silmissä, kun taas sisäinen työnantajamielikuva kuvaa sisäisesti koettua identiteettiä. Työnantajamielikuva on siis nykyisten ja tulevien työntekijöiden käsitys siitä, millainen työnantaja on. Se kattaa kaiken sen, mitä työntekijät puhuvat organisaatiosta, mitä organisaatio heille merkitsee ja miten he kuvailisivat organisaatiota muille. (Cascio & Graham 2016, 183.) Lievens ja Slaughter (2016, 409) puolestaan määrittelevät työnantajamielikuvan yhdistelmäksi yksittäisten sidosryhmien mielipiteitä organisaatiosta työnantajana. Heidän määritelmänsä neljä keskeistä elementtiä ovat:

1. työnantajamielikuva muodostuu yksittäisten ihmisten luomana (ei yleisön)
2. työnantajamielikuva voi vaihdella ajan myötä (ei ole pysyvä)
3. työnantajamielikuva keskittyy tiettyihin näkökohtiin (ei yleisvaikutelmaan)
4. työnantajamielikuva on luonteeltaan kognitiivinen.

Positiivisen työnantajamielikuvan merkitys on suuri, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että positiiviset käsitykset työnantajan käytännöllisistä ja symbolisista piirteistä parantavat työnantajan houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä. Käytännön piirteitä ovat esimerkiksi palkkaus ja työilmapiiri, kun taas symbolisia piirteitä ovat työpaikan lämminhenkisyys sekä henkilöstön pätevyys. (Kanwal & Hoye 2024, 67—68.) Ambler ja Barrow (1996, 186) esittelevät tutkimuksessaan, miten työnantajamielikuvaan panostaminen voi parhaimmillaan luoda organisaatioon positiivisen kierteen, josta organisaatio saa lisäarvoa. Tämä arvonluonnin kehä on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Linkki työntekijöiden laadun ja tuotteiden/palveluiden laadun välillä (mukaillen Ambler & Barrow 1996, 187)

Kuviossa esitellään tavoiteltu tilanne, jossa organisaatio tarjoaa parhaat kokemukset, minkä seurauksena organisaatiosta esitetyt kuulopuheet työnantajana ovat positiivisia. Positiivisten kuulopuheiden seurauksena organisaatio houkuttelee parhaita mahdollisia hakijoita, jolloin organisaatio saa hyvää henkilöstöä. Hyvä henkilöstö puolestaan taas luo parhaat kokemukset. Täten positiivinen kierre jatkuu.

Amblerin ja Barrowin (1996, 201) tekemä tutkimus osoitti, että työnantajamielikuvalla on merkitystä erityisesti aloilla, jotka vaativat erityisiä taitoja sekä korkeaa osaamista. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi konsulttiyritykset ja investointipankit. Sen sijaan työnantajamielikuvaa ei koettu yhtä merkittäväksi aloilla, joilla työntekijöiden yksilöllisyys ei ole yhtä näkyvää. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi teollisuus- ja tuotantoalat. Tutkimus osoitti, että toimialojen johtavat organisaatiot ovat tietoisempia brändistään, kuin muut alalla toimivat organisaatiot. Tutkimus osoitti myös, että työnantajamielikuvaan panostaneissa organisaatioissa korkeasti koulutettujen työntekijöiden sitoutumisaste oli korkeampi. Lisäksi nämä organisaatiot pystyivät houkuttelemaan helpommin potentiaalisia työnhakijoita. Lievensin ja Slaughterin (2016, 434) tutkimus osoitti, että parhaimmillaan työnantajamielikuva auttaa työnhakijoita erottamaan työnantajaorganisaatioita toisistaan. Organisaation erottuvuus johtaa suurempiin ja laadukkaampiin hakijaryhmiin, nopeuttaa päätöksentekoa ja vahvistaa

työntekijöiden tunnesidettä organisaatiota kohtaan. Positiivinen työnantajamielikuva on myös linkitetty organisaation parempaan taloudelliseen suorituskyykyyn.

2.2 Työnantajabrändäys

American Marketing Association määrittelee brändin erottuvaksi piirteeksi, kuten nimeksi, termiksi, malliksi tai symboliksi, joka yksilöi tavaran tai palvelun (American Marketing Association: Branding). Brändäys erottaa hyödykkeitä toisistaan ja selventää kuluttajille niiden arvoa (Cascio 2014, 123). Kun näitä markkinoinnin periaatteita sovelletaan rekrytointiin, esille nousee käsitteitä, kuten työnantajamielikuva ja työnantajabrändäys. Työnantajamielikuvan rakentamisen prosessi on siis aikoinaan kehittynyt markkinointiperiaatteiden soveltamisesta henkilöstön rekrytointiin. (Cable & Turban 2001, 125.) Työnantajamielikuvan rakentamisen prosessia kuvataan termillä työnantajabrändäys (employer branding). Selkeyden vuoksi termiä on käytetty myös tässä tutkielmassa.

Tarkastelemalla sitä, miten organisaatiot markkinoivat itseään työnantajana, voidaan tutkia organisaation työnantajamielikuvan rakentamista (Backhaus 2004, 116). Backhaus (2004, 120) määrittelee työnantajabrändäyksen prosessiksi, jonka avulla organisaatio pyrkii edistämään ainutlaatuista ja houkuttelevaa työnantajamielikuvaansa, eli rakentamaan selkeää työnantajaidentiteettiä. Työnantajabrändäyksellä organisaatiot siis tavoittelevat erottautumista kilpailijoista juuri työnantajaominaisuuksien avulla (Backhaus & Tikoo 2004, 502).

Strateginen henkilöstöhallinto ohjaa työnantajabrändäystä organisaatioissa (Cascio & Graham 2014, 182). Keskeistä on luoda organisaatiolle selkeä ja erottuva työnantajaidentiteetti, ja välittää tämä kuva organisaation työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille (Backhaus 2004, 120). Henkilöstöhallinnon roolina on tunnistaa strategisesti tehokkaimmat toimenpiteet, jotka edistävät työnantajamielikuvan vahvistumista. Työnantajan brändikampanjat ovat hyödyllisiä lahjakkaiden työnhakijoiden houuttelemisessa. Nämä kampanjat ovat erityisen tehokkaita, kun nykyiset työntekijät osallistetaan niihin. (Cascio & Graham 2014, 187.)

Cascion ja Grahamin (2014, 187) mukaan työnantajabrändäyksessä organisaation on myös täytettävä nykyisille työntekijöille annetut arvolupaukset. Tämä vaatii paitsi ulkoisen viestinnän, myös sisäisten prosessien, kuten perehdytyksen, koulutuksen ja

suoritusten, huolellista hallintaa. Myönteisen työnantajamielikuvan rakentamiseksi strategisen henkilöstöhallinnon tulee hyödyntää näitä ulkoisen ja sisäisen brändäyksen prosesseja sekä erikseen että yhtenä kokonaisuutena.

Bowenin ja Ostroffin (2004, 208) mukaan strategisen henkilöstöhallinnon tulisi erottaa työnantajabrändäysprosessista kolme tekijää, joiden avulla työnantajamielikuvan luonnin onnistumista voidaan arvioida. Nämä tekijät ovat erottuvuus, johdonmukaisuus ja konsensus. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä tekijöitä.

Kanwal ja Hoye (2024, 69) määrittelevät työnantajabrändin erottuvuuden organisaation työnantajamielikuvan ainutlaatuisuudeksi tai tunnettavuudeksi suhteessa muihin organisaatioihin. Bowenin ja Ostroffin (2004, 208) mukaan työnantajien tulisi panostaa brändinsä erottuvuuteen, sillä se lisää työntekijöiden positiivisia tunteita työnantajaa kohtaan. Positiivisen työnantajamielikuvan seurauksena työntekijät myös toimivat yhteistyöhaluisemmin. Myös Backhausen ja Tikoon (2004, 503) tutkimus korostaa erottuvuuden merkitystä. Heidän mukaansa erottuvuus on kriittistä houkuttelevan työnantajamielikuvan rakentamisessa. Bowenin ja Ostroffin (2004, 208) mukaan erottuvuuden kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat näkyvyys, ymmärrettävyys, auktoriteetin oikeutus ja merkityksellisyys.

Johdonmukaisuus voidaan määritellä organisaatioon kohdistuvien työnantajamielikuvien vakautena tai yhtenäisyytenä eri konteksteissa. Johdonmukainen työnantajamielikuva on samanlainen sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. (Kanwal & Hoye 2024, 70.) Työnantajabrändäyksessä organisaatioiden tulisi panostaa ominaisuuksiin, jotka luovat johdonmukaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat instrumentaalisuus, pätevyys ja toistuvuus. Instrumentaalisuus viittaa koettuun syy-seuraussuhteeseen. Se kuvaa kokemusta siitä, että tietyt toimet johtavat odotettuihin tuloksiin, eli kannustimet ovat linjassa halutun käyttäytymisen kanssa. Pätevyydellä pyritään siihen, että henkilöstöhallinnon käytännöt vastaavat niiden tarkoitusta ja tuottavat haluttuja tuloksia Toistuvuus puolestaan viittaa siihen, että organisaation viestit ja arvot ovat johdonmukaisia sen kanssa, mitä todellisuudessa tapahtuu, eli mitä sanotaan tehtävän ja mitä oikeasti tehdään. (Bowen & Ostroff 2004, 210—212.)

