

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	24.11.2020
Tekijä	Iines Pusa	Sivumäärä	123+liitteet
Otsikko	Millainen työnantajabrändi vetoaa Y-sukupolveen?		
Ohjaaja(t)	KTT Elina Jaakkola, KTM Sini Nordberg-Davies		

**Tiivistelmä**

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Positiivisen työnantajabrändin avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailevista yrityksistä, sitouttamaan nykyiset työntekijät paremmin yritykseen ja houkuttelemaan alan parhaat osaajat itselleen töihin. Y-sukupolvesta on vuoteen 2020 mennessä muodostunut työelämän suurin ikäluokka ja työnantajabrändin merkitys tälle sukupolvelle työpaikan valinnassa on merkittävä. Tämä sukupolvi on tottunut etsimään suurimman osan tiedosta internetistä ja käyttämään sosiaalista mediaa päivittäin muodostaessaan mielipiteitä sen avulla. Y-sukupolvi on parasta aikaa siirtymässä työelämään, yhä merkittävämpiin työtehtäviin, täynnä tietoa ja nykypäivänä vaadittavaa osaamista. Y-sukupolvi eroaa edeltävästä sukupolvesta huomattavasti ja yritysten olisi nyt elintärkeää oppia tuntemaan Y-sukupolven erityispiirteet ja tunnistaa, mitä Y-sukupolvi haluaa työelämältä.

Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluiden avulla saatiin parempaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Haastatteluissa nousi esille tärkeitä näkemyksiä, varsinkin Y-sukupolven omien arvojen yhteensovittaminen yrityksen arvoihin korostui aikaisempia tutkimuksia enemmän. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta Y-sukupolvi arvosti työelämältä rehellisyyttä, aitoutta, kannustavaa työympäristöä ja joustavia työaikoja. Tutkimustulokset osoittivat Y-sukupolven rakentavan työnantajabrändimielikuvaa sosiaalisen median eri tietolähteiden pohjalta ja luottavan eniten yrityksen työntekijöiden mielipiteisiin yrityksestä, muodostaen oman näkemyksensä heidän kertomustensa pohjalta. Sen sijaan Y-sukupolvi koki yritysten omat julkaisut virallisissa kanavissa usein epäaidoiksi.

Aikaisemmasta työnantajabrändiin liittyvästä tutkimuksesta poiketen tässä tutkimuksessa korostui työnantajabrändin aitouden ja rehellisyyden merkitys. Jos Y-sukupolvi koki yrityksen vääristelleen työnantajabrändiä, Y-sukupolvi oli valmis vaihtamaan työpaikkaa nopeasti. Tutkimustulokset auttavat erityisesti yrityksiä, jotka kamppailevat osaavasta työvoimasta työmarkkinoilla.

Avainsanat	Työnantajabrändi, työnantajabrändimielikuva, sosiaalinen media, Y-sukupolvi
------------	---





**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **MILLAINEN TYÖNANTAJABRÄNDI VETOAA Y-SUKUPOLVEEN?**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Iines Pusa

Ohjaajat:  
KTT Elina Jaakkola  
KTM Sini Nordberg-Davies

24.11.2020  
Turku

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielmaan .....	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat .....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	11
<b>2</b>	<b>VAIKUTTAVA TYÖNANTAJABRÄNDI.....</b>	<b>12</b>
2.1	Työnantajabrändi .....	12
2.1.1	Työnantajabrändin määritelmä ja historia.....	12
2.1.2	Sisäinen työnantajabrändi .....	18
2.1.3	Ulkoinen työnantajabrändi .....	19
2.2	Vahvan työnantajabrändin edut .....	21
2.3	Mielikuvien merkitys työnantajabrändin rakentumisessa .....	24
<b>3</b>	<b>TYÖNANTAJABRÄNDI SOSIAALISESSA MEDIASSA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Sosiaalisen median historia ja merkitys nykyään .....	29
3.2	Sosiaalinen media työnantajabrändin työkaluna .....	32
3.3	Työnantajabrändin kannalta tärkeimmät kanavat.....	36
3.4	Työntekijälähettiläisyyden merkitys.....	40
<b>4</b>	<b>Y-SUKUPOLVI.....</b>	<b>43</b>
4.1	Y-sukupolven määritelmä ja erityispiirteitä .....	43
4.2	Y-sukupolvi työelämässä .....	44
4.3	Y-sukupolvi sosiaalisessa mediassa .....	48
4.4	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	51
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMETODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	54
5.2	Aineiston keruu .....	55
5.3	Aineiston analysointi.....	60
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	62

<b>6</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>64</b>
6.1	<b>Y-sukupolven erityispiirteet työelämässä .....</b>	<b>64</b>
6.1.1	Mitä tekijöitä Y-sukupolvi arvostaa työelämässä .....	65
6.1.2	Työpaikan arvomaailman merkitys Y-sukupolvelle .....	68
6.1.3	Mitkä tekijät edesauttavat Y-sukupolven nopeaa työpaikanvaihdosta? 72	
6.2	<b>Miten Y-sukupolvi kokee työnantajabrändin? .....</b>	<b>75</b>
6.2.1	Käytännölliset hyödyt .....	78
6.2.2	Psykologiset hyödyt .....	80
6.2.3	Taloudelliset hyödyt.....	82
6.2.4	Empiiriset hyödyt.....	83
6.2.5	Symboliset hyödyt.....	85
6.2.6	Toiminnalliset hyödyt .....	89
6.3	<b>Työnantajabrändin tietolähteet sosiaalisessa mediassa .....</b>	<b>90</b>
6.3.1	Identiteetti .....	92
6.3.2	Suhteet, ryhmät, läsnäolo ja keskustelut .....	97
6.3.3	Maine .....	100
6.3.4	Jakaminen.....	104
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>110</b>
7.1	<b>Teoreettiset kontribuutiot .....</b>	<b>110</b>
7.2	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....</b>	<b>112</b>
7.3	<b>Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....</b>	<b>114</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>117</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>124</b>
	<b>LIITE 1 Haastattelukutsu .....</b>	<b>124</b>
	<b>LIITE 2 Haastattelurunko .....</b>	<b>125</b>

## KUVIOT

Kuvio 1	Yrityksen brändin muodostumisen elementtejä (mukaillen Kotler & Keller 2013, 49–50) .....	13
Kuvio 2	Työnantajabrändin osa-alueet .....	14
Kuvio 3	Sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin yhteys.....	21
Kuvio 4	Työnantajabrändin viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505) .....	24
Kuvio 5	Brändimielikuvan muodostuminen (mukaillen Keller & Swaminathan 2020, 580) .....	28
Kuvio 6	Sosiaalisen median viitekehys ”kennosto” (mukaillen Kietzmann ym. 2011, 243) .....	31
Kuvio 7	Sosiaalisen median tavoitteet, strategiat ja toiminnot sekä tulokset työnantajabrändissä (mukaillen Brecht ym. 2011, 986) .....	35
Kuvio 8	Sosiaalisen median kanavat ja niiden käyttötarkoitus (Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Twitter, Snapchat, Pinterest, Whatsapp, Jodel, TikTok) .....	38
Kuvio 9	Y-sukupolven työntekijän erityispiirteet.....	48
Kuvio 10	Y-sukupolvi sosiaalisessa mediassa (mukaillen Bolton 2013, 249) .....	50
Kuvio 11	Teoreettisen viitekehysten yhteenveto .....	51
Kuvio 12	Tutkimusaineiston keruu (mukaillen Creswell ym. 2013, 146).....	56

## TAULUKOT

Taulukko 1	Työnantajabrändin eri määritelmiä .....	17
Taulukko 2	Operationalisointitaulukko .....	58
Taulukko 3	Kooste tutkimuksen haastateltavista .....	59
Taulukko 4	Y-sukupolven tärkeimmät erityispiirteet työelämässä .....	75
Taulukko 5	Työnantajabrändin merkitys Y-sukupolvelle.....	90
Taulukko 6	Sosiaalisen median tietolähteet .....	109

## KUVAT

Kuva 1	Instagramin sponsoroidut tarinat.....	97
--------	---------------------------------------	----



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielmaan

*“Työnantajabrändi on yrityksen käyntikortti, jonka avulla työnantaja esittelee itsensä, omat arvonsa ja sen avulla houkuttelee töihin tulevaisuuden potentiaalisia osaajia.” -H2*

*“Uskottava työnantajabrändi on sellainen, jonka takana firmasta poistuneet ihmiset voivat seistä.” -H4*

Aktiivisesti sosiaalista mediaa päivittävien yritysten kanavat ovat tänä päivänä täynnä positiivisuutta pursuavia kuohuviini- ja donitsikuvia. Näiden kuvien perusteella monesta yrityksestä syntyy käsitys, jonka mukaan näissä yrityksissä työskentely on pelkkää ruusuilla tanssimista ja hupia. (Rantanen 2017.) Yritykset tuovat sosiaalisessa mediassa esille jopa täydellisyyttä hipovaa työnantajabrändikuvaa ja yrittävät näin houkutella markkinoiden huippuosajia itselleen töihin. Samaan aikaan yritykset kilpailevat tämän hetken suurimmasta ikäluokasta, vuosina 1980–1995 syntyneistä nuorista, Y-sukupolven osaajista, joita yritetään houkutella töihin. (Mičík & Micudová 2018, 173.) Y-sukupolvea moititaan usein siitä, että tämä sukupolvi vaihtaa työpaikkaa liian usein ja helposti, heti ensimmäisen suuren vastoinkäymisen tullen (Raunio 2009). Vetoaako ruusuinen työnantajabrändi Y-sukupolveen ja mikä vaikutus työnantajabrändillä on tämän sukupolven keskuudessa?

Työnantajabrändi on tällä hetkellä sekä liike-elämässä että akateemisessa maailmassa erittäin polttava puheenaihe. Yritykset kamppailevat työntekijäpulasta ja yrityksiensä on elintärkeää olla työntekijöiden silmissä haluttu työnantaja. Työnantajabrändi tarjoaa kilpailuedun työvoimapulaan, lahjakkaiden työntekijöiden houuttelemisen yritykseen sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamisen työpaikkaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Yritykset ovat ymmärtäneet työnantajabrändin merkityksen vasta viime aikoina ja ovat nyt alkaneet panostaa houkuttelevan ja erottautuvan työnantajabrändin rakentamiseen, tavoitteena parhaan työpaikan ja työnantajan tittelit sekä tämän myötä taitavien ja lahjakkaiden työntekijöiden huomion herättäminen. (Kaur ym. 2015, 7; Mičík & Micudová 2018, 171.) Mičík ja Micudová (2018, 172) näkevät työnantajabrändin toimivan yhä vahvempana erottautumistekijänä työmarkkinoiden kilpailun kiristyessä ja kehittyvien maiden työllisyyden parantuessa. Amblerin ja Barrowin (1996, 185) mukaan juuri työnantajabrändi on yksi merkittävimmistä yrityksen kilpailutekijöistä työmarkkinoilla. Organisaatiot, joilla on heikko työnantajabrändi, joutuvat usein maksamaan

työntekijöilleen keskimäärin 10 % enemmän palkkaa huonon työnantajabrändin takia. Suomalaisen työelämää -tutkimuksen mukaan joka neljäs vakituisessa työsuhhteessa oleva etsii jatkuvasti itselleen uutta työpaikkaa. Suurin osa näistä henkilöistä työskentelee yrityksissä, joilla on heikko työnantajabrändi. (Accountor 2020.) Aggerholm ym. (2011, 114) korostavat työnantajabrändin merkitystä erityisesti taantuman ja kriisien aikana. Keväällä 2020 koko maailma joutui COVID-19 epidemian valtaan ja koronakriisi on vaikuttanut työmarkkinoihin koko maailmassa. Nyt jos koskaan yritysten on siis erittäin tärkeää panostaa omaan työnantajabrändiin, koska se voi olla elintärkeässä roolissa, jos poikkeusolot jatkuvat vielä pitkään.

Työnantabrändin vahvistaminen ja sen rakentuminen sosiaalisessa mediassa on herättänyt vasta lähiaikoina tutkijoiden kiinnostuksen. Myös organisaatiot ovat äskettäin alkaneet ymmärtää sosiaalisen median mahdollisuuksia työnantajabrändin rakentamisessa. (Dutta 2014, 93.) ATalentin suuren rekrytointitutkimuksen mukaan sosiaalinen media on jatkuvasti kasvattanut suosiotaan työnhaussa ja on nuorten ammattilaisten keskuudessa suosituin kanava työnhaussa. (aTalent 2018.) Sosiaalisen median merkitys työnantajabrändin rakentamisessa on jatkuvasti kasvussa ja sen erilaiset kanavat ovatkin yksi tehokkaimmista tavoista tuoda työnantajabrändejä ihmisten tietoisuuteen. (Kaur ym. 2015, 7). Dutan (2014, 95) mukaan erityisesti Instagram, LinkedIn ja Twitter tarjoavat yrityksille erittäin potentiaalisen alustan työnantajabrändin esille tuomiseen ja uusien potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen hakea yritykseen töihin. Tilastokeskus (2019) kertoo sivuillaan, että 25–34 vuotiaista eli Y-sukupolvesta 74 % seuraa jotakin yhteisöpalvelua ainakin päivittäin. Smolan ja Suttonin (2002, 365) mukaan Y-sukupolvi on toisiinsa yhteydessä sosiaalisen median välityksellä ympäri vuorokauden.

Tämä työelämän suurin sukupolvi on tottunut etsimään tietoa sosiaalisesta mediasta ja sen merkitys heidän elämässään on valtava. Tämä edellyttää, että yritysten on tehtävä strategisia muutoksia työnantajabrändiin liittyvissä asioissa, koska tämä Internetin aikakaudella kasvanut sukupolvi odottaa työelämältä erilaisia asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. (Mičik & Micudová 2018, 173). Solomonin (2013, 526–527) mukaan Y-sukupolvi on kasvanut teknologian mukana ja tästä syystä heille on helppoa ja luonnollista sopeutua teknologian nopeaan kehitykseen. Y-sukupolvi on tottunut elämään jatkuvasti informaatiotulvassa ja heille on myös kehittynyt taito suodattaa ylimääräinen informaatio eli mainonta pois. Tästä syystä yritysten onkin entistä tärkeämpää tutustua Y-sukupolveen, jotta yritys onnistuu parantamaan juuri heihin kohdennettua mainontaa sosiaalisen median kanavissa. Dutta (2014, 93) täydentää, että yrityksen potentiaaliset uudet

työntekijät kiinnostuvat yrityksestä usein eri sosiaalisen median tietolähteistä syntyvän työnantajabrändin kautta.

Franca ja Pahorin (2012, 80, 84) mukaan juuri tutkimus työnantajabrändin merkityksestä houkuttaa uusia työntekijöitä yritykseen ja säilyttää vanhoja työntekijöitä, jotka muodostavat yrityksen arvokkaan henkisen pääoman, on jäänyt vähäiseksi. He perustelevat aukkoa sillä, että vaikka työnantajabrändin kasvava merkitys yrityksissä on pikkuhiljaa ymmärretty, puute akateemisessa tutkimuksessa on vielä merkittävä. Aiempi työnantajabrändiin liittyvä tutkimus on tarkastellut erityisesti työnantajabrändin rakentumista työnantajayrityksen näkökulmasta sekä sitä, miten työnantaja rakentaa työnantajabrändiä itse. Sen sijaan työnhakijan näkökulma ja se, miten työnantajabrändi rakentuu työnhakijan, erityisesti Y-sukupolven muodostavana mielikuvana, on jäänyt vähäisemmäksi. Tätä tutkimusta voidaan näin ollen pitää kartoittavana, koska sen avulla pyritään löytämään uusia näkökulmia juuri vähäisen tutkimuksen kohteena olleeseen ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2015, 138).

Työnantajabrändi korostaa yrityksen uniikkeja puolia työllistäjänä ja työympäristössä. Tässä tutkimuksessa työnantajabrändin rakentumista tarkastellaan enemmän ulkoisesti. Yrityksien olisi tärkeää sisäisen työnantajabrändin avulla sitouttaa nykyiset työntekijät yritykseen, jotta he eivät helposti vaihtaisi työpaikkaa, mutta sekään ei enää riitä. Yritykset tarvitsevat jatkuvasti uusia nuoria osaajia pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa paremmin. Houkutellakseen parhaat osaajat töihin, yrityksen on keskityttävä ulkoiseen työnantajabrändiin. (Franca & Pahor 2012, 84, 87.) Ulkoisen työnantajabrändin yksi tärkeimmistä tietolähteistä on tällä hetkellä sosiaalinen media ja se valikoitui tässä tutkimuksessa mukaan sen vuoksi, että maailmalla ei ole paljoa akateemista tutkimusta sosiaalisen median merkityksestä työnantajabrändimielikuvan rakentumisesta työnhakijan näkökulmasta. Juuri tämän takia akateemista tutkimusta kaivataan lisää. (Sievertzen ym. 2013, 480.) Näin ollen tutkielmalla on myös uutuusarvoa.