Kanwal ja Hoye (2024, 71—72) määrittelevät konsensuksen tilanteeksi, jossa työntekijät omaksuvat yhtenäiset näkemykset organisaation työnantajamielikuvasta. Heidän mukaansa työnantajabrändäysprosessi on onnistunut, kun suurimalla osalla ihmisistä on

yksimielinen käsitys työnantajamielikuvasta. Bowenin ja Ostroffin (2004, 212) mukaan konsensus syntyy, kun työntekijöiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys tapahtumien vaikutussuhteista heidän näkökulmastaan. Korkean konsensuksen tilanteessa työntekijät kykenevät tekemään tarkkoja arvioita siitä, millaisia seurauksia tietyistä käyttäytymismalleista tai reaktioista seuraa (Kelley 1972, Bowenin & Ostroffin 2004, 212 mukaan).

On tärkeä huomata, että johdonmukaisuus ja konsensus ovat erillisiä mutta toisiinsa tiivistä liittyviä käsitteitä. Konsensuksen muodostumiseen vaikuttaa erityisesti henkilöstöhallinnon päättäjien kesken vallitseva yksimielisyys ja henkilöstöhallinnon järjestelmien oikeudenmukaisuus. Konsensus on tärkeää, sillä se mahdollistaa selkeämpien, näkyvämpien ja johdonmukaisempien viestien välittämisen työntekijöille. Selkeät ja johdonmukaiset viestit edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja vahvistavat johtajien toimien legitimizeettiä. Henkilöstöhallinnon prosessien oikeudenmukaisuus on tärkeää, sillä koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa siihen, miten positiivisesti henkilöstöhallinnon toimintaa arvioidaan. Arviot oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. (Bowen & Ostroff 2004, 212—213.)

Henkilöstöhallinnon prosessit ovat perusta työnantajabrändäyksen ohjaukselle (Cascio & Graham 2016, 182). Työnantajabrändäyksen prosessit ovat kunnossa, kun työnantajamielikuva on erottuva sekä johdonmukainen, ja kun organisaation työntekijöillä on konsensus työnantajamielikuvasta. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, työnantajamielikuva paranee, minkä seurauksena työntekijät reagoivat moniin tilanteisiin positiivisemmin. (Kanwal & Hoye 2024, 78.)

2.3 Merkitys rekrytoinneissa

Tietämyksemme osaavan työvoiman hankinnasta rakentuu pääosin rekrytointitutkimuksen varaan (Yu ym. 2022, 515). Tomin (1971, 575) tutkimus osoitti, että työnhakijat hakeutuvat todennäköisemmin sellaisten työnantajien puoleen, joiden imago on linjassa heidän omakuvansa kanssa. Tämä viittaa siihen, että henkilöiden ja organisaatioiden välinen yhteensopivuus on merkittävä tekijä rekrytointiprosessissa. Rynesin (1989, 61) tutkimus puolestaan osoitti, että aiemmat kokemukset työnantajasta vaikuttavat siihen, miten houkuttelevaksi organisaatio koetaan työnhaun kannalta. Jo aikaiset rekrytointitutkimukset ovat siis tukeneet työnantajamielikuvan merkityksellisyyttä rekrytoinneissa. Työnantajamielikuvan tärkeydestä rekrytoinneissa

kertoo myös se, että käsite ”työnantajabrändäys” esiintyi ensimmäisen kerran eurooppalaisessa markkinalehdessä jo vuonna 1996 (Ambler & Barrow 1996, 199) ja pian tämän jälkeen termi alkoi esiintyä useissa liike-elämän lehdissä (Backhaus 2004, 119).

Cablen ja Turbanin (2003, 2259—2263) tekemä tutkimus osoitti työnantajamielikuvan ja rekrytointien välisen yhteyden. Tutkimus osoitti, että työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointeihin, sillä työnhakijoiden mielikuvat organisaatiosta vaikuttavat työnhakijoiden käsityksiin työn ominaisuuksista ja siihen, miten arvokkaana työnhakijat kokevat organisaatiossa työskentelyn. Nämä käsitykset vaikuttavat työnhakijan pyrkimykseen hakea avointa työpaikkaa. Mitä positiivisempi organisaation työnantajamielikuva on työnhakijan silmissä, sitä todennäköisemmin hän hakee työtä juuri tästä organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan käsitykset työn ominaisuuksista ja arvokkuudesta vaikuttavat myös siihen, minkälaisella palkkauksella työnhakija on valmis hyväksymään työtarjouksen. Tutkimus osoitti, että työnhakijat ovat valmiita hyväksymään noin seitsemän prosenttia pienemmän palkan, jos heidän vaihtoehtoinaan ovat organisaatiot, joista toisen maine on positiivinen ja toisen negatiivinen. Myös Backhausen ja Tikoon (2004, 505) tutkimus vahvistaa käsitystä työnantajamielikuvan ja rekrytointien välisestä tiivistä yhteydestä. Heidän mukaansa rekrytointitilanteessa potentiaaliset työnhakijat valitsevat työnantajan sen perusteella, millaiseksi he arvioivat organisaation työnantajaominaisuudet ja kuinka merkittävänä he näitä ominaisuuksia pitävät.

Backhausen ja Tikoon (2004, 504—506) tutkimus osoitti, että työnantajabrändäyksellä työnantajat saavat kaksi merkittävää voimavaraa. Työnantajabrändäys vahvistaa brändiassosiaatioita ja brändiuskollisuutta. Brändiassosiaatiot muokkaavat työnantajamielikuvaa, joka vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. Hyvässä työnantajabrändäyksessä käytetään ennakoivaa lähestymistapaa, jossa nämä brändiassosiaatiot tunnistetaan ja niitä pyritään kehittämään. Työnantajabrändäys myös vahvistaa brändiuskollisuutta, joka puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista ja täten tuottavuutta (Backhause & Tikoo 2004, 509—510).

Myös Ewingin ym. (2002, 11—12) tekemä tutkimus tukee tätä käsitystä. Heidän mukaansa työnantajabrändäyksen ensisijainen tavoite tulisi olla samanaikaisesti uusien työntekijöiden houkuttelu ja vanhan henkilöstön säilyttäminen. Heidän mukaansa työnantajabrändäyksellä tulisi luoda potentiaalisille työnhakijoille mielikuvaa, joka

erottaa organisaation muita organisaatioita parempana ja houkuttelevampana työpaikkana. Työnantajamielikuvan eriyttäminen on erityisen tärkeää samalla alalla toimiville organisaatioille (Backhaus 2004, 127). Samalla toimialalla toimivilla työnantajilla monet työtehtävät voivat olla samankaltaisia, mikä voi heikentää organisaation houkuttelevuutta ja erottuvuutta työnhakijoiden silmissä. Jos tehtävät ovat samankaltaisia, organisaatioiden on keksittävä tapoja erottua ja houkutellessa sopivia työntekijöitä. (Thomas & Wise 1999, 389.)

Yritysviestijöiden tehtävänä on keksiä houkuttelevat sanat, joiden avulla herätetään työnhakijoiden uteliaisuus ja joilla hakijat haluavat sitoutua hakuprosessiin. Vaikka tutkimukset osoittavat, että rekrytointi-ilmoituksien sisältö on keskeinen tekijä luodessa ensimmäistä kontaktia potentiaalisiin työntekijöihin, systemaattista tutkimusta rekrytointi-ilmoitusten sisällöstä on tehty vain vähän. (Backhaus 2004, 116.) Backhausen (2004, 123) tutkimus osoitti, että markkinoidessaan itseään potentiaalisena työnantajana, organisaatiot käyttävät suuren osan rekrytointi-ilmoituksesta organisaation ominaisuuksien ja sen nykyisten työntekijöidensä kuvailuun. Organisaatiot toivat esille tietoja esimerkiksi koostaan, menestyksestään ja tuotteistaan. Turbanin ym. (1998, 32) tutkimus työnantajien vetovoimasta kuitenkin paljasti, että houkuttelevimmat tiedot organisaatiosta työnhakijoiden silmissä ovat tiedot:

- organisaation positiivisesta työilmapiiristä
- organisaation ominaisuuksista
- organisaation ansio- ja etenemismahdollisuuksista
- työn haastavuudesta
- työpaikan sijainnista.