## 1.2 Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa.

Tutkielman tarkoitusta tarkastellaan seuraavien osaongelman kautta:

1. Mitä työnantajan ominaisuuksia Y-sukupolvi arvostaa?
2. Millainen merkitys työnantajabrändillä on Y-sukupolvelle?
3. Miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä?

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu työnantajabrändiin, sosiaaliseen mediaan ja Y-sukupolven liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkielman teoriaosuudessa käydään laajasti läpi työnantajabrändin eri määritelmät, sen historiaa ja kasvanutta suosiota yrityksissä tänä päivänä. Työnantajabrändin muodostumisen kannalta yksi merkittävimpiä paikkoja on tällä hetkellä sosiaalinen media, joten tämän vuoksi tutkielmassa tarkastellaan myös sosiaalista mediaa ja perehdytään sen alati kasvavaan ja muuttuvaan maailmaan. Y-sukupolvi on otettu tarkasteluun mukaan sen ollessa tällä hetkellä työelämän suurin ikäluokka, joten sukupolven arvomaailmaan ja käsityksiin työelämästä on tarpeen perehtyä. Työnantajabrändi koostuu henkilöstöhallinnon, viestinnän ja markkinoinnin osa-alueista (Edwards 2010, 24). Tässä tutkielmassa työnantajabrändiä tarkastellaan juuri markkinoinnin näkökulmasta. Tutkielma tarkastelee työnantajabrändin rakentumista sosiaalisessa mediassa, sen rakentuminen muussa yhteydessä on nyt rajattu pois.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla Y-sukupolven edustajia, joille työnhaku on nyt tai on ollut lähiaikoina ajankohtaista ja jotka käyttävät sosiaalista mediaa päivittäin. Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla yritykset oppivat, miten työelämän suurin ikäluokka rakentaa käsityksen työnantajabrändistä sosiaalisessa mediassa, mistä tietolähteistä muodostuu todenmukainen työnantajabrändin kuva. Tulosten avulla yritykset pystyvät rakentamaan työnantajabrändistään juuri Y-sukupolvelle sopivan ja näin heillä on mahdollisuus rekrytoida alan huippuosaajat itselleen töihin. Tutkimusaihe on näin ollen erittäin tärkeä yrityksille, jotka kamppailevat osaavasta työvoimasta työmarkkinoilla. Tutkimusaihe on

myös yhteiskunnallisesti merkittävä, koska yhä useammat suomalaiset yritykset kamppailevat kansainvälisillä markkinoilla osaavista työntekijöistä. Kun yritykset oppivat tuntemaan Y-sukupolven arvomaailman ja sen, mitä tämä sukupolvi odottaa työelämältä, heillä on kaikki mahdollisuudet rakentaa itsestään houkutteleva työnantaja, jonne Y-sukupolvi haluaa hakeutua töihin ja josta työntekijät voivat olla ylpeitä ja puhua avoimen rehellisesti.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoa seuraa kolme teorialukua, joiden avulla tarkastellaan jo olemassa olevaa kirjallisuutta aiheesta. Teoria on lajiteltu tutkimuskysymyksiin mukaiseen järjestykseen. Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään työnantajabrändiä ja sen monialaista tutkimuskenttää, sosiaalisen median muuttuvaa maailmaa ja Y-sukupolvea työelämässä. Ensimmäisen teorialuku käsittelee työnantajabrändiä. Luvussa tarkastellaan työnantajabrändin määritelmää ja historiaa sekä käydään läpi sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi. Lisäksi käydään läpi vahvan työnantajabrändin edut ja mielikuvien merkitys työnantajabrändin rakentumisessa. Toinen teorialuku käsittelee työnantajabrändiä sosiaalisessa mediassa, työnantajabrändin kannalta tärkeimpiä sosiaalisen median kanavia ja työntekijälähtöisyyden merkitystä. Kolmas teorialuku tarkastelee Y-sukupolvea, joka on kovaa vauhtia valtaamassa työmarkkinoita ja tämä sukupolvi tunnetaan siitä, että sillä on erilaiset arvot ja kiinnostuksen kohteet kuin aiemmilla sukupolvilla. Tämän takia on loogista, että tutkielmassa tarkastellaan juuri sosiaalisen median merkitystä työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa Y-sukupolvelle.

Teoriaosuuden jälkeen, luvussa viisi perehdytään tutkielman metodologiaan ja empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen. Luvussa käydään läpi tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmä, aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia. Luvussa perehdytään tarkemmin laadulliseen tutkimukseen ja teema- eli puolistrukturoituun haastatteluun, jonka avulla tutkimus toteutetaan. Tutkielman kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksiin ja teoriakappaleiden mukaisessa järjestyksessä. Lopuksi, luvussa seitsemän kootaan yhteen tutkimuksen teoria ja tulokset sekä esitetään tämän tutkimuksen johtopäätökset, tieteelliset ja liikkeenjohdolliset kontribuutiot sekä rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset. Lähdeluettelon jälkeen löytyvät haastattelukysymykset ja haastateltaville lähetetty haastattelukutsu.

## 2 VAIKUTTAVA TYÖNANTAJABRÄNDI

### 2.1 Työnantajabrändi

#### 2.1.1 Työnantajabrändin määritelmä ja historia

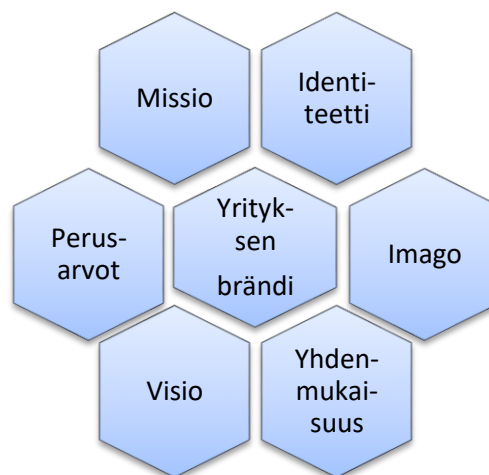
Työelämä kehittyy koko ajan ja kilpailu työmarkkinoilla kiristyy ja kovenee. Puhutaan työntekijän markkinoista, sillä yhä useammat yritykset kilpailevat osaavista työntekijöistä ja useampi yritys saattaa olla kiinnostunut jopa samasta henkilöstä. Pysyäkseen mukana kilpailussa yrityksiä on tärkeää tiedostaa työnantajabrändin merkitys. (Franca & Pahorn 2012, 85–86.) Viime vuosina yrityksissä on alettu ymmärtää työnantajabrändin merkitys yrityksen maineen ja rekrytointien kannalta ja työnantajabrändin yhteydessä on alettu käyttää brändijohtamisesta tuttuja termejä (Edwards 2010, 23).

Vielä 2000-luvun alussa työnantajabrändiä ei pidetty tärkeänä, vaan silloin tarkastelun keskipisteenä oli kuluttajabrändikeskeinen ajattelutapa (Barrow & Mosley 2005, 3). Kuitenkin samoihin aikoihin yrityksissä alettiin pikkuhiljaa ymmärtää, että aineellisia tavaroita on helpompi kopioida kuin organisaation arvoja ja siellä työskentelevien ihmisten taitoja. Myös ajatus siitä, että yrityksen brändi muodostuu liittämällä tietyt ominaisuudet tuotteiden sijasta yritykseen, alkoi saada hiljakseen ymmärrystä. (Aaker 2002, 83.) Ennen työnantajabrändin eri määritelmiin paneutumista on syytä tutustua ensin itse brändin määritelmään tarkemmin.

Brändin termi on peräisin yli 300 vuoden takaa, jolloin sen avulla polttomerkittiin karjaa ja brändiä pidettiin omistusoikeuden merkinä. Myöhemmin brändiin liitettiin lupaukset ainutlaatuisuudesta ja alkuperäisyydestä ja brändiä alettiin pitää alkuperäisyyden merkinä. (Cheverton 2006, 3–5.) Nykyään brändi määritellään usein tunnuksiksi, nimeksi, termiksi, muodoksi tai symboliksi, jonka avulla tämä voidaan erottaa positiivisesti muista vastaavista. Kun erottautumisessa onnistutaan ainutlaatuisella tavalla, voidaan todeta brändin onnistuneen. (Keller 2003, 3.) Brändi on ihmisten mielikuvien summa esimerkiksi kyseisestä yrityksestä, se ei ole varsinaisesti mitään konkreettista, kuten tavaramerkki. Brändi syntyy kaikesta siitä tiedosta, jonka ihminen vastaanottaa tutustuessaan esimerkiksi yritykseen erilaisten tietolähteiden kautta. (Mäkinen ym. 2010, 15.) Kellerin (2008, 66–67) mukaan brändeihin ja samalla yrityksen brändeihin voidaan liittää useita abstrakteja ulottuvuuksia. Nämä neljä pääryhmää ovat käyttäjäprofiilit, brändin hankinta- ja käyttötilanteet, brändin arvot ja persoonallisuus, brändin historia sekä siihen liittyvät uskomukset ja perinteet. Työnantajabrändeille on ominaista,

että niille voi muodostua erilaisia luonteenpiirteitä yrityksen sidosryhmien, esimerkiksi työntekijöiden ja mahdollisten potentiaalisten työntekijöiden kokemusten perusteella. Yrityksen brändille voi myös kehittyä oma persoona, sen perusteella, millaisia arvoja yritys edustaa julkisesti ja millaisia markkinointitoimenpiteitä sillä esimerkiksi on. Kun organisaatiolle on kehittynyt vahva persoonallisuus, ihmisten voi olla vaikeaa hyväksyä organisaatiosta tulevaa informaatiota, joka on ristiriidassa yrityksen brändin persoonallisuuden kanssa.

Yrityksien tavoite on herättää omalla brändillään positiivisessa mielessä huomiota. Saadakseen tavoitellun brändikuvan, brändin tulee olla erilainen kilpailijoihin nähden. Brändi koostuu kolmesta osa-alueesta, joista jokainen on brändin onnistumisen kannalta erittäin tärkeä. Brändin osa-alueet ovat identiteetti, imago ja yhdenmukaisuus. Yrityksen brändin voidaan katsoa koostuvan myös sen visioista, perusarvoista ja missiosta (Kotler & Keller 2013, 49–50.) Backhaus ja Tikoo (2004, 502) korostavat vielä, että brändi on tuotemerkki, joka kuvastaa merkkiä, nimeä, mallia tai symbolia tai on näiden kaikkien yhdistelmä. Brändille on myös oleellista, että se tunnistetaan ihmisten keskuudessa ja siihen liitetään erilaisia mielikuvia. Brändin on myös tarkoitus erottautua kilpailijoistaan. Kuvioon 1 on koottu elementtejä, joista yrityksen brändin voidaan katsoa muodostuvan.

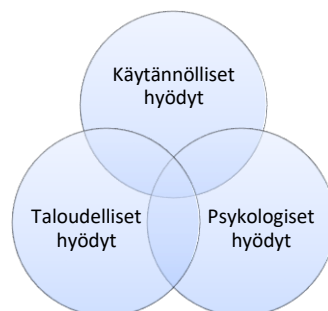


Kuvio 1 Yrityksen brändin muodostumisen elementtejä (mukaihen Kotler & Keller 2013, 49–50)

Brändin avulla yrityksen on mahdollisuus rakentaa itselleen ainutlaatuinen ja tunnistettava identiteetti työnantajana, jota muiden alan yritysten on mahdoton kopioida. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–502.) Työnantaja voidaan nähdä brändinä, johon asiakkaat, tässä tapauksessa työntekijät luovat läheisen suhteen. Työnantajabrändin tarjoamat hyödyt työntekijälle ovat rinnastettavissa perinteisen brändin tarjoamiin hyötyihin kuluttajalle. Ambler ja Barrow (1996, 187) kuvaavat työnantajabrändiä yrityksen markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen toimien pohjalta syntyviin mielikuviin yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielessä.

Terminä työnantajabrändi juontaa juurensa Simon Barrownin 1980-luvun ajattelutavasta, jossa Barrow koki sen hetkiset rekrytointikäytännöt tehottomiksi. Tällöin rekrytointi käsitettiin lähinnä työpaikkailmoitusten levittämisenä. Barrow alkoi kehittää työnantajabrändin käsitettä perinteisen brändinhallinnan ympärille, pääasiallisena tarkoituksena rekrytointiprosessin tehostaminen. Käsitteen määrittelemistä hankaloittaa se, ettei määrittely ole yksiselitteistä. (Franca & Pahorn 2012, 85–86.)

Työnantajabrändin tieteellisen määritelmän esittelivät ensimmäisen kerran Ambler ja Barrow (1996, 185, 187) *Journal of Brand Management* -julkaisussa yhdistämällä brändimarkkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen periaatteet. He määrittelevät työnantajabrändin työsuhteen tarjoamien psykologisten, käytännöllisten ja taloudellisten hyötyjen joukoksi, jotka työnantaja tarjoaa työntekijälle tämän solmittua työsopimus työnantajan kanssa. Onnistuakseen rekrytoimaan alan parhaat osaajat ja pitämään nykyiset työntekijät töissä, Ambler ja Barrow nostavat tärkeimmiksi hyödyiksi psykologiset hyödyt, joilla tarkoitetaan esimerkiksi tunteita. Käytännöllisillä hyödyillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kehittymiseen liittyviä asioita. Taloudellisilla hyödyillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi aineellisia hyötyjä, kuten palkkaa ja muita etuuksia. Tässä tutkimuksessa käytetään Amblerin ja Barrowin työnantajabrändin määritelmää. Kuvioon 2 on koottu työnantajabrändin osa-alueet.



Kuvio 2 Työnantajabrändin osa-alueet

Ambler ja Barrow (1996, 188) puhuvat myös työnantajabrändipääomasta, jolla he tarkoittavat työnantajaan liitettäviä aineettomia etuja, jotka syntyvät työntekijöiden mie-  
lissä. Nämä mielikuvat synnytetään henkilöstöhallinnon toimenpiteillä ja markkinoin-  
nilla. Heidän määritelmänsä on käytetty monissa työnantajabrändiin liittyvissä merkit-  
tävässä artikkeleissa ja näin siitä on tullut keskeisin määritelmä työnantajabrändin tutki-  
muksessa. (Aggerholm ym. 2011, 108.) Myöhemmin Barrow ja Mosley (2014, 3) lisäsi-  
vät vielä, että työnantajabrändillä tarkoitetaan yrityksen ulkoista ilmentymää, esimer-  
kiksi yrityksen logoa ja visuaalista ilmettä. Ewing ym. (2002,12) määrittelevät työnanta-  
jabrändin yrityksen tavoitteeksi luoda itselleen persoonallinen ja tunnistettava imago  
hyvänä työpaikkana.

Backhaus ja Tikoo (2004, 501) määrittelevät työnantajabrändin prosessiksi, jossa  
työnantajan identiteetistä luodaan tunnistettava, houkutteleva ja uniikki. Heidän mu-  
kaansa työnantajabrändin tavoitteena on organisaation tai yrityksen erottautuminen po-  
siitiivisella tavalla muista työnantajista ja vaikuttaa houkuttelevalta potentiaalisten työn-  
hakijoiden silmissä. Erottautuminen tehdään nostamalla esiin uniikkeja ja positiivisia  
näkökohtia siitä, millainen yritys on työnantajana. Myös Edwards (2010, 5–7) tukee  
Backhausin ja Tikoon näkemystä. Hänen mukaansa työnantajabrändissä sovelletaan eri-  
tyisesti brändien ja markkinoinnin periaatteita HR-toimintoihin. Kun tuotebrändit kes-  
kittyvät esittelemään asiakkaalle tuotetta ja sen ominaisuuksia, yritysbrändit puolestaan  
keskittyvät esittelemään yritystä sen kohderyhmälle eli nykyisille ja potentiaalisille  
työntekijöille. Työnantajabrändi on prosessi, jossa henkilöstöjohtaminen ja brändäys yh-  
distyvät. Edwards myös painottaa, että työnantajabrändin kohderyhmänä ovat sekä  
työntekijät että -hakijat. Barrowin ja Mosleyn (2014, 3–4) mukaan työnantajabrändin  
rakentamiseen vaikuttavia henkilöstöjohtamisen osia ovat rekrytointiprosessi, perehdy-  
tys, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja yrityksen johtamiskulttuuri.  
Työnantajabrändi rakentuu kokemuksista, kuulopuheista sekä epävirallisesta ja viralli-  
sesta yritykseen kohdistuvasta viestinnästä.