Tämä osoittaa, että organisaatiot korostavat rekrytointi-ilmoituksissaan vääriä seikkoja. Backhaus (2004, 120) ehdottaa, että työnantajien tulisi sen sijaan räätälöidä ilmoituksensa vastaamaan organisaatiossa haluttua työnantajamielikuvaa. Hänen mukaansa tämä auttaa houkuttelemaan juuri niitä hakijoita, joiden toimintatavat ovat linjassa organisaation tavoittelemien arvojen ja kulttuurin kanssa.

3 Sosiaalinen media

3.1 Sosiaalinen media ilmiönä ja käsitteenä

Digitalisaatiosta on tullut keskeinen muutostekijä siinä, miten organisaatiot toimivat, kilpailevat ja kasvavat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Digitalisaatio alkoi 1900-luvun lopussa, kun Internet alkoi kehittymään. Osana muutosta seurasi myös sosiaalisen median kehittyminen. (Kant 2023, 250.) Yksi ensimmäisistä sosiaalisen median sivuista, SixDegrees.com, perustettiin jo vuonna 1997. Myöhemmin suuren suosion saavuttaneet LinkedIn ja Myspace perustettiin vuonna 2003. Ensimmäisen versio Facebookista puolestaan julkistettiin vuonna 2004. (Boynd & Ellison 2007, 212.)

Nykyään erilaisia sosiaalisen median sivustoja on tarjolla runsaasti. Osa sivustoista on tarkoitettu laajoille käyttäjäryhmille, kun taas osa on rajattu esimerkiksi työyhteisöille. Sivustot eroavat sekä laajuudeltaan että toiminnoiltaan. (Kietzmann ym. 2011, 242.) SixDegrees.com-sivustolla oli sen olemassaolon aikana miljoonia käyttäjiä (Boynd & Ellison 2007, 214). Sen sijaan nykyään Facebookia käyttää kuukausittain noin kaksi miljardia ihmistä (Meta 1.1.2023). Sosiaalisen median suosio on siis kasvanut 2000-luvulla valtavaksi.

Boyd ja Ellison (2007, 211) määrittelevät sosiaalisen median sivut verkkopohjaisiksi palveluiksi, joita yhdistää kolme ominaisuutta:

1. käyttäjä voi luoda julkisen tai osittain julkisen profiilin rajattuun järjestelmään
2. käyttäjä voi luoda järjestelmään listan käyttäjistä, joita hän tuntee
3. käyttäjillä on mahdollisuus tutkia omaa listaa sekä muiden luomia listoja tunnetuista käyttäjistä.

Kaplanin ja Haenleinin (2010, 61) puolestaan määrittelevät sosiaalisen median joukoksi internetpohjaisia sovelluksia, jotka rakentuvat Web 2.0:n ominaisuuksien varaan. Sivustoja yhdistää mahdollisuus luoda omaa sisältöä ja jakaa tätä sisältöä muille käyttäjille. Web 2.0 -termi tarkoittaa toimintatapaa, jossa useat käyttäjät yhdessä osallistuivat sisällön luontiin ja muokkaamiseen. Määritelmistä voidaan päätellä, että sosiaalinen media erottuu muista medioista muutaman eri ominaisuuden perusteella. Tärkein ominaisuus on kuitenkin se, että sosiaalisessa mediassa käyttäjät voivat luoda

omaa sisältöä, jota muut voivat tarkastella, muokata ja kommentoida. Perinteisesti internettiä on käytetty vain sisällön kulutukseen. Nykyään kuluttajat haluavat kuitenkin luoda itse sisältöä sekä jakaa sitä ja keskustella siitä. Tämä kuluttajien luoma sisältö voi vaikuttaa organisaation maineeseen merkittävästi. (Kietzmann ym. 2011, 241.)

3.2 Vaatimukset ja vaikutukset organisaatioihin

Sosiaalisen median yleistyessä myös yritysviestintä on demokratisoitunut. Kaikki valta ei ole enää markkinoinnin ja viestinnän parissa työskentelevillä, sillä keskustelua organisaatioista tapahtuu sosiaalisessa mediassa sekä organisaatioiden luvalla että ilman sitä. Täten organisaatioiden on päätettävä oma suhtautumisensa sosiaalisen mediaan. Sekä sosiaalisen median käytöllä että sen käyttämättä jättämisellä on vaikutuksia organisaatioon. (Kietzmann ym. 2011, 242.) Sosiaalisen median käyttäminen ei ole aina helppoa ja se voi vaatia uusia ajattelutapoja. Edut ovat kuitenkin yleensä mittavammat kuin haitat. (Kaplan & Haenlein 2010, 67.)

Kietzmann ym. (2011, 241) jakavat tutkimuksessaan sosiaalisen median seitsemään osa-alueeseen. Osa-alueet ovat lähtöisin sekä organisaatioiden ulkopuolisten että organisaation sisäisten sosiaalisten median käyttäjien haluista ja tarpeista. Näillä haluilla ja tarpeilla on vaikutuksia organisaatioihin ja niiden toimintaan. Osa-alueet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2 Sosiaalisen median hunajakenno (mukaillen Kietzmann ym. 2011, 243)

Läsnäololla tarkoitetaan käyttäjien halua jakaa informaatiota heidän tavoitettavuudestaan. Tämän seurauksena organisaatioiden on täytynyt kehittää käyttäjille keinoja viestiä tavoitettavuudestaan ja toisaalta keinoja rajoittaa tämän informaation jakamista. (Kietzmann ym. 2011, 245—246.) Läsnäoloon liittyy myös osa-alue identiteetti. Identiteetti viittaa siihen, kuinka avoimesti sosiaalisen median käyttäjät kertovat omasta identiteetistään sosiaalisessa mediassa. Tämä kattaa esimerkiksi nimen, iän, sijainnin ja tykkäykset. Identiteetin jakamisen seurauksena organisaatioiden on täytynyt kehittää tietosuojasäännöksiä. (Kietzmann ym. 2011, 243—244.) Laitisen ja Sivusen (2021, 659) tutkimus osoitti, että mitä enemmän organisaatiot odottavat sosiaalisen median käyttäjien jakavan tietoa itsestään, sitä tärkeämpää organisaation on kiinnittää huomiota yksityisyydensuojan hallintaan.

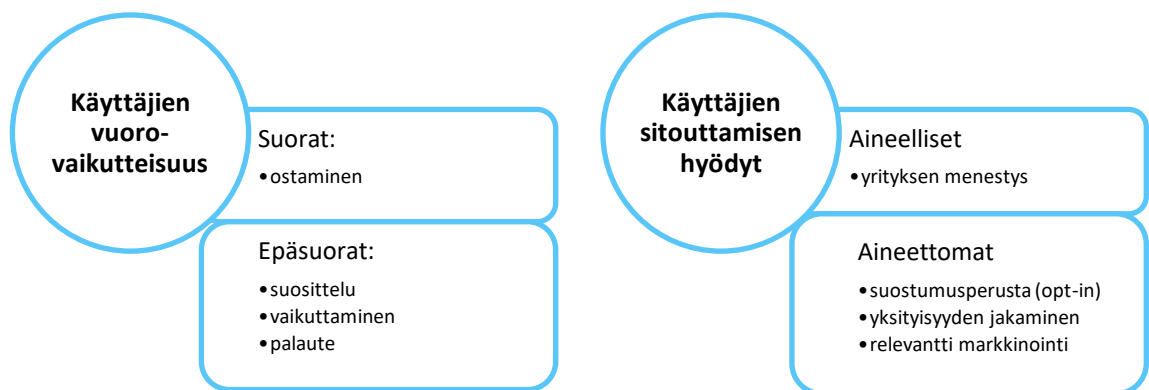
Suhteilla tarkoitetaan sosiaalisen median käyttäjien halua olla liitoksissa toisiinsa sosiaalisessa mediassa. Tämän halun seurauksena organisaatioiden on täytynyt mahdollistaa käyttäjille tapoja luoda näitä liitoksia. Liitoksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi LinkedIn-sovelluksen tarjoamaa mahdollisuutta luoda verkostoja tai esimerkiksi Facebookissa kaveripyynnön lähettämistä ja oman kaverilistan muodostamista. (Kietzmann ym. 2011, 246.) Sosiaalisen median suhteet voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset suhteet ovat usein merkki ystävydestä ja luottamuksesta, kun taas negatiiviset suhteet viestivät vihamielisyyttä ja epäluottamusta (Shahriari 2015, 1). Suhteisiin liittyy myös osa-alue ”yhteisö”. Sosiaalisen median käyttäjillä on halu luoda itselleen omia yhteisöjä, minkä seurauksena monille alustoille on luotu mahdollisuuksia luoda ja liittyä erilaisiin yhteisöihin. (Kietzmann ym. 2011, 2437—248.)

Maineella puolestaan viitataan siihen, miten omaa asemaa voidaan tuoda esille sosiaalisessa mediassa. Organisaatiot ovat reagoineet tähän luomalla erilaisia mittareita. Mittari voi esimerkiksi kertoa, paljonko seuraajia sosiaalisen median käyttäjällä on tai paljonko heidän sisältöään on katseltu. (Kietzmann ym. 2011, 247.) Zhangin ym. (2013, 229) tutkimus kuitenkin osoitti, että organisaatioille maineen mittaaminen näillä indikaattoreilla ei ole tehokasta, sillä ne eivät anna totuudenmukaisesta informaatiota brändien välisestä paremmuudesta.

Keskustelulla tarkoitetaan sitä, kuinka laajasti sosiaalisen median käyttäjät keskustelevat muiden käyttäjien kanssa sosiaalisen median välityksellä. Jotkut organisaatiot pyrkivät

valvomaan ja seuraamaan käytyjä keskusteluja, minkä seurauksena keskustelulle on luotu sääntöjä. Joskus organisaatiot ovat myös pyrkineet aloittamaan keskusteluja tai manipuloimaan niitä. Organisaation osallistumisella keskusteluun on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Jakamisella viitataan sosiaalisen median käyttäjien haluun jakaa sisältöä sekä osallistua sisällön vaihtoon ja vastaanottoon. Tästä on seurannut organisaatioille tarve luoda alustoja, jotka mahdollistavat sisällön jakamisen. Organisaatioiden on täytynyt myös alkaa valvomaan jaettua sisältöä. (Kietzmann ym. 2011, 243—248.) Nämä sosiaalisen median muutokset osoittavat, että organisaatioiden on opittava ymmärtämään ja sopeutumaan käyttäjien vaatimuksiin sosiaalisessa mediassa. Vain siten ne voivat säilyttää relevantin asemansa ja vaikuttaa maineeseensa.

Sosiaalinen media ei kuitenkaan aiheuta vain vaatimuksia vaan se tuo mukanaan myös vaikutuksia. Näitä vaikutuksia on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3 Viitekehys kuluttajien sitoutumiselle (mukailien Bildro & Loureiro 2020, 290)

Bildron ja Loureiron (2020, 291) mukaan sosiaalisen median käyttäjien sitouttamisesta saadaan sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Näistä vaikutuksista seuraa hyötyjä, joista osa on aineellisia ja osa aineettomia. Yksi aineellinen hyöty on organisaation menestys. Organisaation menestys kattaa esimerkiksi sen myynnit, voitot ja markkinaosuuden. Aineeton hyöty on puolestaan esimerkiksi käyttäjien yksityisyyden jakaminen. Tästä on hyötyä organisaatioille, sillä yksityisyyden jakamisen kautta saaduilla tiedoilla organisaatiot voivat tehdä tehokkaampia markkinointitoimia.

Kuten kuvio 3 osoittaa, sosiaalinen media vaikuttaa organisaation ostoihin. Tämän osoittaa myös Gohin ym. (2013, 103) tekemä tutkimus, jonka mukaan sosiaalisen median brändiyhteisön rakentaminen johtaa organisaation asiakkaiden tekemien ostojen merkittävään kasvuun. Myös Chenin ym. (2015, 525—530) tutkimus tukee tätä väitettä.

Chungin ym. (2020, 281) tutkimus puolestaan osoittaa, että sosiaalisen median käyttö vaikuttaa organisaation kehitykseen pörssissä, sillä sijoittajat hyödyntävät sosiaalisesta mediasta saatuja tietoja tehdessään sijoituspäätöksiä. Tulee kuitenkin huomata, että sosiaalisen median vaikutus myynnin kasvuun ei ole itsestäänselvyys. Tehokkuus myynnin kasvattamisessa riippuu siitä, miten organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaiden epävarmuuteen ja miten se luo asiakkaisiin luottamusta sosiaalisessa mediassa. (Ren ym. 2023, 228.)

Merkittävä sosiaalisen median vaikutus on myös, että sen ansiosta organisaatiot voivat olla yhteydessä asiakkaisiinsa edullisemmin ja tehokkaammin kuin aiemmin perinteisillä viestintävälineillä. Tämä on mahdollista, sillä organisaatio voi ottaa asiakkaisiinsa yhteyttä suoraan ja vuorovaikutus voi olla reaaliaikaista. Tämä tekee sosiaalisesta mediasta tärkeän työkalun niin suurille kuin pienille organisaatioille. (Kaplan & Haenlein 2010, 67.) Chungin ym. (2020, 272) tutkimus osoitti, että organisaatiot, jotka reagoivat asiakkaidensa negatiivisiin viesteihin sosiaalisessa mediassa säännöllisesti ja nopeasti, ovat suorituskyvyltään menestyneempiä kuin muut. Vain yhden prosentin kasvu vastausten määrässä kasvatti organisaation suorituskykyä.

Sosiaalisella medially on vaikutuksia myös siihen, millaisena asiakkaat kokevat organisaation brändin. Colicevin ym. (2018, 9) tutkimus osoitti, että oikeanlainen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa, yhdessä mainonnan kanssa, parantaa asiakaslähtöistä brändipääomaa. Kun tutkitaan sosiaalisen median hyötyjä organisaation tuloksen kannalta, on huomioitava, että suurin osa tutkimuksista on tutkinut hyötyjä jonkin tietyn toimialan kontekstissa. Tutkimuskentästä löytyy vain muutamia tutkimuksia, jotka ovat tutkineet hyötyjä yleisesti. (Ren ym. 2023, 228.)

3.3 Vaikutukset rekrytointeihin

Vaikka sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytoinnissa on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, sen uskotaan olevan yleisesti hyväksytty menetelmä, sillä se on läheisessä yhteydessä työpaikkailmoitusten julkaisemiseen internetissä (Davison ym. 2011, 154). On olemassa näyttöä siitä, että kun kuluttajat alkavat käyttämään tiettyä teknologiaa, he todennäköisemmin osallistuvat myös muihin tämän teknologian mahdollistamiin toimintoihin (Kaplan & Haenlein 2019, 24). Täten sosiaalisen median yleistynyt käyttö on tärkeää huomioida myös rekrytointiprosessissa. Jos organisaatiot haluavat houkutella ja rekrytoida osaajia, jotka viettävät merkittävän osan ajastaan sosiaalisessa mediassa,

tulee organisaatioiden tehdä rekrytointeja näillä samoilla alustoilla hyödyntäen digitaalisia teknologioita ja työkaluja (Esch & Black 2019, 730). Työn hakeminen sosiaalisen median kautta on kuitenkin suhteellisen uutta. Vaikka tiedämme, että uudet sukupolvet käyttävät sosiaalista mediaa huomattavasti enemmän, meillä ei ole juurikaan empiiristä näyttöä siitä, mikä vaikutus tällä on digitaaliseen rekrytointiprosessiin sitoutumiseen. (Esch & Black 2019, 732—733.)

Eschin ja Blackin (2019, 730) tutkimuksessa selvitettiin, onko sosiaalisen median ja tekoälyn prosessien käyttö kannattavaa rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio on selkeyttänyt työpaikkojen ja työntekijöiden yhdistämistä ja täten poistanut prosessiin liittyvää kitkaa. Digitalisaatio on myös nopeuttanut rekrytointiprosessia merkittävästi. Kun työnantajat ja työntekijät käyttävät verkkoalustoja, säästyy prosessissa merkittävästi taloudellisia resursseja, kun yhä enemmän työnhakijoita voidaan tavoittaa pienemmällä työmäärällä (Calin ym. 2016, 16; Wazed & Ng 2015, 136).

Nykyään työnantajat hyödyntävät sosiaalista mediaa yhä useammin erityisesti työnhakijoiden seulonassa (Vicknair ym. 2010, 7). Calinin ym. (2019, 22) tutkimus osoitti, että sosiaalisen median kanavat, kuten LinkedIn ja Facebook ovat merkittäviä uhkia perinteisille työnhakuportaaleille. On kuitenkin huomioitava, että samalla kun sosiaalisen median käyttö rekrytoinneissa on yleistynyt, se on tuonut mukanaan uusia riskejä käyttäjien yksityisyydensuojan osalta (Gross & Acquisti 2005 79—80; Black ym. 2015, 154). Käyttäjät paljastavat sosiaalisessa mediassa suuren määrän tietoa itsestään ja täten monet ulkopuoliset organisaatiot saavat tunnistettavaa dataa sosiaalisen median käyttäjistä (Gross & Acquisti 2005, 72). Myös työnantajaorganisaatiot ovat alkaneet hyödyntämään tätä sosiaalisesta mediasta saatua dataa rekrytointipäätöstä tehdessään (Black ym. 2015, 116).