Korven ym. (2012, 69–71) työnantajabrändiä tutkittaessa on hyvä ymmärtää työnan-  
tajabrändin viisi elementtiä, joilla on huomattava merkitys työnantajabrändin rakentu-  
misessa. Usein ihminen muodostaa käsityksen työnantajasta sen perusteella, millainen  
työilmapiiri yrityksessä on, kuinka kiinnostavaa ja mielekästä työ on, millaiset kehitty-  
mismahdollisuudet yritys pystyy työntekijöilleen tarjoamaan, onko yrityksen sisällä  
mahdollista kehittyä ja nousta korkeimpiin tehtäviin ja millainen on yrityksen maksama

palkkaus, mukaan lukien edut, lomarahat ja bonukset. Kaur ym. (2015, 7) korostavat arvojen merkitystä työnantajabrändissä. Tärkein arvo on taloudellinen arvo, jonka lisäksi yrityksen innovatiivisuuden arvo, sosiaalinen arvo sekä soveltuvuuden arvo vaikuttavat merkittävästi työnantajabrändin houkuttelevuuteen ja mielikuvan syntymiseen.

Franca ja Pahor (2012, 87) puolestaan määrittelevät työnantajabrändin joukoksi organisaation positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia, jotka kommunikoidaan sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille erilaisten kanavien kautta. He kokevat, että juuri nämä tekijät ovat tärkeät erottautumistekijät työnantajan imagokuvasta työmarkkinoilla. Mandhaya ja Shan (2010, 43) puhuvat työnantajabrändin yhteydessä lahjakkuuksien hallinnasta. Siinä kyse on nykyisten työntekijöiden pysymisestä yrityksessä sekä heidän sitouttamisesta työtehtäviin että uusien, potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisesta yritykseen. Työnantajabrändi nähdään osana lahjakkuuksien hallintaa, sen uutena ulottuvuutena. Moroko ja Uncles (2008, 161) korostavat, että työnantajabrändin teoreettinen pohja perustuu pitkälti yritys- ja kuluttajabrändäykseen, pääkohderyhmänä ovat nyt vain yrityksen potentiaaliset ja nykyiset työntekijät. Ewingin ym. (2002, 3, 12) mukaan kilpailu osaavista työntekijöistä on kasvamassa jopa suuremmaksi kuin kilpailu asiakkaista. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että työnantajabrändin avulla pystytään luomaan yritykselle persoonallinen imago ja kasvattamaan yrityksen mainetta hyvänä työpaikkana. Jos niissä onnistutaan, potentiaaliset työntekijät hakeutuvat juuri kyseiseen yritykseen mieluummin töihin kuin kilpailijoille.

Aggerholm ym. (2011, 109, 114) olivat tyytymättömiä työnantajabrändin aikaisempiin määritelmiin vanhanaikaisuuden ja yksisuuntaisten näkemysten vuoksi. He lähestyvät työnantajabrändiä kestäväen liiketoiminnan näkökulmasta. Työnantajabrändiä ei siis voida ajatella enää yksisuuntaisena työkaluna työntekijöiden säilyttämisessä ja rekrytoinnissa, vaan se tulisi ajatella strategisena ja viestinnällisenä prosessina, joka tukee organisaation arvonluontia ja kestävää kehitystä. Backhaus ja Tikoo (2004, 502) lisäävät vielä, että työnantajabrändi korostaa yrityksen työvoiman tarjonnan tai ympäristön ainutlaatuisia näkökohtia. Työnantajabrändi vahvistaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Työnantajabrändi kattaa yrityksen arvojärjestelmän, politiikan ja käyttäytymistavat kohti tavoitteita sekä houkuttelee, motivoi ja säilyttää yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Työnantajabrändin kannalta on olennaista, että työnantajabrändin on oltava johdonmukaista yrityksen muiden brändäyspyrkimysten kanssa. Työnantajabrändiin liittyy myös samantapaisia käsitteitä, kuten työnantajakuva. Näiden kahden välillä on kuitenkin ero, eli näitä ei pidä sekoittaa keskenään. Kaikilla organisaatioilla, jotka

työllistävät henkilöitä, on jonkinlainen työnantajakuva. Työnantajabrändiä ei ole kaikilla yrityksillä ja kaikkien yritysten ei ole järkevää lähteä rakentamaan vahvaa työnantajabrändiä. Vahvan työnantajabrändin rakentaminen on verrattavissa vahvaan, maailmalla suuren suosion saaneeseen tuotebrändiin. (Rantanen 2019.) Alla olevaan taulukoon 1 on koottu työnantajabrändin eri määritelmiä. Kuten taulukosta nähdään, yksiselitteistä määritelmää ei ole.

Taulukko 1 Työnantajabrändin eri määritelmiä

Määritelmän laatija(t)	Määritelmä
<b>Ambler ja Barrow (1996, 187)</b>	Yritykselle ominaisten taloudellisten, käytännön asioiden ja psykologisten etujen kokonaisuus, joilla se pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan.
<b>Backhaus ja Tikoo (2004, 501)</b>	Työnantajabrändin avulla yritys haluaa luoda itsestään haluttavan ja uniikin.
<b>Franca ja Pahor (2012, 87)</b>	Työnantajabrändi on kaikkien työmarkkinoilla olevien käsitys siitä, millainen yritys on työnantajana. Työnantajabrändiin vaikuttaa vahvasti yrityksessä työskentelevät työntekijät.
<b>Rosethorn (2009, 19)</b>	Työnantajabrändi on sopimus työntekijän ja organisaation välillä, sopimuksen tulee olla houkutteleva ja relevantti työntekijän näkökulmasta.
<b>Aggerholm ym. (2011, 109)</b>	Työnantajabrändi on strateginen prosessi, jossa toteutetaan, neuvotellaan ja luodaan kestäviä suhteita organisaation ja sen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden välille.

Backhaus ja Tikoo (2004, 502–503) jakavat työnantajabrändin kahteen eri ulottuvuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändiin. He korostavat, että molempien pitää olla

keskenään samassa linjassa, eivätkä nämä saa erota toisistaan. Foster ym. (2010, 404) täydentävät työnantajabrändin ulottuvuuksia ja painottavat erityisesti arvojen merkitystä niissä. Yrityksien on ymmärrettävä, että sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi ovat yhteydessä toisiinsa, ne tulee nähdä samana prosessina ja niiden yhdenmukaisuus on elintärkeää. Seuraavaksi perehdytään paremmin sisäiseen ja ulkoiseen työnantajabrändiin ja niiden yhteyteen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ulkoista työnantajabrändiä, mutta silti on myös syytä syventyä tarkemmin sisäiseenkin työnantajabrändiin niiden liittyessä niin vahvasti toisiinsa.

### 2.1.2 Sisäinen työnantajabrändi

Sisäisen työnantajabrändin avulla pyritään pääasiassa lisäämään nykyisten työntekijöiden sitoutumista, uskollisuutta ja pysymistä yrityksessä. Tärkeää on sitouttaa työntekijät yritykseen, jotta he eivät vaihtaisi niin nopeasti työpaikkaa ja pysyisivät yritykselle uskollisina. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Yrityksien, jotka kärsivät suuresta työntekijöiden vaihtuvuudesta, tulisi keskittyä erityisesti sisäiseen työnantajabrändiin, jotta sisäiset ongelmat eivät vaikeuttaisi uusien työntekijöiden rekrytointia WOM:n tai tässä tapauksessa eWOM:n kautta. Kun sana kiirii eteenpäin, että yrityksessä vaihtuu työntekijät usein, kärsii yrityksen ulkoinen työnantajabrändi. (Symes & Wallance 2010, 21.) Morokon ja Unclesin (2008, 173) mukaan yrityksen on syytä panostaa sisäiseen työnantajabrändiin, kun se haluaa sitouttaa työntekijät yritykseen. Sisäisen työnantajabrändin avulla yritys pystyy parantamaan työpaikan ilmapiiriä, työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja tunnesidettä yritystä kohtaan. Kun yritys onnistuu sitouttamaan näillä keinolla työntekijät yritykseen, he eivät vaihda työpaikkaa heti ensimmäisen vastoinkäymisen tullen. Tyytyväiset työntekijät myös puhuvat työpaikasta parempaan sävyyn esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja näin WOM ja eWOM aiheuttavat yritykselle positiivisen vaikutuksen.

Morokon ja Unclesin (2008, 160) sekä Backhausin ja Tikoon (2004, 501) mukaan sisäisen työnantajabrändäyksen tarkoituksena on sitouttaa nykyiset työntekijät organisaation strategiaan ja kulttuuriin. On tärkeää, että työntekijät viihtyvät yrityksessä ja tämän kautta puhuvat yrityksestä positiivisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Työntekijälähettiläisyyden merkitys yrityksen markkinoinnille on nostanut suosiotaan viime vuosina huomasti. Työntekijälähettiläisyyteen perehdytään paremmin luvussa 3.3. Van Hoye ja

Lievens (2009, 348–349) painottavat sisäisen työnantajabrändin tärkeyttä siinä, että jos yrityksellä on vahva sisäinen työnantajabrändi, yritys ei ole yhtä altis WOM:lle ja eWMO:lle kuin yritys, jolla on heikompi työnantajabrändi.

Barrow ja Mosley (2005, 61) tiivistävät sisäisen työnantajabrändin idean seuraavasti: Yrityksen omilta työntekijöiltä on vaikeaa peitellä mitään. Jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä yritykseen, he kertovat siitä eteenpäin. Työntekijän tyytymättömyys työnantajaa kohtaan voi levitä nopeasti sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisen median vallan kasvaessa yrityksiä on tärkeää tiedostaa, että juuri työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä mainoskasvoja (Das & Rao 2012, 24). Korven ym. (2012, 67–69) mukaan sisäinen työnantajabrändi on erittäin tärkeässä merkityksessä niin rekrytointitilanteessa kuin silloinkin, kun etsitään yhteistyökumppaneita ja alihankkijaa. Yrityksen on tärkeää huolehtia siitä, että yrityksen sisällä kaikki on hyvin, koska, jos yrityksen sisällä on ongelmia ja yritys yrittää peitellä niitä, ne paljastavat todennäköisesti kuitenkin ennemmin tai myöhemmin ja heijastuvat suoraan ulkoiseen työnantajabrändiin. Ulkoinen työnantajabrändi voi rakentua pitkällä aikavälillä vahvaksi vain, jos sisäinen työnantajabrändi on kunnossa.

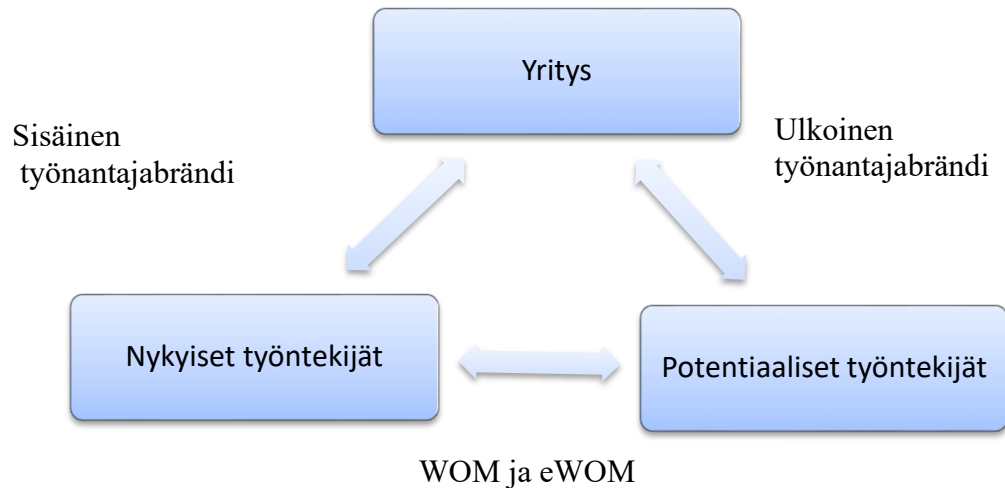
### 2.1.3 Ulkoinen työnantajabrändi

Mandhayan ja Shahin (2010, 44–45) mukaan ulkoisessa työnantajabrändissä on usein kyse rekrytointiviestinnästä, jossa kerrotaan avoimina olevista työpaikoista. Rekrytointiviestinnän pääasiallisena tehtävänä on luoda yrityksestä sellainen kuva, jonne kaikki haluavat töihin. Ulkoisen työnantajabrändin tarkoituksena on lisätä työnantajan vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Fosterin ym. (2010, 401) mukaan ulkoisen työnantajabrändin tärkein tehtävä on houkutella yritykseen yrityksen tulevaisuuden kannalta juuri oikeat työntekijät oikeille paikoille.

Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) mukaan ulkoisen työnantajabrändin viestinnän tarkoituksena on luoda yrityksestä sellainen kuva, että se on haluttu työpaikka ja tämän kautta saataisiin houkutelua potentiaaliset, uudet työntekijät töihin. Yrityksen uusien työntekijöiden ollessa kiinnostuneita yrityksen brändistä he luovat oletuksia, jotka tuovat mukanaan työpaikalle. Tämän myötä he myös vahvistavat sitoutumista yritykseen ja tukevat yrityksen arvoja. Korpi ym. (2012, 66–69) lisäävät, että yrityksen

ulkoinen työnantajabrändi muodostuu yrityksen ulkopuolisten henkilöiden muodostamasta kuvasta ja mielipiteistä työnantajaa kohtaan. Ulkoisen työnantajabrändikuvan voi muodostaa esimerkiksi yrityksen työntekijän tuttava tai yhteistyökumppani sen perusteella, mitä yrityksessä työskentelevä henkilö puhuu yrityksestä ulospäin. Mangoldin ja Milesin (2007, 424) mukaan suurin osa yrityksen ulkoisesta viestinnästä on suunnattu yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Kuitenkin ulkoisella viestinnällä on merkitystä myös siinä, millaisen kuvan työntekijät muodostavat yrityksestä. Työntekijät muodostavat viestien perusteella näkemyksen yritysbrändin arvoista ja halutusta brändimielikuvasta. Yrityksen tulisi sosiaalisen median viestinnässä ottaa huomioon myös nykyiset työntekijät.

Ulkoinen työnantajabrändi voi onnistua vain pitkällä tähtäimellä, jos sisäinen työnantajabrändi on kunnossa. Yrityksen työntekijät jakavat kokemuksiaan työnantajasta eri kanavissa. Tapa ja sävy, jolla työntekijä tuo asiat julki, riippuu työntekijän henkilökohtaisesta suhteesta yritykseen, eli siitä, miten työntekijä kokee yrityksen sisäisen työnantajabrändin. Puhutaan WOM:ista eli Word of Mouth -viestinnästä, joka tapahtuu ihmiseltä ihmiselle ja jota ei pidetä palvelusta, brändistä tai tuotteesta riippumatta kaupallisena. (Arndt 1967, 291–295.) Buttle (1998, 242–243) korostaa, että organisaatiot yrittävät positiivisen WOM:in ja eWOM:in avulla synnyttää itsestään positiivisia mielikuvia ulkopuolisille. Positiivisten mielikuvien myötä kunnioitus, arvostus ja kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa. WOM-tutkimukset ovat ennen painottuneet asiakkaalta asiakkaalle, mutta myöhemmin tutkimukset alkoivat painottua työntekijän ja työnantajan välille. Nykyään WOM käsittää myös verkossa käytävän viestittelyn. Puhutaan eWOM-viestinnästä, joka on luonteeltaan elektronista, eikä vaadi enää kasvokkain käytävää keskustelua. Keskustelua käyvien henkilöiden ei myöskään tarvitse olla keskustelussa yhtä aikaa läsnä, vaan tietoon on mahdollista päästä elektronisen luonteen vuoksi juuri silloin, kun se sopii itselle. Näiden tekijöiden myötä viestit leviävät valtavalla nopeudella laajalle joukolle muita ihmisiä. Luonteensa vuoksi eWOM-viestintää on huomattavasti helpompi seurata kuin perinteistä WOM-viestintää. Suurimpana haasteena eWOM:issa on tiedon uskottavuus ja luotettavuus, koska viestin lähettäjä ei pysty välttämättä tunnistamaan koskaan. (Cheung & Thadani 2012, 432.) Kuviossa 3 on havainnollistettu vielä sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin yhteyttä.