Maderan (2012, 1280) tekemä tutkimus osoitti, että työnhakijat kokevat sosiaalisesta mediasta saatujen tietojen käytön epäoikeudenmukaiseksi, ja tietojen käyttö lisää hakijoiden negatiivisia tunteita hakuprosessia kohtaan. Tästä huolimatta Prestonin (2011, 3) mukaan 75 prosenttia yhdysvaltalaisista rekrytoijista tekee verkkohakuja työnhakijoista ja jopa 70 prosenttia hylkää hakijoita näiden tietojen perusteella. Kuitenkin kokonaisuudessaan näyttöä siitä, että työnantajat tekevät johtopäätöksiä hakijoista heidän sosiaalisten medioiden perusteella, on suhteellisen vähän (Kluemper ym. 2012, 1162—

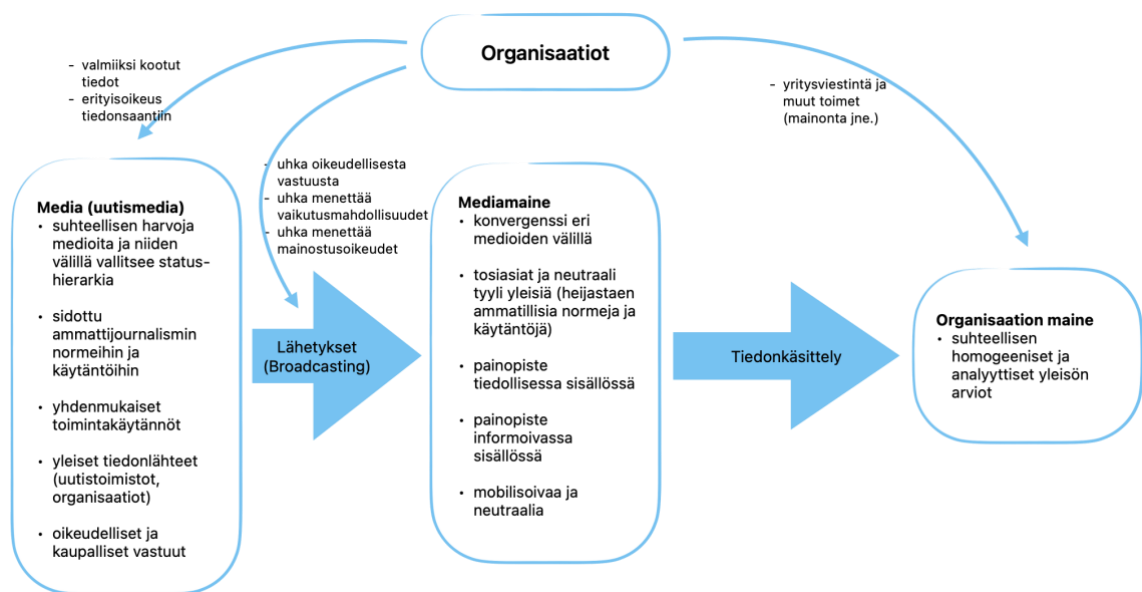
1163). Koska työnhakijoiden reaktio sosiaalisen median hyödyntämiseen rekrytoinneissa oli negatiivinen, organisaatioiden tulisi luoda toimintaohjeet sosiaalisesta mediasta saatujen tietojen käyttöön. Täten organisaatiot voivat pyrkiä varmistamaan, ettei tietojen käyttö aiheuta työnhakijoissa negatiivisia tunteita. Toimintaohjeilla tulisi varmistaa, että kerätyt tiedot liittyvät vain työhön ja että rekrytoijat tekevät päteviä päätelmiä hakijoiden työsuorituksesta jo ennen sosiaalisen median tietojen käyttöä valintaprosessissa. (Black ym. 2015, 155.)

4 Sosiaalinen media työnantajamielikuvan muovaajana

4.1 Sosiaalisen median ja työnantajamielikuvan välinen yhteys

Tieto työnantajamielikuvan kehittämisestä digitaalisessa maailmassa, jota ohjaa Web 2.0-tekniikat, on hajanaista ja tarjoaa vain vähän ymmärrystä aiheeseen (Yu ym. 2022, 517). Suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta on tehty ajankohtana, jolloin valtaosa organisaatioiden julkisista tiedoista tuotettiin perinteisten uutismedioiden kautta tai organisaation omasta toimesta. Nämä tutkimustulokset eivät ole enää täsmällisiä muuttuneessa toimintaympäristössä, jossa sosiaalinen media on merkittävä kanava tiedon tuottamisessa, levittämisessä ja kuluttamisessa. (Etter ym. 2019, 42.)

Nykypäivän toimintaympäristössä organisaatiot kohtaavat merkittäviä haasteita käyttäessään työnantajamielikuvaa keinona houkutella lahjakkaita työntekijöitä (Yu ym. 2022, 517). Ennen tutkijat siis uskoivat maineen muodostumisen olevan yksisuuntainen prosessi, jossa perinteiset uutismediat vaikuttivat suoraan kollektiivisiin arvioihin organisaatiosta. Näitä median edustamia arvioita kyseenalaistettiin harvoin, sillä yleisö uskoi niiden puolueettomuuteen, faktapohjaisuuteen ja uskottavuuteen. (Etter ym. 2019, 32.) Tämä yksisuuntainen prosessi on esitetty kuviossa 4.

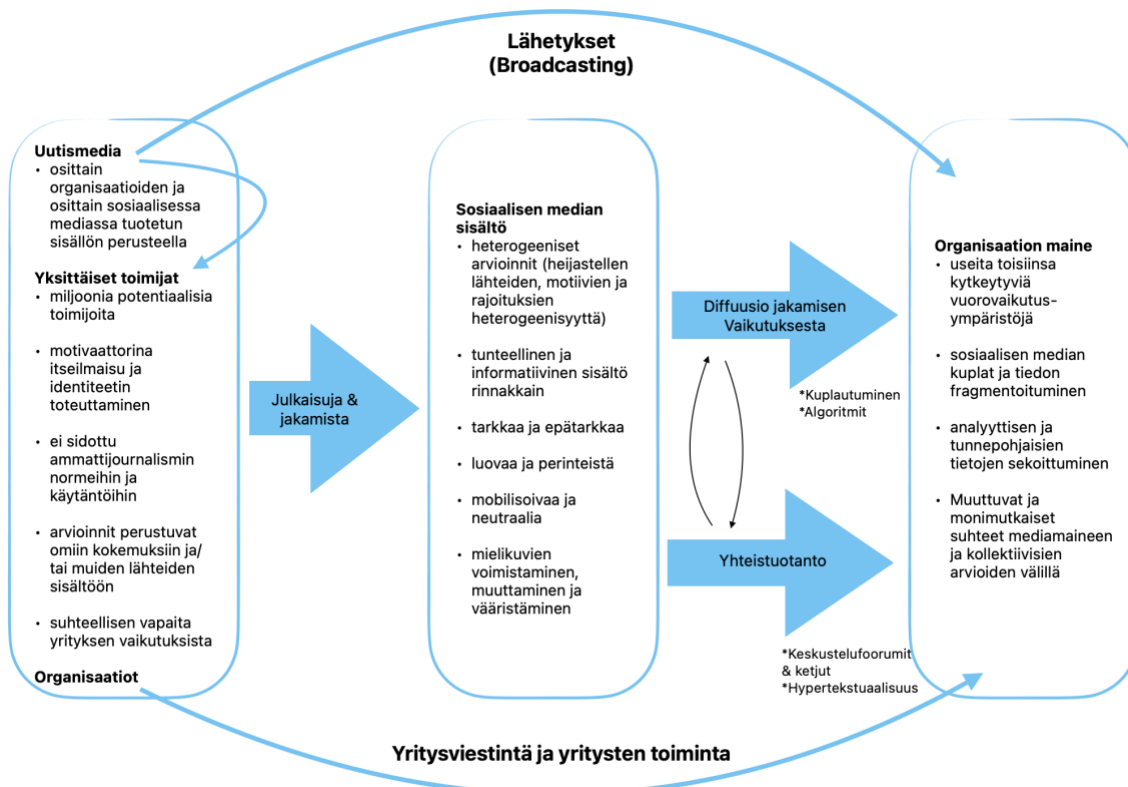


Kuvio 4 Nykyiset oletukset mediamaineesta ja sen vaikutuksesta kollektiiviseen arvioon (mukailten Etter ym. 2019, 31)

Ennen sosiaalista mediaa organisaatioiden saama julkisuus oli siis kiinni toimittajista, jotka keräsivät tietoa organisaatioista ja pyrkivät tuottamaan näiden tietojen perusteella raportteja (Etter ym. 2019, 29). Nämä toimittajien raportit vaikuttivat merkittävästi

organisaatioiden maineeseen ja täten organisaatioiden johto pyrki vaikuttamaan niiden sisältöön (Westphal & Deephouse 2011, 1063). Westphalin ja Deephousen (2011, 1079) tekemä tutkimus osoitti, että perinteisesti toimitusjohtajat ovat onnistuneet pyrkimyksissään vaikuttaa toimittajiin. Toimittajat antoivat suhteellisen myönteisiä raportteja organisaatioista, sillä negatiivisilla arvioilla toimittajat pelkäsivät menettävänsä oikeuden saada tietoa organisaatioista. Täten organisaatiot ovat pystyneet suoraan vaikuttamaan siihen, millaista työnantajamielikuvaa ne rakentavat itsestään sosiaalisessa mediassa.

Etterin ym. (2019, 33) tekemä tutkimus kuitenkin osoittaa sosiaalisen median muuttavan maineen muodostumista merkittäväällä tavalla. Tämä muutos on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Maineen muodostuminen uudessa mediatoimintaympäristössä (mukailien Etter ym. 2019, 35)

Muutos on lähtöisin uudistuneesta sosiaalisesta dynamiikasta, eli sosiaalisten ryhmien, yhteisöjen ja verkostojen sisäisistä vuorovaikutusprosesseista, sekä sosiaalisen median uusista teknologisista piirteistä, jotka on kuviossa merkitty tähdellä. Nämä muutokset muuttavat sitä, miten organisaatio voi rakentaa työnantajamielikuvaansa sosiaalisessa mediassa. Uudessa toimintaympäristössä organisaatio ei voi välittää tietoa työnantajamielikuvastaan enää ylhäältä alas. Sen sijaan työnantajamielikuvan

rakentaminen on horisontaalinen tiedonvirtausprosessi, jossa työnantajamielikuva syntyy monien sosiaalisen median käyttäjien yhteistuotantona. Prosessin muutos johtuu siitä, että sosiaalinen media antaa laajoille joukoille mahdollisuuden toimia sekä arvioiden lähettäjinä että vastaanottajina. Täten työnantajamielikuvan rakentamiseen osallistuu sekä organisaatio itse että organisaation ulkopuoliset sosiaalisen median käyttäjät. Työnantajamielikuva syntyy siis näiden arvioiden yhteistuotantona. (Etter ym. 2019, 33—36.) Myös Castellsin (2000, 696—698) tekemä tutkimus ennusteli tätä muutosta. Hänen tutkimuksensa osoitti jo vuonna 2000, että sosiaalinen media tulee antamaan kaikille toimijoille äänen julkisuuteen.

Nykyään sosiaalinen media mahdollistaa vapaan tiedon tuottamisen, jakamisen ja kuluttamisen, sillä työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja mielipiteitään julkisesti sosiaalisessa mediassa, ilman perinteisiä uutismedian rajoituksia. Tämän seurauksena potentiaaliset työnhakijat saavat helposti tietoa organisaation työkokemuksista ja kulttuurista myös organisaation ulkopuolisilta henkilöiltä. (Yu ym. 2022, 517.) Tämä muuttaa sitä, miten organisaatioiden laatua, pätevyyttä ja luonnetta arvioidaan sekä miten ja missä tätä tietoa levitetään (Etter ym. 2019, 28). Nämä muutokset ovat merkittäviä siinä, miten organisaation maine muodostuu (Mishina ym. 2012, 471). Tämän seurauksena kuka vain voi julkisesti kyseenalaistaa olemassa olevia tiedotuskanavien tarjoamia mielikuvia, tai jopa kumota organisaatioiden itsenä luoman työnantajamielikuvan. Organisaatioiden työntekijät voivat myös tuoda esiin epäkohtia työnantajabrändäyksen ja todellisen toiminnan välillä. Median muutoksen myötä sosiaalisessa mediassa voi siis esiintyä samanaikaisesti monenlaisia näkemyksiä organisaatioista, eivätkä organisaatiot voi enää muodosta työnantajamielikuvaa yksin. Työnantajamielikuvan rakentamiseksi organisaatioiden täytyy siis hallita työnantajamielikuvaansa uusin keinoin. (Etter ym. 2019, 42—43.)

Sosiaalisen median piirteet ja mahdollisuudet ovat luonnostaan monimutkaisempia ja dynaamisempia, mikä tekee niiden tehokkaasta hyödyntämisestä työnantajamielikuvan rakentamisessa haastavampaa. Sosiaalisen median yleistymisen myötä organisaatioiden aiemmin käytetyt viestinnän taktiikat eivät ole enää yhtä tehokkaita. Tämä johtuu siitä, että yksittäisten, organisaation ulkopuolisten sosiaalisen median käyttäjien jakama tieto koetaan usein uskottavammaksi, sillä he ovat riippumattomia organisaation intresseistä ja heillä on ensikäden kokemusta organisaatiosta. (Yu ym. 2022, 517.) Sosiaalinen media on myös lisännyt mahdollisuutta, että tietyt ryhmät kohtaavat sosiaalisessa mediassa

osittaisia ja epätarkkoja kuvauksia organisaatioista ja levittävät näitä kuvauksia muille ryhmille. Ryhmät saattavat myös eristää itsensä vaihtoehtoisilta ja vastakkaisilta näkemyksiltä. (Etter ym. 2019, 43.)

Nykyään organisaation työnantajamielikuva siis syntyy organisaation kontrolloiman työnantajabrändäyksen ja ulkopuolisten toimijoiden luoman maineen yhteisvaikutuksesta. Täten on selvää, että tietovirrat ja brändäysprosessit, jotka tapahtuvat organisaation suoran hallinnan ulkopuolella, ovat nopeasti nousemassa yhtä tärkeiksi tai jopa tärkeämmiksi kuin organisaation oma työnantajabrändäys. (Dineen ym. 2019, 177.) Tämä muutos tekee työnantajamielikuvan hallitsemisesta entistä vaikeampaa (Yu ym. 2022, 517).

4.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa

Jokaisella organisaatiolla on oma työnantajamielikuvansa. Mielikuva voi olla positiivinen tai negatiivinen. Mikäli organisaatio ei itse rakenna työnantajamielikuvaansa, se muodostuu ilman organisaation vaikutusta. Nykyisenä sosiaalisen median aikakautena työnantajamielikuva voi rakentua ja muuttua hyvin nopeasti. Täten työnantajabrändäyksen huomiotta jättäminen on organisaatioille iso riski. (Cascio & Graham 2016, 185.) Organisaatioiden tekemä työnantajabrändäys auttaa työnantajia rakentamaan huolellisesti laaditun työnantajamielikuvan potentiaalisille hakijoille ja muille sosiaalisen median käyttäjille. Sosiaalisen median aikakaudella työnantajamielikuva ei kuitenkaan ole enää yksin organisaatioiden käsissä. (Dineen ym. 2019, 176.) Tämän seurauksena organisaation ulkopuolisten sosiaalisen median käyttäjien luoma työnantajamielikuva saattaa olla ristiriidassa organisaation luoman työnantajamielikuvan kanssa. Nämä käyttäjät voivat jakaa tyytymättömyyttään ja havaitsemiaan epäkohtia avoimesti sosiaalisessa mediassa. Tämä on organisaatioille uusi uhka, johon niiden on reagoitava. (Wang ym. 2016, 135.)

Cascion ja Grahamin (2016, 186) tutkimus antaa ratkaisuja tähän uhkaan. Heidän mukaansa organisaatioiden työnantajamielikuvan rakentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää ja arvostaa sitä, mitä entiset ja nykyiset työntekijät kertovat organisaatiosta sosiaalisessa mediassa. Organisaatioiden tulee arvioida sitä, onko työntekijöiden viesti linjassa organisaation tavoitellun työnantajamielikuvan kanssa. Mikäli työnantajamielikuvat eroavat toisistaan, tulee organisaation selvittää, mistä erot johtuvat ja tehdä tarvittavat muutokset, joilla varmistetaan työnantajamielikuvien

johdonmukaisuus. Tämä on merkittävää, sillä sosiaalinen media on helpottanut potentiaalisten työntekijöiden mahdollisuutta selvittää, onko organisaation todelliset toimet linjassa sen esittämän työnantajamielikuvan kanssa. Täten organisaatioiden on oltava ennakoivia ja kuunneltava työntekijöitään ja heidän tarpeitaan. Kun työntekijät tuntevat työnsä arvostetuksi ja kunnioitetuksi, heijastuu se myös sosiaalisessa mediassa esitettyyn työnantajamielikuvaan.

Organisaation maineen ja työnantajamielikuvan ylläpito vaati valppautta sosiaalisessa mediassa, sillä negatiiviset arviot organisaatioista voivat uhata niiden asemaa markkinoilla (Wang ym. 2016, 150). Yunin ym. (2022, 520) mukaan työnhakijat käyttävät huomattavan määrän aikaa negatiivisten arvioiden tutkimiseen, ja siksi työnantajien tulisi harkita niihin reagoimista. Palautteisiin vastaaminen on organisaatioille keino pyrkiä hallitsemaan omaa brändiään ja keino olla yhteydessä potentiaalisiin työnhakijoihin. Myös Kin ja Nekmatin (2014, 145—146) tekemä tutkimus tukee organisaation palautteisiin reagoimisen tärkeyttä. Heidän tutkimuksensa kriisiviestinnästä osoitti, että organisaatiot, jotka vastasivat asiakkaidensa palautteisiin, saavuttivat huomattavasti myönteisemmän sävyn asiakkaiden lopullisissa arvioissa. Pelkkä palautteisiin vastaaminen ei kuitenkaan riitä poistamaan negatiivisten arvioiden luomia riskejä organisaation työnantajamielikuvalle. Jotta riskiä mainehaitalle voidaan pienentää, tarvitaan kielellisiä taitoja ja pätevyyttä. (Wang ym. 2016, 151.) González-Herreron ja Smithin (2008, 150) mukaan käyttäjät vaativat organisaatioilta viestinnässä nopeaa reagointia, avoimuutta ja aitoutta. Heidän mukaansa käyttäjät haluavat organisaatioiden osallistuvan keskusteluun ihmisinä, joilla on nimi, näkemyksiä ja kyky kuunnella. Siksi he uskovat, että organisaation omilla työntekijöillä on parhaat mahdollisuudet kääntää negatiiviset mielikuvat organisaatioista paremmiksi.