Kuvio 3 Sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändin yhteys

## 2.2 Vahvan työnantajabrändin edut

Työnantajabrändi on yksi arvokkaimmista aineettomista yrityksen ominaisuuksista ja perusta yrityksen menestymiselle (Kucherov & Samokish 2016, 29). Tärkein työnantajabrändin tavoite on rakentaa yrityksestä positiivinen ja laadukas kuva työnantajana. Yritys onnistuu tässä pystyessään muodostamaan tunnepitoisen siteen potentiaalsiin työntekijöihin ja houkuttelemaan tätä kautta nämä työntekijät töihin. (Das & Rao 2012, 23). Kilpailu lahjakkaista työntekijöistä on kovaa ja houkutelakseen parhaimmat ja osaavimmat työntekijät itselleen töihin yritykset ovat aloittaneet brändin käytäntöjen ja periaatteiden soveltamisen myös henkilöstöhallinnon saralla (Almıaçık ja Almıaçık 2012, 1338). Työnantajabrändi ei siis ole vain osa rekrytointimarkkinointia, vaan se tulisi nähdä yhtenä koko organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä (Ritson 2002, 24).

Työntekijöille on tarjolla yhä enemmän ja monipuolisempia uravaihtoehtoja, joten yritysten on entistä haastavampaa sitouttaa ja houkutella potentiaalisia osaajia töihin (Mandhaya & Shah 2010, 43). Työntekijöiden vaihtuvuus on myös yksi yritysten erityisen hankalista sisäisistä haasteista. Osaava henkilöstö on elintärkeä voimavara ja sen menetykset voi johtaa helposti suuriin ongelmiin. Tämän vuoksi vaihtuvuuden estämisen merkitys korostuu erityisesti huonossa taloustilanteessa, sillä työntekijän lähteminen yrityksestä aiheuttaa mittavia kuluja aina rekrytoinnista koulutukseen. Usein työntekijöiden suuri vaihtuvuus liitetään huonoon työnantajabrändiin, työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jonka brändin takana he voivat myös itse seistä. Uuden työntekijän

rekrytointi- ja koulutuskustannusten lisäksi yritys menettää pois lähtevän, kokeneen työntekijän arvokkaan työpanoksen. Tämä voi käydä yritystoiminnalle erityisen raskaaksi. (Symes & Wallace 2010, 21.)

Hyvän työnantajabrändin merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa alalla on vapaita työpaikkoja enemmän kuin halukkaita työntekijöitä. Esimerkiksi useassa kehittyneessä maassa työttömyysasteet tietyillä aloilla ovat todella alhaiset ja avoimia työpaikkoja on monessa yrityksessä enemmän kuin halukkaita työntekijöitä. Esimerkiksi vuonna 2018 Tšekissä työttömiä oli 224 000 ja vapaita työpaikkoja 318 000. (Mičík & Micudová 2018, 171.) Moroko ja Uncles (2018, 163–165) ovat tutkimuksessaan löytäneet menestyksekkäitä työnantajabrändejä yhdistäviä tekijöitä. Merkityksellisyys, tunnettuus sekä kilpailijoista erottautuminen ovat välttämättömiä tekijöitä niin työnantajabrändissä kuin yritys- ja kuluttajabrändeissäkin. Erityisesti työnantajabrändi tarjoaa kilpailuedun osaavien ja lahjakkaiden henkilöiden pitämiseen töissä sekä uusien, potentiaalisten henkilöiden rekrytoinnissa.

Sievertzen ym. (2013, 474) mukaan työnantajabrändin merkitys kasvaa jatkuvasti. Työnantajabrändi nähdään prosessina, jossa yritys pyrkii parantamaan mainettaan ja lisäämään systemaattisesti houkuttelevuuttansa. Franca ja Pahor (2012, 78–79, 113) pohivat, että kilpailu osaavista työntekijöistä on yhtä kovaa kuin kilpailu tärkeistä asiakkaista. Suuri hakijoiden määrä ei enää kilpaile yhdestä työpaikasta, vaan yritykset kilpailevat yhdestä ja samasta hakijasta. Sievertzen ym. (2013, 473) täydentävät, että yrityksen työntekijät koetaan elintärkeänä kilpailuetuna erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Maineen ja brändin tärkeys tiedostetaan tuotemerkkinoilla ja viime vuosina niiden tärkeys on ymmärretty myös työntekijämarkkinoilla rekrytointiprosessien yhteydessä.

Mandhayan ja Shanin (2010, 43) mukaan yritys pyrkii työnantajabrändin avulla luomaan itsestään myönteisen käsityksen sekä lisäämään tietoisuutta sidosryhmien keskuudessa. Työnantajabrändi on pitkäaikainen, kohdennettu strategia, se ei ole vain esimerkiksi kuukauden pituinen kampanja, jonka avulla yritys haluaa lisätä tunnettavuutta. Backhaus ja Tikoon (2004, 501) korostavat, että työnantajabrändi tulisi nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on rakentaa uniikki ja tunnistettava työnantajaidentiteetti. Työnantajabrändin he näkevät keinoksi, jonka avulla yritys voi erottautua kilpailijoista. Mandhaya ja Shah (2010, 47) ovat samaa mieltä Backhausin ja Tikoon kanssa, he näkevät työnantajabrändin perimmäisen tavoitteen olevan organisaation tuottavuuden ja houkuttelevuuden parantuminen. Houkuttelevalla ja hyvin määritetyllä arvolupauksella

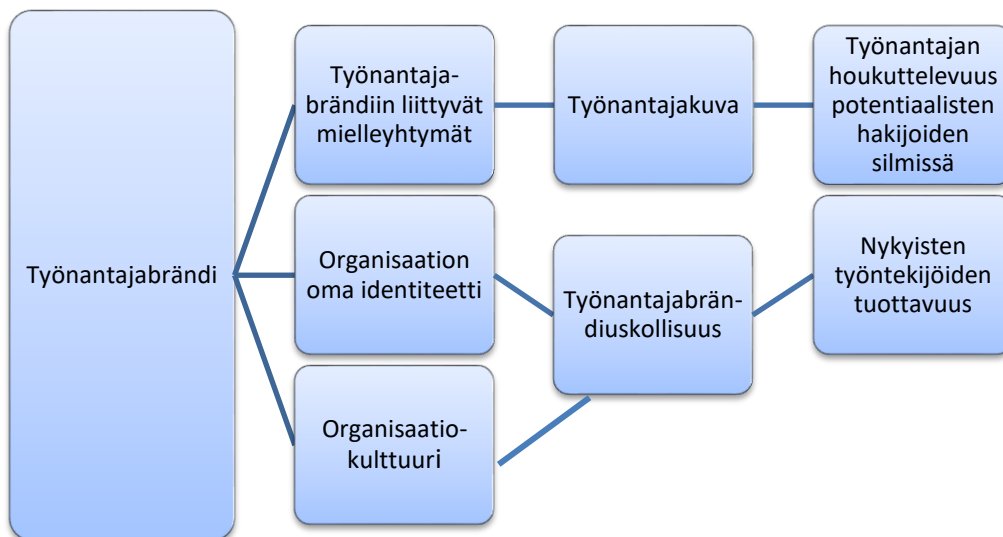
yrittäjällä on hyvät mahdollisuudet houkutella alan parhaat työntekijät töihin ja sitouttaa heidät yritykseen. Edwardsin (2017, 7) mukaan yrityksen on arvolutausta mieltiesään tiedostettava, mistä tekijöistä heidän tarjoamansa ainutlaatuinen työkokemus muodostuu. Ihmiset kokevat usein työskentelyn mielekkyyden eri tavalla eri yrityksissä, joten työkokemus ei ole kaikille koskaan samanlainen. Työnantajabrändissä on tärkeää pystyä tiivistämään, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä. Lisäksi on syytä ottaa huomioon organisaation toimintaperiaatteet ja arvot. Cober ym. (2004, 638) tukevat Edwardsin näkemystä siitä, että työkokemus on yrityksessä kaikille erilainen. Heidän tutkimuksensa mukaan yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee työnantajakuvan ja houkuttelevuuden. Esimerkiksi sosiaaliset henkilöt kokevat tiimityötä korostavan organisaation todennäköisesti positiivisemmaksi kuin yksin työskentelyä arvostavat.

Työnantajabrändin yksi keskeisimmistä tavoitteista on varmistaa yrityksen houkuttelevuus ja tunnettuus potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Houkuttelevassa työnantajabrändissä tuodaan esille psykologisia, funktionaalisia, organisatorisia, taloudellisia ja persoonallisia tekijöitä. Yritysten on tärkeää ymmärtää nämä tekijät ja niiden tärkeys suunnitellessaan työnantajabrändistrategiaansa. (Lievens 2007, 52.) Edwardsin (2010, 14) mukaan yritykset, joilla on mahdollisuus tarjota ainutlaatuinen ja houkutteleva psykologinen sopimus, voivat tämän avulla saavuttaa itselleen positiivisesti erottuvan työnantajabrändin. Jos yritys ei kuitenkaan onnistu tarjoamaan työntekijälle sitä, mitä on esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä työtehtävästä luvannut, sopimus rikkoutuu (Moroko & Uncles 2008, 165–166). Myös Backhausin ja Tikoon (2004, 504) mukaan työnantajabrändi on vahvasti yhteydessä psykologiseen sopimukseen työnantajan ja työntekijän välillä. Psykologinen sopimus on työntekijän oma, subjektiivinen käsitys oman työsuhteen oikeuksista ja velvollisuuksista. Työnantajat hyödyntävät työnantajabrändiä mainostaessaan ulkopuolisille tahoille, millaisia etuja he tarjoavat nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, esimerkiksi henkilökohtaista kehitystä ja kasvua, uramahdollisuuksia ja koulutusta.

Backhausin ja Tikoon (2004, 504–505) mukaan yrityksen on puolestaan tärkeää ymmärtää sitoa työnantajabrändi osaksi yrityskulttuuria, tämä tukee osaltaan myös ainutlaatuisen ja persoonallisen työnantajaimagon rakentumista. Yrityksen arvot ja kulttuuri sekä yrityksen johtamistyyli ja työntekijöiden ominaisuudet määrittelevät loppujen lopuksi sen, millaisia ainutlaatuisia ominaisuuksia ja arvoja yritys voi tuoda itsestään esille sosiaalisessa mediassa. Organisaatiot, jotka ovat onnistuneet rakentamaan vahvan

työnantajabrändin, saavat helpommin osaavaa ja laadukasta työvoimaa pienemmillä kustannuksilla ja heillä on mahdollisuus tarjota työntekijöilleen matalampaa palkkaa kuin yritykset, joilla on huonompi työnantajabrändi. (Ritson 2002, 24.) Francan ja Pahorin (2012, 86) mukaan työnantajabrändin tärkein asia lopulta on arvolupaus, johon kiitetty, miten yritys eroaa muista kilpailijoista työmarkkinoilla.

Alla olevassa kuviossa 4 on työnantajabrändin viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505). Kuvio auttaa hahmottamaan työnantajabrändin sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden muodostumista. Ulkoiseen työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttaa vahvasti työnantajabrändiin liittyvät mielleyhtymät, työnantajakuva ja työnantajan houkuttelevuus potentiaalisten hakijoiden silmissä. Sisäiseen työnantajabrändiin puolestaan vaikuttaa organisaation identiteetti, organisaatiokulttuuri, uskollisuus työnantajaa kohtaan sekä nykyisten työntekijöiden tuottavuus.



Kuvio 4 Työnantajabrändin viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505)

### 2.3 Mielikuvien merkitys työnantajabrändin rakentumisessa

Tutkittaessa työnantajabrändin muodostumista ihmisten mielessä on tärkeää tiedostaa, että mielikuva, tässä tapauksessa työnantajabrändimielikuva on aina henkilökohtainen, subjektiivinen ja mielikuvan muodostaa henkilön omat näkemykset, käsitykset, kokemukset ja ajatukset. Ihminen luo mielikuvan 15–20 sekunnissa siitä, kun hän on kohdannut tai nähnyt jotain. Tämän vuoksi ensivaikutelman tärkeyttä ei korosteta turhaan.

Jos ihmiselle on ehtinyt jo muodostua negatiivinen mielikuva organisaatiosta tai yhteisöstä, sen muuttaminen positiivisemmaksi voi olla erityisen raskasta. (Rope & Mether 2001, 19, 21, 69–70.)

Backhausin ja Tikoon (2004, 505) mukaan työnantajabrändin luoma mielikuva voidaan jakaa symbolisiin ja toiminnallisiin hyötyihin. Symboliset hyödyt muodostuvat henkilön havainnoista työnantajaa kohtaan, sosiaalisen hyväksynnän tunteesta ja arvovallasta. Sosiaalinen hyväksynnän tunne tarkoittaa potentiaalisen työntekijän ajatusta siitä, miten hänen työskentelynsä yrityksessä täydentäisi yksilön identiteettiä ja vaikuttaisi muiden henkilöiden mielipiteisiin. Toiminnalliset hyödyt ovat työnantajan tarjoamia hyötyjä, kuten palkka ja muut etuudet. Rope ja Mether (2001, 69–70) jakavat mielikuvat puhtaisiin mielikuviiin, pysyviin mielikuviiin ja sisäiseen totuuteen. Puhtaat mielikuvat muodostuvat omista käsityksistä, näkemyksistä ja ajatuksista, ilman tunnelementtiä. Kun puhtaaseen mielikuvaan yhdistyy joko positiivisia tai negatiivisia tunteita, puhutaan pysyvästä mielikuvasta. Ne ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja ne voivat olla positiivisia tai negatiivisia, oikeita tai väärä. Sisäinen totuus syntyy sen jälkeen, kun ihminen on muodostanut mielessään pysyvän mielikuvan, johon uskoo.

Coberin ym. (2004, 634–635) mukaan henkilö muodostaa käsityksen yrityksestä usein sen mukaan, millainen työnantajabrändi yrityksellä on. Mitä houkuttelevammaksi henkilö mieltää yrityksen työnantajabrändin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän hakeutuu sinne töihin. Edwardsin (2010, 8–9) tutkimuksen mukaan juuri houkuttelevaan työnantajamielikuvaan vaikuttavat monet eri tekijät, tärkeimpänä voidaan pitää positiivista mainetta, joka usein rinnastetaan yrityksen työnantajabrändiin. Myös yrityksen sosiaalinen vastuu, taloudellinen menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen vaikuttavat siihen, miten houkutteleva mielikuva yrityksestä syntyy. Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa mielikuviiin sen perusteella, millaista sisältöä he laittavat verkkosivuilleen. Yrityksen olisi tärkeää viestiä verkkosivuillaan ajankohtaisia ja merkityksellisiä asioita. Jos yritys toimii esimerkiksi vastuullisesti, olisi verkkosivuilla hyvä tuoda esille, miten yritys on esimerkiksi mukana edistämässä yhteiskuntavastuuta. Tämän lisäksi yrityksen olisi tärkeää viestiä verkkosivuilla työnhakijoille olevansa työntekijöistään välittävä yritys ja tarjota esimerkiksi erilaisia työnkuvauksia, vinkkejä hakemuksen tekoon ja työnhakuun sekä itsearviointityökaluja. (Cober ym. 2004, 634–635.)

Moroko ja Uncles (2008, 164–167) ovat tutkimuksessaan havainneet, että juuri mielikuvien siirto yrityksen muista brändeistä on yksi menestyviä työnantajabrändejä yhdistävä tekijä, eli mikäli yrityksen lupaukset, arvot ja mielikuvat ovat kaikki linjassa

keskenään, voi tämä osaltaan vahvistaa työnantajabrändiä. Mielikuvien siirrossa on hyvä käyttää sosiaalista mediaa apuna. Kuitenkin aidosti muista kilpailijoista erottautuvan työnantajabrändimielikuvan rakentaminen on tosielämässä erittäin haastavaa. Työnantajabrändin rakentumiseen vaikuttaa myös yrityksen tuotevalikoimaa kohtaan liittyvät mielikuvat, koska tuotteisiin liittyvät mielikuvat yhdistetään usein työnantajabrändiin kuuluviksi. Tämä voi vahvistaa työnantajabrändiä, jos mielikuvat ja arvot ovat linjassa keskenään. Tästä syystä yrityksen on tärkeää ymmärtää, että työnantajabrändiin vaikuttavat todella monet asiat, erityisesti yrityksen viestintä ja se, kuinka rehellinen yritys pystyy olemaan kertoessaan sidosryhmille toiminnastaan.