Menestyminen uudessa toimintaympäristössä edellyttää, että organisaatiot luopuvat monista perinteisistä viestintätaktikoista. Organisaatioiden tulisi omaksua sosiaalisen median käyttäjien suosima luova ilmaisutyyli. Viestinnän tulisi olla linjassa kohdeyleisön arvojen, mieltymysten ja kulttuurillisten odotusten kanssa. Organisaatioiden tulisi myös tarjota kanavia vuorovaikutuksen helpottamiseksi. (Etter ym. 2019, 47.) Etterin ym. (2019, 47) tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi panostaa omiin sosiaalisen median alustoihinsa. He esittävät todisteena McDonald'sia, joka on menestynyt tässä strategiassa, sillä heidän Facebook-sivuaan seuraa 78,5 miljoonaa kuluttajaa. Organisaation on helppo ottaa tähän yleisöön yhteyttä ja aktivoida heitä, sillä he ovat itse päättäneet seurata sivua.

Tämä tasavertainen vuorovaikutusmalli, perinteisen ylhäältä-alas -mallin sijaan, kannustaa yleisöä osallistumaan ja luomaan sisältöä, joka tukee organisaation haluttua mainetta. Organisaation ylläpitäessä omia sosiaalisen median sivustoja on varmistettava, että sivun ylläpitäjä seuraa sosiaalisen median vaatimuksia, eli pysyy ajan tasalla, sekä ottaa aktiivisesti osaa toimintaan sosiaalisessa mediassa. Sivun ylläpitäjän tulee välittää vain tarkkaa ja johdonmukaista tietoa organisaatiosta. Sivun tulee myös olla vuorovaikutteinen, eli tarjota mahdollisuus keskusteluille ja kommenteille. (Cascio & Graham 2016, 185.)

Henkilöstöhallinnon keskeinen strateginen tehtävä on johtaa sisäistä työnantajamielikuvan rakentamisen prosessia. Heidän tulee myös tehdä yhteistyötä markkinointivastaavien kanssa, joiden tulisi puolestaan hoitaa ulkoista työnantajabrändäysprosessia. Henkilöstöhallinnon prosessit ja johtamistoimet ovat avainasemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa. (Cascio & Graham 2016, 187.) Etter ym. (2019, 47) uskovat, että sosiaalisen median ymmärrys ja hallinta on käytännön tasolla pidemmällä, kuin mitä se on akateemisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa vasta hiljattain tukijat ovat alkaneet selvittää, miten verkkoteknologiat vaikuttavat maineen muodostumiseen, ja miten organisaatiot voivat hallita näitä sosiaalisen median luomia maineuhkia.

5 Johtopäätökset

Koska sosiaalinen media on avoin alusta, jossa kuka vain voi jakaa kokemuksiaan, eivät organisaatiot voi enää itsenäisesti hallita työnantajamielikuvansa muodostumista. Sen sijaan sosiaalisen median käyttäjät, niin organisaation sisältä kuin ulkoa, osallistuvat aktiivisesti työnantajamielikuvan luomiseen ja levittämiseen. (Etter ym. 2019, 31—36.) Tämä muutos edellyttää organisaatioilta jatkuvaa pyrkimystä rakentaa ja ylläpitää johdonmukaista ja houkuttelevaa työnantajamielikuvaa, varmistamalla, että niiden viesti, arvot ja kulttuuri heijastuvat selkeästi kaikissa sosiaalisen median kanavissa (Cascio & Graham 2016, 186). Tämä tarkoittaa, että tärkeä osa työnantajamielikuvan rakentamista sosiaalisessa mediassa nykypäivänä on organisaation ulkopuolisten henkilöiden luomien kuvien hallinta.

Cascion ja Grahamin (2016, 186) mukaan nykyisten työntekijöiden kokemuksen hallinta on avainasemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa sosiaalisessa mediassa. Kun nykyiset työntekijät jakavat kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa, he rakentavat organisaation työnantajamielikuvaa. Siksi on tärkeää, että työntekijät kokevat työympäristönsä positiivisena ja motivoivana. Työntekijöiden rakentama työnantajamielikuva koetaan usein uskottavammaksi kuin organisaation, ja siksi potentiaaliset työnhakijat antavat sille usein paljon arvoa. Siksi organisaatioiden tulisi hyödyntää nykyisiä työntekijöitä työnantajabrändäyksessä. Organisaatioiden tulisi esimerkiksi kannustaa työntekijöitä jakamaan omia kokemuksiaan työpaikalta sosiaalisessa mediassa. Myös tässä on tosin huomioitava riskit. Mikäli työntekijöiden kokemus organisaatiosta on negatiivinen, vaikuttaa se suoraan organisaation työnantajamielikuvaan.

Tärkeä osa työnantajamielikuvan rakentamisessa sosiaalisessa mediassa on negatiivisen palautteen hallinta. Sosiaalisessa mediassa kuka vain voi ilmaista kielteisiä näkemyksiä organisaatiosta. Nämä negatiiviset näkemykset voivat levitä nopeasti ja vahingoittaa organisaation mainetta. (Wang ym. 2016, 150.) Täten on olennaista kehittää tehokkaita strategioita negatiivisen palautteen hallintaan. Organisaatioiden tulee myös osallistua aktiivisesti keskusteluihin sosiaalisessa mediassa ja viestiä käyttäjien kanssa avoimesti. Chungin ym. (2020, 266) mukaan avoin vuorovaikutus voi parantaa organisaation suorituskykyä ja mainetta, mikä puolestaan parantaa organisaation työnantajamielikuvaa.

Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa on merkittävää rekrytointien kannalta, sillä se houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon. Amblerin ja Barrowin (1996, 201) mukaan positiivinen ja houkutteleva työnantajamielikuva auttaa houkuttelemaan erityisesti korkealaatuisia työnhakijoita. Korkealaatuiset työntekijät puolestaan auttavat kehittämään organisaatiota, mikä taas puolestaan houkuttelee enemmän työnhakijoita ja täten kierre jatkuu. Hyvällä työnantajamielikuvalla organisaatio myös erottuu muiden organisaatioiden joukosta. Sosiaalisen median avulla organisaatiot tavoittavat myös paljon potentiaalisia työnhakijoita nopeasti ja matalin kustannuksin. Parhailtaan positiivinen työnantajamielikuva voi houkutella uusia työntekijöitä ja saada nykyiset työntekijät sitoutumaan organisaatioon.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää vastaus tutkimuskysymykseen: ”*Miten työnantajamielikuvaa rakennetaan sosiaalisen median avulla ja millainen vaikutus sillä on rekrytointeihin?*” Tutkimus osoitti, että nykyisessä toimintaympäristössä organisaatiot eivät voi enää yksin rakentaa työnantajamielikuvaansa, sillä sosiaalinen media antaa äänen myös organisaation ulkopuolisille käyttäjille. Tämä tarkoittaa, että työnantajamielikuva syntyy organisaation oman työnantajabrändäyksen ja organisaation ulkopuolisten sosiaalisen median käyttäjien jakamien kokemusten yhteistuotantona. Tämä tulee ottaa huomioon työnantajamielikuvan rakentamisessa. Organisaatioiden on pyrittävä aktiivisesti parantamaan työntekijöiden kokemuksia organisaatiosta, jotta nämä levittäisivät positiivisia kokemuksia organisaatiosta. Organisaation on myös tärkeää panostaa omiin sosiaalisen median sivuihinsa ja ylläpitää niissä johdonmukaista ja avointa viestintää, jotta organisaatioiden ulkopuolisten sosiaalisen median käyttäjien kokemukset organisaatiosta paranevat.

Tehokkaalla työnantajabrändäysstrategialla ja työntekijöiden aktiivisella osallistumisella organisaatiot voivat luoda vahvan ja positiivisen maineen sosiaalisessa mediassa. Tämä maine houkuttelee lahjakkaita työnhakijoita ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä. Positiivisen työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa vaikuttaa siis positiivisesti rekrytointeihin. Vaikutus voi kuitenkin olla myös päinvastainen. Työnhakijat saattavat kokea sosiaalisen median hyödyntämisen rekrytointeissa epäoikeudenmukaiseksi, jolloin vaikutus rekrytointikokemukseen on negatiivinen.