Rope ja Mether (2001, 171) korostavat, että mielikuvien syntyyn vaikuttaa uskomukset, tiedot, henkilökohtaiset tavoitteet, sukupuoli, ennakkoluulot, asenteet, tunteet ja kokemukset. Ainoastaan tiedot ja kokemukset ovat peräisin todellisuudesta. Asenteet, uskomukset ja tuntemukset ovat ihmisen itsensä rakennettavissa ja ne rakentuvat ihmisen omassa mielessä. Yritysten on liiketoiminnallisesti tärkeää ymmärtää omaan työnantajabrändiin liittyvä mielikuvien muodostuminen sekä niiden vaikutus ja merkitys ihmisten mielessä. Franca (2012, 88) täydentää, että yrityksen on tärkeää muistaa työnantajabrändikuvan muodostumisen olevan subjektiivista, ei siis ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, miten vahva työnantajakuva muodostuu. Yrityksen tulee miettiä työnantajabrändissä käytettävät taktiikat oman toimialan, kohderyhmän ja yrityksen koon mukaan ja keskittyä niihin sosiaalisen median kanaviin, joissa yrityksen työnantajabrändimielikuvulle asetetut tavoitteet korostuvat parhaiten. Toinen yritys voi rakentaa työnantajamielikuvaa parhaiten LinkedInissä, toiselle taas sopii parhaiten Instagram. Yritysten on tärkeää tiedostaa, että työnantajabrändiä ovat osaltaan rakentamassa yrityksen kaikki sidosryhmät, esimerkiksi nykyiset ja entiset työntekijät sekä yrityksen asiakkaat. (Korpi ym. 2012, 66–69.)

Tänä päivänä yrityksen työntekijöillä on entistä merkittävämpi rooli niin positiivisen kuin negatiivisen työnantajabrändimielikuvan muodostumisessa. Yrityksen työntekijöillä on myös tärkeä merkitys siinä, millaisen kuvan yrityksestä muodostavat yrityksen muut tärkeät sidosryhmät, kuten yhteistyökumppanit ja sijoittajat. Yrityksen on tärkeää ymmärtää kriittiset tekijät, joilla on vaikutusta siihen, miten työntekijät osallistuvat osaltaan yrityksen brändin rakentamiseen. On tärkeää, että työntekijät tiedostavat, millainen on organisaation tavoitteleva brändimielikuva ja työntekijöiden on tärkeää tuntee olonsa psykologisesti turvalliseksi työpaikalla. Työntekijät, jotka eivät ymmärrä organisaation haluttua brändikuvaa tai eivät koe työpaikallaan turvallisuuden tunnetta,

kertovat tutkitusti organisaatiosta negatiivisempia asioita helpommin muille. (Mangold & Miles 2007, 423–424.)

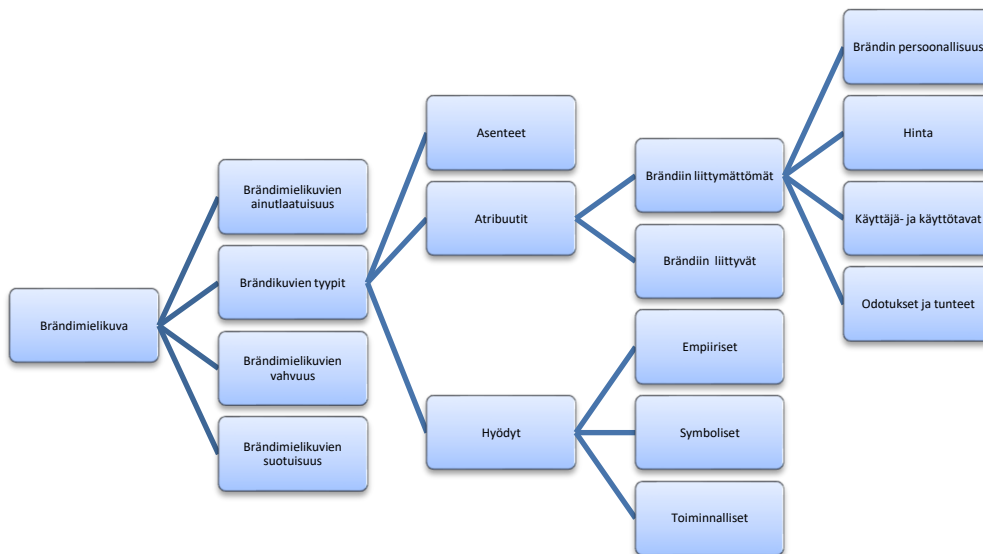
Kellerin (2008, 65) mukaan brändimielikuvat muodostavat miellelyhtymien kategorian, joka muodostaa puolestaan brändin merkityksen. Organisaatioiden brändimielikuvat ovat riippuvaisia ulkoisista, aineettomista ominaisuuksista ja sisältävät keinot, joiden avulla brändi yrittää täyttää ulkoisten sidosryhmien sosiaaliset tarpeet. Ihmiset voivat rakentaa brändimielikuvia organisaatiosta joko epäsuorasti mainonnan kautta, omien kokemusten perusteella tai jonkun muun tietolähteen kautta rakentuneen käsityksen avulla. Keller ja Swaminathan (2020, 580–581) yhtyvät Kellerin aiempaan tulkintaan brändimielivan rakentumisesta ja lisäävät vielä sen rakentuvan useampien tunteiden ja kokemusten yhteenvetona. Rakentumiseen vaikuttaa myös brändin merkitys asiakkaalle ja asiakkaan käsitys brändiä kohtaan. Brändimielikuvan voidaan katsoa muodostuvan useiden tunteiden ja kokemusten yhteenvetona. Tekijät voivat liittyä brändimielikuvan tuomiin etuihin esimerkiksi kokemusten kautta. Keller (1993, 4) täydentää, että brändin yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on etujen tarjoaminen asiakkaalle. Edut liittyvät tuotteen tai palvelun tarjoamiin ominaisuuksiin, joita käyttäjät uskovat tässä tapauksessa yrityksen tarjoavan heille. Edut ovat myös henkilökohtaisia arvoja.

Brändimielikuvat tarjoavat käyttäjilleen erilaisia hyötyjä. Hyödyt voidaan jakaa: empiirisiin, symbolisiin ja toiminnallisiin hyötyihin sen perusteella, mitä hyötyjä ne tuovat käyttäjille. (Keller & Swaminathan 2020, 580.) Brändimielikuvan arvoväite syntyy hyötyjen perusteella ja jos arvoväite osoittautuu toimivaksi, se johtaa yleensä brändin ja henkilön välisen suhteen muodostumiseen. Onnistunut brändisuhde on verrattavissa ystävyys-suhteeseen ja tämän takia on erittäin tärkeää, että brändi tarjoaa henkilölle sekä empiirisiä, symbolisia ja toiminnallisia etuja. (Aaker 2002, 101.)

Toiminnallisia hyötyjä voivat olla esimerkiksi nopea ja osaava palvelu kaupassa tai hyvin organisoitu työhaastattelu. Toiminnalliset hyödyt vaikuttavat suoraa henkilön käyttökokemuksiin ja päätöksentekoon. Yrityksen on tärkeää valita sellaisia toiminnallisia hyötyjä, joiden avulla se pystyy herättämään kohderyhmän huomion. Symboliset hyödyt liittyvät identiteettiin ja kuvastavat esimerkiksi sosiaalista statusta. (Keller & Swaminathan 2020, 580.) Aaker (2002, 99) lisää, että palvelusta ja tuotteesta voi muodostua myös henkilön minäkuvan symboleita eli brändi voi tarjota itseilmaisun hyötyjä, joiden avulla henkilö voi viestiä muille minäkuvastaan. Jokaisella henkilöllä on monia eri rooleja ja jokaiseen rooliin liittyy vahvasti henkilön minäkuva ja tarve ilmaista omaa minäkuvaa. Symboliset hyödyt ovat erittäin tärkeitä brändille, koska henkilön ja brändin

välinen suhde syvenee, jos brändi pystyy tarjoamaan henkilölle symbolisia hyötyjä. Empiiriset hyödyt, joista käytetään myös nimitystä tunteelliset hyödyt, liittyvät henkilökohtaiseen kokemukseen ja tulkintaan siitä, mitä tunteita tuotteen tai palvelun käyttö henkilössä herättää. Yritykset, joilla on vahva brändi-identiteetti, pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen yleensä empiirisiä hyötyjä. Empiiriset hyödyt syventävät henkilön kokemusta brändistä. Brändin empiiriset hyödyt voidaan löytää pohtimalla, mitä henkilö tuntee ja kokee, kun hän on vuorovaikutuksessa brändin kanssa. Jotta yritys onnistuu täyttämään asiakkaiden empiiriset hyödyt, sen on luotava asiakkaalle itsestään uskottava ja luotettava kuva. (Keller & Swaminathan 2020, 580–588; Aaker 2002, 97.)

Tärkeää brändikuvan muodostumisessa on myös WOM:illa eli word of mouth -markkinoinnilla, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.1.3. Jos WOM on positiivista, siitä voi olla brändikuvan muodostumiselle erittäin suuri etu. Kuvioon 5 on koottu tekijöitä, jotka muodostavat brändimielikuvan. (Keller & Swaminathan 2020, 580–588.)



Kuvio 5 Brändimielikuvan muodostuminen (mukaillen Keller & Swaminathan 2020, 580)

### 3 TYÖNANTAJABRÄNDI SOSIAALISESSA MEDIASSA

#### 3.1 Sosiaalisen median historia ja merkitys nykyään

Sosiaalisen median valta on tällä hetkellä suurempi kuin koskaan. Sosiaalinen media on läsnä ihmisten jokapäiväisessä elämässä ja ihmiset etsivät suurimman osan tiedosta sosiaalisesta mediasta. Ei ole kuitenkaan kuin reilu 20 vuotta siitä, kun Bruce ja Susan Abelson perustivat ”Open Diary” -verkostoitumispalvelun internetiin ja sosiaalisen median valtakausi alkoi. Suosiota vauhditti osaltaan internetyhteyksien paraneminen ja uusien sosiaalisen median alustojen perustaminen, kuten Myspacen perustaminen vuonna 2003 ja Facebookin perustaminen vuonna 2004. (Kaplan & Haenlein 2010, 60–61.) Leino (2011, 35) täydentää, että internet on ollut nykyisessä muodossaan 1990-luvulta asti, jolloin kehitettiin www-selain. Sosiaalinen netti sai alkunsa noin vuonna 2005, kun esimerkiksi erilaisten nettipäiväkirjojen pitäminen yleistyi. Sosiaaliseen mediaan liittyvät kaksi toisiinsa sidoksissa olevaa termiä, Web 2.0 ja käyttäjälähtöinen sisällöntuotanto (User Generated Content). Web 2.0 -termi sai alkunsa vuonna 2004 ja se tarkoittaa tapaa, jolla internetin ohjelmistokehittäjät ja loppukäyttäjät käyttävät internetiä. Se tarkoittaa myös alustaa, jonne ihmiset tuottavat avointa ja osittain anonyymistä sisältöä. Käyttäjälähtöinen sisällöntuotanto tarkoittaa eri muodoissa olevia, julkisesti avoimia harrastelijoiden tuottamia sisältöjä. (Kaplan & Haenlein 2010, 60–61.) Leinon (2011, 30) mukaan sosiaalinen media muodostuu erilaisista työkaluista ja palveluista, jotka auttavat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisessa mediassa monet palvelut ovat ilmaisia käyttää ja ne ovat helposti mitattavissa ja seurattavissa.

Sosiaalinen media on tänä päivänä työnhakijoille tärkeä työkalu työhaussa ja yrityksille tehokas rekrytoinnin apuväline. Työnhakijat etsivät potentiaalisista yrityksistä tietoa sosiaalisesta mediasta ja yritykset yrittävät tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä sen avulla. Sosiaalisen median mitattavuus, vahvuus ja nopea tiedonanto kustannustehokkaasti ovat yritykselle elintärkeitä. Sosiaalisen median avulla yrityksen on myös mahdollista säästää aikaa ja rahaa, koska netin ilmaiset työkalut antavat mahdollisuuden kustannustehokkaaseen, nopeaan tekemiseen. (Leino 2011, 30.) Smithin ym. (2010, 5) mukaan yrityksen on kuitenkin vaikeaa hallita sosiaalisen median sisältöä, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Sosiaalinen media on kaikkialla, se ylittää perinteiset maantieteelliset, demografiset ja taloudelliset rajat. Sosiaalinen media on myös tunteellinen ja

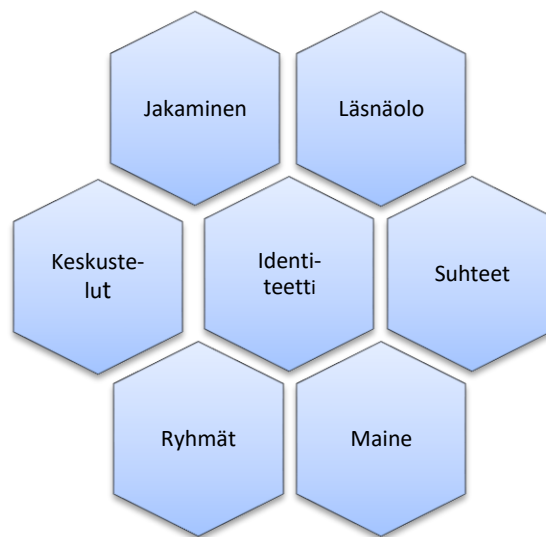
toiminnallinen, käyttäjä julkaisee yleensä sisältöä varsin nopeastikin ja sisältö on usein tunteen laukaisemaa.

Sosiaalisen median seurantaan erikoistunut Meltwater.fi (2020) kertoo nettisivuillaan omistetuista mediasta, ansaitusta mediasta ja ostetusta mediasta. Sosiaalista mediaa seuraavien henkilöiden ja yritysten on hyvä huomata näiden välinen ero. Kun puhutaan omistetuista mediasta, organisaatio tai yritys luo itse sisällön mediaan. Omistetun median sisällölle on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet, koska yrityksen omistettu media vaikuttaa merkittävästi myös ansaittuun mediaan. Ansaittua mediaa ovat muiden tekemät julkaisut ja maininnat sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi blogeissa, Facebookissa, Twitterissä ja Instagramissa. Ansaittua mediaa pidetään yleensä tehokkaimpana media-muotona juuri sen takia, että se ei ole yrityksen itsensä tuottamaa. Ostettua mediaa ovat sosiaalisen median maksetut kampanjat. Ostetun median avulla yritys voi saada helposti ja nopeasti kohdennettua näkyvyyttä. Ostetun median avulla on mahdollista lisätä ansaittua näkyvyyttä myös pitkällä aikavälillä. Kietzmanin ym. (2011, 242) mukaan juuri ansaittu media on yrityksen työnantajabrändin rakentumisen kannalta tärkein, koska potentiaalinen työnhakija pitää sitä luotettavimpana ja rakentaa sen pohjalta työnantajakuva yrityksestä.

Kietzmann ym. (2011, 243) ovat kehittäneet sosiaalisen median viitekehyksen ”kennoston”, joka auttaa hahmottamaan sosiaalisen median eri tietolähteitä, niiden toiminnallisuutta ja sitoutumisen vaikutuksia. Kennosto muodostuu seitsemästä kohdasta (kennosta): identiteetistä, läsnäolosta, suhteista, maineesta, ryhmistä, keskusteluista ja jakamisesta. Eri sosiaalisen median kanavissa korostuvat eri kennoston kennot. Esimerkiksi LinkedInissä korostuvat identiteetti, suhteet ja maine, Facebookissa puolestaan suhteet, keskustelut, identiteetti ja läsnäolo.