Olemassa oleva tutkimustieto tukee löydettyjä tuloksia. Tutkielman haasteena kuitenkin on, että sosiaalisen median vaikutuksista työnantajamielikuvaan on vasta vähän

tutkimusta. Olisi tärkeää, että tutkimusta tehtäisiin lisää erityisesti konkreettisista keinoista, joilla työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa sosiaalisessa mediassa. Backhausen (2004, 131) tutkimuksessa nousi esille, että useimmat työnantajat epäonnistuvat pyrkimyksessään erottua kilpailijoista, mikä viittasi siihen, että monissa organisaatioissa työnantajabrändäys ei ollut tuottanut toivottua tulosta. Tutkimus on kuitenkin jo 10 vuotta vanha ja kuten aiemmin todettiin, Etter ym. (2019, 47) uskovat, että nykypäivänä sosiaalisen median ymmärrys ja hallinta on käytännön tasolla pidemmällä, kuin mitä se on akateemisessa tutkimuksessa. Täten yksi jatkotutkimuskysymys voisi olla millaisin konkreettisin keinoin organisaatio voi vahvistaa työnantajamielikuvaansa omilla sosiaalisen median sivustoillaan. Kuten tutkimus on osoittanut, työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli työnhakijoiden houkuttelemisessa. Täten toinen tärkeä jatkotutkimusaihe olisi se, millainen työnantajamielikuva houkuttelee nykypäivän työnhakijoita, ja mitkä keinot tämän työnantajamielikuvan viestimisessä ovat toimivimpia.

Lähteet

- Ambler, T. – Barrow S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*. Vol. 4(3), 185—206.
- American Marketing Association: Branding. <<https://www.ama.org/topics/branding/>>, haettu 17.3.2024.
- Backhaus, K. (2004) An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*. Vol. 41(2), 115—136.
- Bachaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9(5), 501—517.
- Bilro, R. G. – Loureiro, S. M. C. (2020) A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda. *Spanish Journal of Marketing*. Vol 24(3), 283—307.
- Black, S. L. – Stone, D. L. – Johnson, A.F. (2015) Use of social networking websites on applicants' privacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 27, 115—159.
- Bowen, D. E. – Ostroff, C. (2004) Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. Vol. 29(2), 203—221.
- Boyd, D. M. – Ellison, N. B. (2007) Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13(1), 210—230.
- Cable, D. M. – Turban D. B. (2001) Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20, 115—163.
- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 33(11), 2244—2266.
- Calin, G. – Bivolaru, I. – Ivan P. (2016) Comparative analysis of the online recruiting platforms using utility-related factors. *Informatica Economică*. Vol. 20(2), 15—23.
- Cascio, W. F. (2014) Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*. Vol. 17(2), 121—128.

- Cascio, W. & Graham, B. Z. (2014) New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*. Vol. 13(4), 182—192.
- Castells, M. (2000) Toward a sociology of the network society. *Contemporary Sociology*. Vol. 29(5), 693—699.
- Chen, H. – De, P. – Hu, Y. J. (2015) IT-enabled broadcasting in social media: An empirical study of artists' activities and music sales. *Information Systems Research*. Vol. 26 (3), 513—531.
- Chung, S. – Animesh, A. – Pinsonneault, A. (2020) Financial returns to firms' communication actions on firm-initiated social media: Evidence from Facebook business pages. *Information Systems Research*. Vol. 31 (1), 258—285.
- Colicev, A. – Malshe, A. – Pauwels, K. (2018) Social media and customer-based brand equity: An empirical investigation in retail industry. *Administrative Sciences*. Vol. 8 (3), 55.
- Davison, H. K. – Maraist, C. – Bing, M. N. (2011) Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26, 153—159.
- Dineen, B. R. – Hoye, G., van – Lievens, F. – Rosokha, L.M. (2019) Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources?. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 37, 173—226.
- Esch, P., van – Black J. S. (2019) Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*. Vol. 62, 729—739.
- Etter, M. – Ravasi, D. – Colleoni, E. (2019) Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*. Vol. 44(1), 28—52.
- Ewing, M. T. – Pitt, L. F. – Bussy, M., de – Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. Vol. 21, 3—22.
- Goh, K. – Heng, C. – Lin, Z (2013) Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user- and marketer-generated content. *Information Systems Research*. Vol. 24 (1), 88—107.
- González-Herrero, A. – Smith, S. (2008) Crisis communications management on the web: How internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management on the Web*. Vol. 16(3), 143—153.

- Gross, R. – Acquisti, A. (2005) Information revelation and privacy in online social networks. *Association for Computing Machinery. WPES '05*, 71—80.
- Kant, A. (2023) A revolutionary journey: Business development through digitalization. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 3 (30), 249—256.
- Kanwal, H. – Hoye, G. V. (2024) Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. *Human Resource Management*. Vol. 63(1), 67—86.
- Kaplan, A. – Haenlein, M. (2019) Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. Vol. 62, 15—25.
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Vol. 53, 59—68.
- Ki, E.-J. – Nekmat, E. (2014) Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*. Vol. 35, 140—147.
- 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*, Vol. 54, 241—251.
- Kissel, P. – Büttgen, M. (2015) Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*. Vol. 22(9), 755—777.
- Kluemper, D. H. – Rosen, P. A. – Mossholder, K. W. (2012) Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye?. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 42(5), 1143—1172.
- Laitinen, K. – Sivunen, A. (2021) Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology & People*. Vol. 34(2), 642—665.
- Lievens, F. (2017) Organizational image/reputation. Teoksessa: *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, toim. SAGE Publications, Inc, 1116—1118. Thousand Oaks.
- Lievens, F. – Slaughter, J. E. (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 3, 407—440.

- Mader, J. M Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 31, 1276—1282.
- ManpowerGroup: 2023 Global Talent Shortage. <https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf>, haettu 15.3.2024.
- Maurer, S. – Howe, V. – Lee, T. W. (1992) Organizational recruiting as marketing management: an interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*. Vol 45, 807—833.
- Meta 1.1.2023 Meta Reports Fourth Quarter and Full Year 2022 Results. <<https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2023/Meta-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2022-Results/default.aspx>>, haettu 3.2.2024
- Miles, S. – McCamey, R. (2018) The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, Vol. 61(5), 755—764.
- Mishina, Y. – Block, E. S. – Mannor, M. J. (2012) The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character?. *Strategic Management Journal*. Vol. 33, 459—477.
- Preston, J. (2011) Social media history becomes a new job hurdle. *The New York Times* 20.7.2011, 1—3.
- Ren, F. – Tan, Y. – Wan, F. (2023) Know your firm: managing social media engagement to improve firm sales performance. *MIS Quarterly*. Vol. 47 (1), 227—262.
- Rynes, S.L. (1989) Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2(23), 1—92.
- Shahriari, M. – Sichani, O. A. – Gharibshah, J. – Jalili, M. Sign prediction in social networks based on users reputation and optimism. *Social Network Analysis and Mining*. Vol. 6(9), 1—16.
- Thomas, K.M. – Wise, P. G. (1999) Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*. Vol. 13(3), 375—390.
- Tilastokeskus 15.1.2021 Median merkitys on kasvanut pandemian aikana – monet ikäihmiset ovat ottaneet melkoisen digiloikan. <<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/median-merkitys-on-kasvanut-pandemian-aikana-monet-ikaihmiset-ovat-ottaneet-melkoisen-digiloikan/>>, haettu 24.1.2024.

- Tom, V. R. (1971) The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 6, 573—592.
- Turban, D. B. – Forret, M. L. – Hendrickson, C. L. (1998) Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 52, 24—44.
- Vicknair, J. – Elkersh, D. – Yancey, K. – Budden M. C. (2010) The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education*. Vol. 3(11), 7—12.
- Wang, T. – Wezel, F. C. – Forgues, B. (2016) Protecting market identity: When and how do organizations respond to consumers' devaluations?. *Academy of Management Journal*. Vol. 59(1), 135—162.
- Wazed, S. – Ng, E. S. (2015) College recruiting using social media: how to increase applicant reach and reduce recruiting costs. *Strategic HR Review*. Vol. 14(4), 135—141.
- Westphal, J. D. – Deephouse, D. L. (2011) Avoiding bad press: Interpersonal influence in relations between CEOs and journalists and the consequences for press reporting about firms and their leadership. *Organization Science*. Vol. 22(4), 1061—1086.
- Yoganathan, V. – Osburg, V. – Bartikowski, B. (2021) Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*. Vol. 38(3), 524—536.
- Yu, K. T. – Dineen, B. R. – Allen, D. G. – Klotz, A. C. (2022) Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*. Vol. 61(5), 515—524.
- Zhang, K. – Downey, D. – Chen, Z. – Xie, Y. – Cheng, Y. – Agrawal, A. – Liao, W.-K. – Cheng, Y. (2013) A probabilistic graphical model for brand reputation assessment in social networks. *International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining*. 223—230.