Identiteetti kuvastaa sitä, miten sosiaalisen median käyttäjät paljastavat oman identiteettinsä sosiaalisessa mediassa, miten paljon he kertovat siellä omia, henkilökohtaisia ja todenmukaisia tietojaan. Huomioitavaa tässä on se, että sosiaalisen median kanavalla on suurikin vaikutus siihen, millaisia asioita ihmiset kertovat itsestään, ihmisillä saattaa olla useampikin persoona sosiaalisessa mediassa. Läsnäolo kuvastaa sitä, että sosiaalisen median käyttäjät tiedostavat, ovatko muut käyttäjät saavutettavissa virtuaalimaailmassa ja voiko heihin saada yhteyden esimerkiksi heti. Suhde kuvastaa sitä, kuinka paljon ja helposti käyttäjät voivat olla sosiaalisessa mediassa suhteessa keskenään. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavassa LinkedInissä suhteet ovat erittäin tärkeässä asiassa, kun ihmiset lisäävät toisiaan omiin verkostoihinsa. Maine kuvastaa sitä, miten helposti

käyttäjät voivat sosiaalisessa mediassa tunnistaa niin itsensä kuin muidenkin aseman siellä. Sosiaalisessa mediassa maineella voidaan tarkoittaa luottamusta sekä sitä, paljonko julkaisulla on jakoja ja tykkäyksiä ja tilillä seuraajia. Positiivinen maine voi tuoda hyvää kilpailuetua yritykselle ja antaa anteeksi joitain virheitä. Ryhmä kuvastaa sitä, miten käyttäjät muodostavat erilaisia ryhmiä ja keskustelufoorumeita sosiaalisessa mediassa. Yritysten on tärkeää olla ajan tasalla siitä, mitä heistä puhutaan erilaisissa ryhmissä. Keskustelu kuvastaa sitä, miten paljon käyttäjät ovat muihin käyttäjiin yhteydessä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa käydään keskusteluja monesta syystä, esimerkiksi silloin, kun halutaan etsiä saman tyyllisiä ihmisiä ja etsiä töitä. Jakaminen kuvastaa sitä, missä määrin sosiaalisessa mediassa jaetaan, vaihdetaan ja vastaanotetaan sisältöä. Jakaminen on tapa olla sosiaalisessa kanssakäymisessä sosiaalisessa mediassa. Useassa kanavassa, esimerkiksi työnhaun kannalta tärkeässä LinkedInissä tavoitteena on juuri jakaa tietoa omasta urastaan ja yrityksistä. (Kiertzmann ym. 2011, 243–246.) Kuviossa 6 on kuvattuna sosiaalisen median viitekehys.



Kuvio 6 Sosiaalisen median viitekehys ”kennosto” (mukaillen Kiertzmann ym. 2011, 243)

### 3.2 Sosiaalinen media työnantajabrändin työkaluna

Sosiaalisen median käytöllä on tutkimusten mukaan todettu olevan positiivinen vaikutus siihen, miten innokkaasti yritykseen haetaan töihin (Sievertzen ym. 2013, 473). Korven ym. (2012, 73) mukaan sosiaalinen media on erittäin tärkeässä osassa juuri työnantajabrändin rakentumisessa. Jokainen viesti sosiaalisessa mediassa, joka liittyy jollain tavalla yritykseen, rakentaa omalta osaltaan yrityksen työnantajakuva, esimerkiksi työntekijän henkilökohtainen julkaisu omassa sosiaalisen median kanavassa, oli se sitten kirjoitettu positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn. Sievertzen ym. (2013, 473–474) korostavat sosiaalisen median tärkeyttä maineen rakentamisessa. Sosiaalisen median avulla yritys pystyy kohdistamaan viestintää tarkoituksenmukaisemmin juuri oikealla kohderyhmälle ja tavoittamaan haluamansa potentiaaliset työntekijät.

Edwardsin (2010, 7, 10) mukaan työnantajabrändiä ei saisi ajatella yksittäisenä, muista irrallisena asiana. Se on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin se on yhdistetty yrityksen muihin markkinointikampanjoihin, joiden tehtävänä on yrityksen ja tunnettavuuden parantaminen. Työnantajabrändiin suunnatussa viestinnässä on syytä korostaa samoja asioita kuin muussakin yrityksen viestinnässä. Brechtin yms. (2011, 983) mukaan sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut, siellä jaetut sisällöt ja sen avulla verkostoituminen edesauttavat muistijäljen syntymistä yrityksestä. Työnantajabrändin voidaan katsoa rakentuvan arvoväittämien määrittelemisestä ja markkinoinnista sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Ensin on kuitenkin rakennettava työnantajalupaus nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajalupaus on pitkäjänteisen sidosryhmäviestinnän lähtökohta ja tuki, ei siis yksinomaan slogan tai rekrytointiviestinnän materiaali. Työnantajalupauksen voidaan katsoa vastaavan kysymyksiin ”Millainen työnantaja me olemme?” (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

Dutan (2014, 95) mukaan sosiaalisen median potentiaalia työnantajabrändin rakentamisessa on alettu ymmärtää, kun yritykset ovat tajunneet, että heidän on yhä helpompi olla yksityisten henkilöiden kanssa vuorovaikutuksessa. Yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa sekä aktiivisessa että passiivisessa rekrytoinnissa ja yrittävät sen kautta välittää positiivista kuvaa omasta työnantajabrändistään. Se, miten yritys esittelee itsensä työnantajana sosiaalisessa mediassa, vaikuttaa vahvasti siihen millaisen käsityksen potentiaaliset työntekijät muodostavat yrityksestä ja erityisesti siitä, miten työnantaja hoitaa velvollisuuksiaan työntekijöitä kohtaa. (Edwards 2010, 5.)

Sievertzen ym. (2013, 473–474) ovat tutkineet, mitkä ovat juuri ne tekijät, joihin työnantajan on keskityttävä työnantajabrändistrategiassaan. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat omasta maineesta ja imagosta huolehtiminen sekä yrityksen arvomaailma. Maine määritellään organisaation kokonaisuudeksi, joka perustuu organisaation tulevaisuuden näkyviin ja aiempiin tekoihin. Kun yritys haluaa parantaa mainettaan ja lisätä houkuttelevuutta työnantajana, pyrkivät yritykset tällöin vahvistamaan nimeään brändinä. Brändi ja maine ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja ne vaikuttavat toisiinsa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Mitä enemmän ihmiset etsivät sosiaalisesta mediasta tietoa yrityksen maineesta, sitä vahvemmin korostuu maineen ja brändin välinen yhteys. Esimerkiksi kriisitilanteessa yrityksen on toimittava erittäin nopeasti, sillä sosiaalisessa mediassa brändi voi kokea hetkessä mainevaurion. Sosiaalisen median merkittävyyden kasvu on vaikuttanut yritysten ajattelutapaan siitä, miten tärkeää kohdennettu viestintä on uusien työntekijöiden houkuttelussa ja myös sellaisten potentiaalisten työntekijöiden, jotka eivät aktiivisesti hae itselleen työpaikkaa. (Ewing ym. 2002, 3, 12.)

Potentiaaliset työntekijät vertailevat useita eri työpaikkoja keskenään miettiessään, minne hakisi töihin. Suurimmalle osalle ihmisistä on tärkeää työskennellä yrityksessä, jolla on hyvä ja positiivinen maine, hyvä imago ja jonka arvomaailma vastaa hakijan omaa arvomaailmaa. Ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa tietolähteenä, kun haluavat selvittää, millainen maine, imago ja arvomaailma yrityksellä on. Tutkimukset myös osoittavat, että jos ihmisellä on entuudestaan mielipide siitä, että organisaatiolla on huono maine, arvomaailma tai imago, he eivät lähde edes hakemaan työpaikkaa. Yrityksien olisikin tärkeää tiedostaa, millainen maine heillä on ihmisten keskuudessa. (Ewing ym. 2002, 3, 12.)

Kaplain ja Haenlein (2010, 65–66) ovat listanneet viisi keinoa, miten sosiaalista mediaa olisi hyvä käyttää. Tutkijoiden mukaan sosiaalista mediaa on tärkeää käyttää huolellisesti, koska kaikki, mitä sosiaaliseen mediaan kerran laittaa, jää sinne lopullisesti. Tärkeää on myös kohdistaa sosiaalisen median päivitys oikealle kohdeyleisölle. Työnantajabrändin ammattilainen Rantanen (2017) tuo esille perinteisen ja modernin työnantajabrändin erot. Perinteinen työnantajabrändi on keskittynyt joko ”hyvä työpaikka -fiilistelyyn” tai nuorten ammattilaisten tavoitteluun. Kuitenkin työnantajabrändin rakentamisen sosiaalisessa mediassa tulisi olla fiilistelystä sijaan vaikuttamista. Kaplain ja Haenlein (2010, 65–66) lisäävät vielä, että sosiaalista mediaa varten on myös tärkeää laatia suunnitelma, jossa yritys miettii tarkkaan, minne, milloin ja mitä se aikoo eri kanavissa julkaista. Yrityksen on myös tärkeää huolehtia siitä, että useammalla työntekijällä olisi

oikeus yrityksen sosiaalisen median kanaviin. Dutan (2014, 101) mukaan potentiaaliset työnhakijat haluavat kuulla sosiaalisessa mediassa yritysten onnistumisen hetkistä, työntekijöiden kunnianosoituksista sekä yrityksen saavuttamista tunnustuksista ja palkinnoista.

Ahmadin ym. (2016, 331–332) mukaan sosiaalinen media on tehnyt mahdolliseksi yritysten ja potentiaalisten työnhakijoiden välisen kaksisuuntaisen kommunikoinnin ja keskustelun. Erityisesti brändin kehittämisen tasolla kommunikoinnista on tullut elintärkeä osa brändin kehittämistä ja markkinointistrategiaa. Potentiaaliset työnhakijat arvostavat, jos yritys ymmärtää hyödyntää sosiaalista mediaa kaksisuuntaisena viestintäkanavana ottaen huomioon potentiaalisia työnhakijoita kiinnostavat asiat (Kaur ym. 2015, 10). Dutta (2014, 93) korostaa, että potentiaaliset työnhakijat kokevat yrityksen sosiaalisen median kanavat erityisesti sellaisina, joiden avulla yritys pystyy viestimään haluamiaan asioita kohdeyleisölle ja myötävaikuttamaan asioihin.

Duunitori (2019) on koonnut yhteen kiinnostavia asioita, joita potentiaaliset työnhakijat haluavat kuulla yrityksestä. Aitous on noussut jatkuvasti yhä merkittävämmäksi tekijäksi työmarkkinoilla. Kun ihmiset hakevat töitä, heitä kiinnostaa kuulla, miten yrityksen työntekijät kokevat yrityksessä työskentelyn, niin työskentelyn hyvät kuin huonot puoletkin. Aidot tarinat vetoavat potentiaalsiin työnhakijoihin. Potentiaaliset työnhakijat kiinnittävät myös huomiota yrityksen viestinnässä aitoihin kuviin, ei kuvapankin täydellisiin kuviin. Esimerkiksi jos työnhakijalla on tieto yrityksen haasteista hakiessaan työpaikkaa, hän todennäköisesti vaihtaa pienemmällä todennäköisyydellä työpaikkaa, kun haaste tulee vastaa, koska oli tästä edes jotenkin tietoinen. Moroco ja Uncles (2008, 165) ovat tutkimuksessaan tulleet samaan lopputulokseen Duunitorin kanssa. Heidän mukaansa potentiaaliset työnhakijat ovat kiinnostuneita todenmukaisesta ja aidosta viestinnästä. Foster ym. (2010, 403) mukaan työnhakijoita kiinnostaa kuulla työkuultuurista, yrityksen arvoista ja identiteetistä. Tullessaan uuteen työpaikkaan, työntekijät arvioivat juurikin edellä mainittuja asioita ja niiden paikkansapitävyyttä. Edwards (2010, 10) nostaa esille, että usein organisaatiot viestivät turhan positiivisesti ja luovat itsestään sosiaalisen mediaan liian positiivisen työnantajakuvan. Tämä voi olla erittäin huono asia, sillä työnhakijat ja uudet työntekijät luovat epärealistisia odotuksia työpaikasta ja tämä voi lopulta johtaa työpaikan nopeaan vaihtoon.

Brecht ym (2011, 986–991) ovat tutkineet sosiaalisen median vaikutusta työnantajabrändin rakentumisessa. Tutkijat ovat luoneet viitekehyksen, kuvio 7, jossa yhdistyy strategioita, tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia, joita sosiaalinen media tarjoaa

työnantajabrändin tueksi. Sosiaalisen median käyttö mahdollistaa yrityksille niin strategisia, toiminnallisia kuin avustavia tavoitteita. Jos yritys onnistuu noudattamaan sosiaalisen median viitekehyksen tavoitteita, strategiaa ja tuloksia, yrityksellä on kaikki edellytykset tavoittaa potentiaaliset työntekijät ja muu haluamansa kohdeyleisö entistä tehokkaammin. Kun yritys onnistuu sosiaalisen median avulla tavoittamaan haluamansa kohderyhmät, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet onnistua parantamaan brändiään ja mainettaan työnantajana. Tämä osaltaan mahdollistaa sen, että yrityksen on puolestaan mahdollisuus rekrytoida alan parhaat osaajat itselleen töihin. Jotta yritys onnistuu tavoittamaan halutun kohderyhmän ja synnyttämään heille vahvan muistijäljen yrityksestä, yrityksen on seurattava jatkuvasti informaatiota sosiaalisessa mediassa, tuotettava mielenkiintoista ja kiinnostusta herättävää sisältöä, joka myös puhututtaa ihmisiä ja olemaan avoimesti vuorovaikutuksessa kohderyhmien kanssa.



Kuvio 7 Sosiaalisen median tavoitteet, strategia ja toiminnot sekä tulokset työnantajabrändissä (mukaillen Brecht ym. 2011, 986)

### 3.3 Työnantajabrändin kannalta tärkeimmät kanavat

Sosiaalisen median erilaiset kanavat tarjoavat elektronisessa ympäristössä eWOM:in eli electronic Word Of Mouth -kommunikaation nopean leviämisen. Käsite eWOM tarkoittaa sosiaalisessa mediassa käytävää keskustelua, tässä tapauksessa yrityksestä käytävää keskustelua. (Goodrich & de Mooij 2013, 103.) Sosiaalisessa mediassa käyttäjät voivat luoda itselleen profiileja erilaisiin kanaviin ja juuri näiden profiilien avulla henkilö voi löytää itselleen esimerkiksi työpaikan. Myös työnantajat voivat löytää uusia potentiaalisia työntekijöitä itselleen tutkimalla henkilöiden profiileja. (Sievertzen ym. 2013, 475.) Työnhakijat pitävät tärkeinä, että yrityksillä olisi kanavissaan live-chatteja, jossa työnhakijalla olisi mahdollisuus keskustella tämän hetken työntekijöiden kanssa (Duunitori 2019).

Potentiaalinen työnhakija luo yrityksestä jatkuvasti mielikuvia eri kanavien perusteella (Duunitori 2019). Kaplanin ja Haenleinin (2010, 65) korostavatkin, että yritysten on tärkeää käyttää aikaa ja vaivaa sosiaalisen median kanavien tutkimiseen ja oikeiden kanavien valintaan. Yrityksien kannattaa tutkia, missä kanavissa heidän potentiaalinen kohdeyleisönsä viettää aikaa. On tärkeää muistaa, että kaikki kanavat eivät sovi kaikille. Wilden ym. (2010, 69) mukaan esimerkiksi toimialalla on suuri merkitys yritysten väliin eroihin. Tämän vuoksi oman toimialan ominaiset piirteet olisi hyvä tiedostaa, jotta yksittäisen työnantajan houkuttelevuutta sosiaalisessa mediassa voidaan lähteä rakentamaan ja tuoda yritystä myös oikeissa kanavissa esille. Jatkuvasti markkinoille tulee uusia sosiaalisen median kanavia, joihin Y-sukupolvi tekee profiileita. Myös jo käytävissä olevat sosiaalisen median kanavat muuttuvat jatkuvasti. Yritysten on tärkeää olla ajan hermoilla ja tunnistaa sosiaalisen median jatkuvasti muuttuvat trendit. Vuoden 2020–2021 sosiaalisen median suuria muutoksia on esimerkiksi se, että Instagram on poistamassa kuvista tykkäysten lukumäärät. Myös nuorten suuren suosion saavuttanut TikTok-kanava saattaa hyvinkin olla työnantajabrändin merkittävä rakennuspaikka lähivuosina. (Rantanen, 2020.)

Kaplanin ja Haenleinin (2010, 61–62) mukaan sosiaalisen median kanavat on syytä jaotella sen perusteella, missä määrin jäsenet ovat tekemisissä toistensa kanssa kyseisellä kanavalla ja sivuston välityksellä. Jaottelun perusteita ovat myös, kuinka paljon tietyn ajan sisällä kanavassa julkaistaan mediasisältöä sekä kuinka paljon käyttäjät pyrkivät kanavalla ilmaisemaan itseään ja tuomaan omia mielipiteitään esille. Davison ym. (2011, 155) lisäävät vielä, että sosiaalisen median kanavat eroavat toisistaan esimerkiksi

käyttötapojen perusteella. Eroavaisuudet on syytä ottaa huomioon ja kanaviin kannattaa tuottaa myös erilaisia sisältöjä, eikä samaa asiaa samaan tyyliin kannata jakaa jokaisessa kanavassa. Usein henkilöt seuraavat saman yrityksen useita kanavia ja kyllästyvät helposti, jos yritys toistaa itseään kaikissa kanavissa.

Usein potentiaalinen työnhakija etsii yrityksen ensimmäisenä sosiaalisen median kanavista kiinnostuessaan yrityksestä (Cober ym. 2004, 625). Kaplanin ja Haenleinin (2010, 66) mukaan oli kyseessä mikä tahansa yrityksen sosiaalisen median kanava, seuraajat odottavat, että yritys julkaisisi tasaisin väliajoin mielenkiintoista, rehellistä ja todenmukaista sisältöä. AudienceProject (2016) on listannut sivuillaan kahdeksan suosituinta sosiaalisen median kanavaa, listalta löytyy Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Twitter, Pinterest, Snapchat ja Whatsapp. Näistä jokaisella kanavalla on erilainen merkitys ihmisten elämässä, joidenkin avulla pidetään yhteyttä lähipiiriin, osa on kokonaan viihdetarkoitusta varten ja osa liittyy ammatilliseen verkostoitumiseen. Alla olevaan kuvioon 8 on koottu tämän hetken kymmenen suosituinta sosiaalisen median kanavaa ja avattu lyhyesti kanavien päätarkoitukset sekä kanavan käyttö yritysten näkökulmasta. Kuvio on laadittu AudienceProjectin (2016) mukaan, ja siihen on lisätty mukaan Jodel ja TikTok, jotka ovat vuoden 2016 jälkeen nousseet suosituiksi sosiaalisen median kanaviksi.



Kuvio 8 Sosiaalisen median kanavat ja niiden käyttötarkoitus (Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Twitter, Snapchat, Pinterest, Whatsapp, Jodel, TikTok)

Tämän pro gradu -tutkielman tulosten kannalta on tärkeää perehtyä tarkemmin niihin sosiaalisen median kanaviin, joissa potentiaalinen työnhakija viettää eniten aikaa perehtyessään yrityksen toimintaan. Tämän tutkielman kannalta oleellimmat kanavat ovat: LinkedIn, Twitter, Instagram ja Facebook. (Davison ym. 2011, 155; Korpi ym. 2012, 116; Smith ym. 2012, 102.)

Davison ym. (2011, 155) ovat tutkineet sosiaalisen median kanavia työhaun näkökulmasta ja nostavat esille LinkedInin, joka on ammattiin ja ammattilaisuuteen erikoistunut verkosto. LinkedInin voidaan ajatella olevan rekrytointiviestinnän näkökulmasta

asiantuntijoiden ja korkeammin koulutettujen henkilöiden kanava. LinkedIn on yksi sosiaalisen median varhaisimmista palveluista, se perustettiin vuonna 2003. LinkedIn on työelämän ammattilaisille suunnattu sosiaalisen median verkosto, jota käytetään paljon esimerkiksi rekrytoinnissa ja muussa yritysten markkinoinnissa. LinkedIn käyttäjiä on satoja miljoonia. (LinkedIn 2015.) Korven ym. (2012, 108–109, 111) mukaan LinkedInissä on suositeltavaa jakaa ja julkaista sisältöä, jossa kerrotaan, mitä yrityksessä tapahtuu. Yrityksen työntekijöiden kirjoitukset ja haastattelut ovat tästä hyviä esimerkkejä. LinkedInissä jaettu positiivinen kuva yrityksestä rakentaa osaltaan vahvasti työnantajabrändiä. Tärkeässä osassa ovat myös yritysten työntekijöiden profiileissa jaetut organisaatiota koskevat sisällöt, jotka rakentavat osaltaan arvokkaasti työnantajabrändiä. LinkedInin avulla ihmiset voivat kasvattaa henkilökohtaista, ammatillista verkostoaan lisäämällä toisiaan omaan verkostoon. LinkedIniä pidetään erinomaisena paikkana luoda ja kehittää työnantajabrändiä. (Elad 2016, 13.) Yrityksen on tärkeää kannustaa työntekijöitään luomaan LinkedIniin profiilit ja kertoa siellä työskentelevänsä kyseisessä yrityksessä. Työntekijöitä kannattaa myös kannustaa liittämään omaan profiiliinsa linkki, jota kautta pääsee helposti yrityksen verkkosivuille. Nämä ovat erittäin kustannustehokkaita tapoja yritykselle saada näkyvyyttä. Työntekijöiden profiilit ovat yrityksen työnantajabrändin rakentumisen kannalta erittäin tärkeitä, niitä pidetään usein myös luotettavina. (Elad 2016, 291–292.)

Smith ym. (2012, 102) korostavat Facebookin merkitystä sosiaalisessa kanssakäymisessä, koska se on sosiaalisen median yhteisö, jossa sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu kaikkein eniten. Kaplain ja Haenlein (2010, 61–62) lisäävät, että Facebookissa käyttäjien on todella helppo ilmaista itseään ja olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden käyttäjien kanssa. Facebook tarjoaa käyttäjilleen, niin yksityisille henkilöille kuin yrityksille helpon ja nopean tavan julkaista tekstejä, kuvia, videoita ja muuta mediaa. Myös toisten käyttäjien julkaisuiden jakaminen on suosittua Facebookissa. Korpi ym. (2012, 116) mukaan Facebookia pidetään rennompana ja hauskempana kanavana, joten siellä olisi hyvä julkaista myös rennompaa sisältöä. Facebookissa yritykset ja yrityksen työntekijät voivat myös jakaa työpaikkailmoituksia. Tutkimusten mukaan Facebookissa tapahtuva rekrytointimarkkinointi on pääsääntöisesti suunnattu perustyötä tekeville henkilöille. Tämä johtuu siitä, että vaativille työpaikkailmoituksille, joita korkeakoulutetut henkilöt haluavat, LinkedIn tarjoaa Facebookia paremmat mahdollisuudet.

Jatkuvasti suosiotaan kasvattava sosiaalisen median kanava on Instagram, jossa hashtagilla voi etsiä ja seurailta itseään kiinnostavia tilejä. Instagramissa yksityiset henkilöt

ja yritykset voivat luoda omia tilejään, jonne he voivat julkaista kuvia ja videoita. Instagramin suosio kertoo se, että joka sekunti Instagramiin ladataan yli 900 kuvaa. Instagramin suosio myös työelämässä on noussut viime vuosina ja siitä on tullut tärkeä alusta työnantajamielikuvan rakentumisen kannalta. (Korpi ym. 2012, 117.) Voorveld ym. (2018, 41–42, 45) lisäävät, että Instagramissa yritykset mainostavat toimintaansa julkaisemalla houkuttelevan näköisiä kuvia elämästä työpaikalla. Instagramissa pyörii paljon yritysten mainoksia. Erityisesti suureen suosioon nousseet Instagramin tarinat ovat hyvä paikka yrityksille mainostaa avoimia työpaikkoja potentiaalisille hakijoille. Tutkimusten mukaan Instagram koetaan rentouttavana alustana, joten mainoksetkaan eivät ärsytä niin paljon kuin joissain muissa kanavissa. Kuitenkin Instagramissa mainoksien pitää olla viihdyttäviä. Y-sukupolvi käyttää Instagramia paljon vapaa-ajalla ja he julkaisevat sinne mobiililaitteilla sisältöä omasta elämästään. Aslam (2019) nostaa vielä esille, että Instagramin merkittäviä eroja muihin kanaviin on se, että Instagramiin voi päivittää sisältöä vain mobiililaitteilla, ei verkkoselaimen kautta.

Yritykset hyödyntävät Twitteriä suhteellisen paljon erityisesti mikrobloggaamiseen eli kirjoittavat, ”twiittaavat” sinne lyhyitä tekstinpätkiä. Twitterissä on myös mahdollista lähettää toisille viestejä. Twitterissä tuodaan esille paljon omia mielipiteitä, valituksia, uutisia ja yksityiskohtia päivittäisestä toiminnasta. Twitterissä käydään keskustelua yrityksistä ja heidän toiminnastaan ja yritysten onkin hyvä olla ajan tasalla, mitä heistä twiitataan. (Smith ym. 2012, 102–104.) Voorveld ym. (2018, 45, 52) lisäävät, että Twitterille ominaista on ajankohtaisuus ja tiedon nopea leviäminen. Twitterissä asioita ei kaunistella esimerkiksi niin helposti kuin Instagramissa. Twitterissä mainostettaessa on tärkeää tiedostaa Twitterin olevan ajankohtainen alusta, joten kohdeyleisölle on annettava hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa. Yritysten on myös mukautettava Twitterissä jakamansa sisältö alustan mukaan.

### **3.4 Työntekijälähettiläisyyden merkitys**

Tutkimusten mukaan 15 % ihmisistä luottaa yritysten omiin julkaisuihin yritysten virallisissa kanavissa, kun taas työntekijöiden julkaisuihin heidän omissa kanavissaan luottaa jopa 84 % ihmisistä. Suurimpana syynä tähän on se, että ihmiset kertoivat luottavansa enemmän yksityisten ihmisten kuin yritysten viesteihin. (Frank 2015.) Yritysten työntekijöillä on siis erittäin tärkeä merkitys organisaation sisäisen ja ulkoisen maineen ja

brändin rakentajina. Työntekijät kertovat yrityksen ulkoisille sidosryhmille avoimesti työskentelykokemuksistaan organisaatiossa ja näin ovat osaltaan rakentamassa organisaation työnantajabrändiä. (Hatch & Schults 2003, 1042–1043.) Löhndorf ja Diamantopoulos (2014, 313) lisäävät, että juuri yrityksen työntekijät luovat yritykselle kasvot ja vaikuttavat asiakkaan kokemaan brändikokemukseen. Korven ym. (2012, 134) mukaan loppupeleissä juuri organisaation työntekijät ja organisaation muut sidosryhmät luovat sosiaalisessa mediassa perustan yrityksen työnantajabrändille. Van Hoyenin (2008, 366) mukaan ei ole kuitenkaan olemassa varmaa tietoa siitä, mitkä tekijät motivoisivat yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä suosittelemaan työnantajaa ja kertomaan positiivisia asioita työpaikastaan muille, omissa sosiaalisen median kanavissaan ja vielä ilman lisäkorvausta.

Edwardsin (2010, 9) mukaan yrityksen positiivisella maineella on merkitystä siinä, miten yleitä työntekijät ovat yrityksestä, jossa työskentelevät. Ne työntekijät, jotka kokevat olevansa työympäristössään arvostettuja sekä pystyvät samaistumaan vahvasti brändiin, ovat valmiita todennäköisemmin toimimaan brändilähettiläinä. Eli mitä vahvempi yrityksen sisäisen työnantajabrändi yrityksellä on, sitä helpommin yrityksen työntekijät jakavat työasioitaan omissa sosiaalisen median kanavissa, yleensä LinkedInissä. (Löhndorf & Diamantopoulos 2014, 322). Kim ja Rhee (2011, 250–252, 258–261) lisäävät vielä, että ne työntekijät, jotka kokevat työskentelyn organisaatiossa positiiviseksi, jakavat todennäköisemmin tietoa työnantajasta ja työpaikan asioista muille ulkoisille sidosryhmille. Vuorostaan työntekijät, jotka kokevat työskentelyn organisaatiossa negatiiviseksi, levittävät organisaatioon liittyviä epäkohtia ja ongelmia ulkoisille sidosryhmille. Jos organisaatiota kohtaa erikoistilanne, esimerkiksi kriisi, työntekijän suhteella organisaatioon on suuri merkitys. Erikoistilanteessa henkilöt, jotka kokevat suhteensa organisaatioon positiiviseksi, puolustavat organisaatiota, oli tilanne kuinka negatiivinen tahansa. Työntekijät, jotka puolestaan kokevat suhteensa organisaatioon negatiiviseksi, päätyvät vahvistamaan negatiivisia oletuksia.

Frankin (2015) mukaan tärkeintä on työntekijöiden sitouttaminen yritykseen. Kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, hän on valmis auttamaan työnantajaansa menestymään. Keinoja saada työntekijä sitoutumaan yritykseen on hyvä johtajuus, kannustava työkuulttuuri ja -ympäristö, hyvä arvomaailma, mahdolliset urakehitysmahdollisuudet ja asianmukainen palkka. Kun työntekijä kokee, että yritys arvostaa häntä työntekijänä, hän on valmis auttamaan yritystä ja esimerkiksi kertomaan yrityksestä positiivisia asioita ulkopuolisille. Löhndorf ja Diamantopoulos (2014, 313) lisäävät vielä, että mitä

paremmin työntekijä on identifioitunut yritykseen ja tuntee kuuluvansa siihen, sitä enemmän työntekijä haluaa itse olla mukana kehittämässä yrityksen brändiä. Työnantajabrändin ulkoinen kuva on sitä vahvempi, mitä vahvempi on sen sisäinen kuva. Organisaation viestinnässä juuri työntekijät ovat yksi tärkeimmistä strategisista vaikuttajista, koska he ovat ulkoisen yleisön kanssa tekemisissä päivittäin. Keskustellessaan yritysten ulkoisten sidosryhmien kanssa työntekijät toimivat jatkuvasti organisaation epävirallisina viestijöinä. Näin ollen vuorovaikutus ulkoisten sidosryhmien työntekijöiden kanssa auttaa organisaatiota saavuttamaan viestinnällisiä tavoitteita. (Kim & Rhee 2011, 244.)

On tärkeää, että yrityksen henkilöstö omaksuu yrityksen brändin, koska omaksuttuaan sen henkilöstö pystyy viestimään yrityksen brändilupauksen paremmin ulkoisille sidosryhmille (Foster ym. 2010, 401). Löhdorfin ja Diamantopouloksen (2014, 31) mukaan kun työntekijä osallistuu jollain tavalla työnantajabrändin rakentamiseen, tarkoittaa tämä yleensä proaktiivista toimintaa, jossa työntekijä tekee lähtökohtaisesti enemmän asioita kuin mitä häneltä on vaadittu. Itsensä esilletuominen ja korostaminen on yksi sosiaalisen median yleisimmistä käyttötarkoituksista (Kaplain & Haenlein 2010, 61). Frankin (2015) mukaan yrityksellä on oltava sellainen työkuulttuuri, joka kannustaa, palkitsee ja antaa tunnustusta työntekijöille vapaaehtoisesta yritysten asioiden jakamisesta omille verkostoilleen. Myös työntekijälähettiläisyydestä on tehtävä yksinkertaista ja kannustavaa työntekijöiden näkökulmasta. Y-sukupolvi haluaa kannustimia työntekoon ja joissain isoissa yrityksissä on käytössä taulukoita, joihin työntekijät voivat merkitä kuinka monta yritykseen liittyvää julkaisua he ovat tehneet ja tietystä määrästä palkitaan. Tämä tekee sisältöjen jakamisesta kilpailuhenkisen ja hauskan sekä motivoi työntekijöitä jakamaan yrityksen sisältöä, koska he huomaavat hyötyvänsä siitä.

## 4 Y-SUKUPOLVI

### 4.1 Y-sukupolven määritelmä ja erityispiirteitä

Sukupolvi määritellään teorian mukaan sosiaalisesti rakenteeksi, jossa ihmiset ovat syntyneet tietyn ajanjakson sisällä. Sukupolvi muodostuu samana ajanjaksona syntyneiden ihmisten käsityksistä, näkemyksistä ja kokemuksista. Tietty sukupolvi on aina altis tietyille sosiaalisille ja historiallisille tapahtumille, jotka erottavat sukupolvet toisistaan. Sukupolvea yhdistää yhteiset arvot, asenteet, käsitykset perhe-elämästä, samanlainen elämäntyyli ja tunnuspiirteet. Yritysten on tärkeää tiedostaa sukupolvien väliset erot myös työelämässä. (Arsenault 2004, 124, 127, 135–136.) Smolan ja Suttonin (2002, 363–364) mukaan yritykset, jotka tiedostavat, käsittelevät ja tunnistavat sukupolviin liittyvät erot, suoriutuvat tutkimusten mukaan paljon paremmin sukupolvien välisistä erimielisyyksistä ja konflikteista työpaikoilla. Tämä on myös erityisen tärkeää juuri nyt, koska 1900-luvun sukupolvet työskentelevät yhdessä työpaikoilla enemmän kuin koskaan ennen.

Sukupolville on harvoin olemassa yhtä tarkkaa, tiettyä määritelmää. Myös Y-sukupolvesta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Usein Y-sukupolveksi kutsutaan vuosina 1980–1995 syntyneitä nuoria, joista käytetään myös nimitystä milleniaalit, diginatiivit ja nettisukupolvi. (Piha & Poussa 2012, 7–15.) Boltonin ym. (2013, 247) mukaan Y-sukupolvi on syntynyt vuosien 1981–1999 välissä. Tässä tutkielmassa Y-sukupolvi on rajattu syntyneeksi vuosien 1980–1995 välillä. Nyt vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolvi on suurin ikäluokka työelämässä. Tätä ennen syntyneet kuuluvat X-sukupolveen ja sen jälkeen syntyneet taas Z-sukupolveen. Y-sukupolven arvomaailma ja tunnuspiirteet eroavat huomattavasti edeltävästä sukupolvesta. (Piha & Poussa 2012, 7–15.) Myös Smolan ja Sutton (2002, 264) ovat tutkineet Y-sukupolven poikkeavan edeltäjistään huomattavasti. Y-sukupolvella on vahva halu muuttaa yhteiskuntaa ja työelämää vastaamaan paremmin omaa arvomaailmaa ja käsityksiään. Myös Vesterinen ja Suutari (2011, 120) ovat tutkineet Y-sukupolven eroja edeltäviin sukupolviin ja heidän mukaansa Y-sukupolvi poikkeaa aiemmasta sukupolvesta huomattavasti. Y-sukupolvi haluaa tehdä asioita, jotka koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi, eivätkä he ole valmiita joustamaan tästä helposti.

Solomonin (2013, 527–528) mukaan Y-sukupolven henkilöille on tyypillistä, että he haluavat muodostaa itse omat mielipiteensä asiasta. Tämä sukupolvi ei pidä siitä, että heille kerrotaan mitä pitää tehdä. Y-sukupolvi myös arvostaa suoraa ja rehellistä puhetta ja he haluavat, että esimerkiksi yritys tuo esiin oikeaa tietoa, kun Y-sukupolvi on hake-massa työpaikkaa. Yrityksen ei kannata liioitella ja kaunistella Y-sukupolvelle asioista, jos haluaa saada nuoret uskollisesti puolelleen. Tälle sukupolvelle on myös tärkeää, että jos luvataan jotain, asioista pidetään myös kiinni. Vesterisen ja Suutarisen (2011, 120) mukaan Y-sukupolven henkilöitä pidetään myös usein kärsimättöminä ja kiih-keinä, eivätkä he voi sietää epäonnistumisia. He ovat verkostoitumistaitoisia, tietotekni-lisesti lahjakkaita, yrittäjähenkisiä sekä nopeita oppimaan uusia asioita.

Y-sukupolvelle on myös tyypillistä uskoa vahvasti omaan kykyihinsä, arvostaa ympä-ristöä ja vapaa-aikaa, työskennellä taitavasti erilaisten ihmisten kanssa ja erilaisissa ryh-missä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120). Rosethorn (2009, 13) lisää myös, että juuri Y-sukupolven nuoret ovat nähneet ja kokeneet omien vanhempiensa tekemät uhraukset omassa elämässään eivätkä tämän vuoksi pidä taistelu- ja uhrautumisajatuksista esimer-kiksi juuri työelämässä. Y-sukupolvi omaa vahvoja, omia mielipiteitä siitä, millainen työelämän pitäisi olla ja miten työnantajien tulisi käyttäytyä heitä kohtaan. Y-sukupolvi on tulevaisuuden suurin ikäluokka työelämässä ja tämän takia yritysten tulisi tietoisesti tehdä päätöksiä, joiden avulla he pystyisivät täyttämään Y-sukupolven odotukset tule-vasta työympäristöstä ja työtehtävistä (Singh ym. 2012, 202). Yritysten on erittäin tär-keää oppia tuntemaan heidän tulevaisuutensa suurimman ikäluokan mielenkiinto, eri-tyispiirteet ja arvomaailma, jotta yritykset onnistusivat rekrytoimaan ja sitouttamaan Y-sukupolven yritykseen.

## 4.2 Y-sukupolvi työelämässä

Singh ym. (2012, 155–156) ovat tutkineet Y-sukupolven odotuksia työelämää kohtaan. Viisi tärkeintä odotusta työpaikkaa kohtaan olivat, että työpaikka kannustaa ideoiden ja innovaatioiden kehittämiseen, huomioi työntekijän saavutukset, uskoo rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, antaa tukea sekä tarjoaa tilaisuuksia jatkuvaan itsensä kehittä-miseen ja uuden oppimiseen. Jos yritys haluaa saada Y-sukupolven edustajan pysymään yrityksessä, yrityksen on pystyttävä tarjoamaan hyvä ja kannustava työilmapiiri, oikeu-denmukaisuuden henki sekä reilut kehittymismahdollisuudet. Jos nämä eivät toteudu,

Y-sukupolven edustaja on valmis vaihtamaan työpaikkaa todella nopeasti. (Piha & Poussa 2012, 82–83).

Työpaikkojen taito erottautua edukseen Y-sukupolven keskuudessa muuttuu yhä tärkeämmäksi (Franca & Pahor 2012, 113). Pyöriän ja Ojalan (2016, 31) tekemän tutkimuksen mukaan viime aikoina työelämää koskevassa keskustelussa on noussut esille etenkin sukupolvenvaihdos, jonka myötä työpaikoille ovat astumassa jälkiteollisen tietoyhteiskunnan kasvatit, joka tunnetaan myös Y-sukupolvena. Talouselämä (2015) kertoo Y-sukupolven ja edeltävän X-sukupolven välisen kuilun olevan näkyvä työpaikoilla. Syitä tähän on monia. Y-sukupolvi on tottunut kouluissa ja harrastuksissa toimimaan ryhmissä, he ovat tottuneet saamaan tukea vanhemmilta ja kaipaavat palautetta tekemisistään. Y-sukupolven edustajat käyttävät aktiivisesti teknologiaa ja heitä vanhemman sukupolven olisi ymmärrettävä teknologian tärkeys uudelle sukupolvelle.

Weyland (2011, 439) korostaa, että yritys pystyy houkuttelevan työnantajabrändin avulla sitouttamaan Y-sukupolven työntekijöitä paremmin työtehtäviin, koska tämä sukupolvi on kiinnostunut erityisesti juuri yritysimagosta ja tavaramerkeistä. Brändeillä on siis tärkeä merkitys Y-sukupolvelle. Duunitorin (2019) mukaan Y-sukupolven edustajat haluavat saada työnantajasta hyvin relevanttia tietoa ja kuulla yrityksen mahdollisista urapoluista. Hakijoita ei enää kiinnosta pelkästään yrityksen itsensä faktatiedot, vaan he haluavat nyt tietää, miten yrityksen työntekijät kokevat työpaikassa työskentelyn ja kuinka nämä työntekijät ovat päässeet yritykseen. Y-sukupolven nuoria kiinnostaa erityisesti tosielämän uratarinat, koska ne koetaan suhteellisen rehellisiksi. Yritysten on tärkeää ymmärtää, millainen työnantajabrändi vetoaa tähän sukupolveen, jotta he voivat tulevaisuudessa rakentaa työnantajabrändistä Y-sukupolven näkökulmasta vetoavan.

Singhin ym. (2012, 154, 157) mukaan Y-sukupolven henkilöt odottavat työpaikaltaan rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Tälle sukupolvelle on tärkeää, että työpaikalla on hyvä maine. Työpaikan tulisi toimia kaikkien lakien ja säännösten mukaan, sekä eettisesti oikein. Y-sukupolvi haluaa työympäristön olevan sellainen, jossa on vapaus ja mahdollisuus innovoida, ideoida, kokeilla ja saada uusia mahdollisuuksia. Y-sukupolvi on tottunut siihen, että heitä palkitaan jatkuvasti ja he myös odottavat palkitsemista työpaikoilla. Y-sukupolven henkilöiden on koettu hakeutuvan töihin sellaisiin yrityksiin, joissa työskentelytilat ovat uusimman kehityksen mukaisia ja erittäin toimivia. Myös Mičikin ja Micudován (2018, 173) tutkimus tukee muiden tutkimusta. Heidän mukaansa Y-sukupolven henkilöille palkka ei ole kaikista tärkein tekijä työpaikan valinnassa vaan väliä on sillä, millainen sosiaalinen vastuu yrityksellä on ja miten yritys

vastaa henkilön omaa arvomaailmaa. Y-sukupolvelle on tyypillistä, että he suosivat positiivista työympäristöä ja kannustavaa työtä, joka tarjoaa heille mahdollisuuden menestyä ja kehittyä tulevaisuudessa. Myös kollektiivinen johtamistyyli sekä työelämän ja oman vapaa-ajan tasapaino ovat tärkeitä Y-sukupolvelle. Tätä sukupolvea houkuttelevat työnantajat, jotka voivat tarjota työntekijöilleen muutakin kuin hyvää palkkaa. Tärkeintä heille on joustavat työajat, jotta on mahdollisuus huolehtia myös perheestään kunnolla ja viettää aikaa heidän kanssansa. Hyvä maine, eettisyys käytännöissä, yritysarvojen yhteensovittaminen ja työturva ovat myös tärkeitä Y-sukupolvelle. Widen ym. (2013, 65) painottavat, että jos yrityksen viestimä työnantajabrändi ja todellisuus eivät työntekijän mielestä kohtaa, tämä johtaa tyytymättömyyteen ja pahimmillaan työntekijä irtisanoutuu töistä.

Sievertzenin ym. (2013, 479) tutkimus kertoo, että työnantajabrändikampanjoissa ja rekrytoinneissa, jotka on suunnattu erityisesti Y-sukupolvelle, kannattaa välttää materiaalisia asioita sekä palkitsemisen turhaa korostamista. He kehottavat korostamaan innovatiivisuutta ja psykologiaan liittyviä asioita, esimerkiksi itsearvostuksen ja luottamuksen tunnetta ja työntekijöiden innovointimahdollisuuksia. Yrityksen on myös tärkeää tuoda esille jatkuva oppiminen ja kasvaminen työpaikalla. Smolan ja Suttonin (2002, 379–381) mukaan Y-sukupolvi on teknologiakeskeinen ihmisjoukko, jolle on tärkeää, että työpaikalla on oma kulttuuri sekä hauska ja kannustava ilmapiiri. Pyöriä ja Ojala (2016, 31, 35–37) pitävät Y-sukupolvea esimerkiksi vähemmän työkeskeisinä. Y-sukupolvi arvostaa myös enemmän vapaa-aikaa ja aikaa perheen kanssa kuin heitä edeltävä sukupolvi. Y-sukupolvi arvostaa yksilöllisempiä arvostuskriteereitä, heille tärkeää on työn mielenkiintoisuus, elämyksellisyys, itsetoteutus, hyvä työyhteisö sekä se, miten sovitaa vapaa-ajan ja työn yhteen.

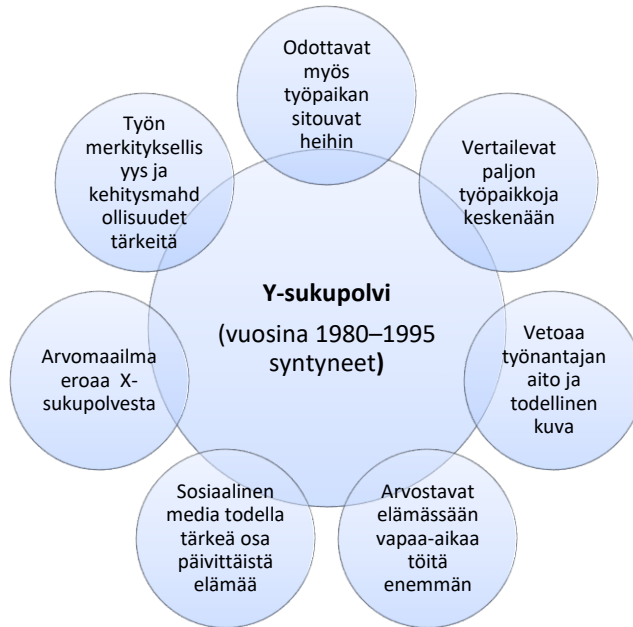
Piha ja Poussa (2012, 43–45) nostavat esille, että Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa ja lomaa sen verran paljon, että on halukas ottamaan myös palkatonta lomaa töistä. Piha ja Poussan tutkimuksen mukaan 86 % Y-sukupolven edustajista toivoi enemmän lomaa ja 58 % Y-sukupolven edustajista haluaisi tehdä lyhyempää työviikkoa, vaikka heille maksettaisiin sitten vähemmän palkkaa. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että tärkeintä heille on se, että työ on tarpeeksi kehittävää ja kiinnostavaa ja työajoista ollaan valmiita joustamaan välillä. Y-sukupolven edustajat ovat valmiita työskentelemään sovitua enemmän, jos he vastaavasti saavat korvaukseksi lisää vapaa-aikaa. Duunitorin (2019) mukaan Y-sukupolvi on entistä vaativampi ja kunnianhimoisempi verrattuna edeltävään sukupolveen, kun he ovat hankkimassa itselleen töitä. Bolton ym. (2013,

246) nostavat esille, että Y-sukupolvi haluaa tehdä töitä yrityksissä, joissa on työntekijöitä erilaisista taustoista. Myös tasa-arvo työelämässä nähdään tärkeänä tekijänä Y-sukupolvelle. Tänä päivänä työvoima yrityksissä onkin monipuolisempaa kuin koskaan ennen, myös miesvaltaisilla aloilla on yhä enemmän naisia töissä ja työpaikoilla työskentelee myös eri maiden kansalaisia.

Vesterisen ja Suutarisen (2011, 64–65) mukaan Y-sukupolvelle työn merkityksellisyyden lisäksi tärkeää on myös työn mielekkyys. Tämän sukupolven henkilöt haluavat tehdä riittävän haastavaa ja tuloksellista työtä. Työpaikalla pitää olla mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja saamaan vastuuta. Myös työnhaussa kerrotaan olevan eroja, töitä ei ole enää yhtä helppoa saada kuin esimerkiksi 40 vuotta sitten. Y-sukupolven edustajat näkevät paljon vaivaa työpaikkaa hakiessa ja yrityksen vanhempien työntekijöiden kommentit ”työpaikkaan kävelystä” saattavat tuntua pahoilta. (Talouselämä 2015.) Y-sukupolvi ei näe itsenään esimerkiksi esimiestään alempana, vaan he näkevät kaikki yhdenvertaisina kumppaneina. He odottavat, että työnantaja sitoutuu myös heihin, samalla kun he sitoutuvat työnantajaan. (Rosethorn 2009, 13.) Frank (2015) lisää, että Y-sukupolvi näkee työnantajat mahdollistajina, jotka auttavat yksilöä pääsemään urallaan eteenpäin ja vaikuttamaan paremmin maailmaan. Suurinta osaa Y-sukupolven edustajista ei kiinnosta tehdä yritykselle töitä sen vuoksi, että yritys menestyisi paremmin tulevaisuudessa. Heitä kiinnostaa omat ammatilliset edut ja oma kehittyminen sen hetken työtehtävässä. Yritysten onkin tärkeää kannustaa työntekijöitään töissään tarjoamalla heille kehitysmahdollisuuksia ja puhumalla niistä työntekijän kanssa avoimesti. Tämä kannustaa Y-sukupolvea parempiin saavutuksiin työtehtävässään.

Nuorisoparametrin (2019) mukaan nuoret suhtautuvat työelämään vakavasti, tosin työelämän epävarmuus sekä nopea muuttuminen huolestuttavat nuoria. Y-sukupolvi on halukas tekemään töitä, mutta erityistä huolta aiheuttaa nuorten riittämättömyyden tunne ja uupuminen, loppuun palaminen. Jatkuvat lainsäädännölliset muutokset, joilla yrittäjien nopeuttaa nuorten siirtymistä heti lukion jälkeen jatkokoulutuksiin ja sieltä työelämään, aiheuttavat entisestään huolta jaksamisesta. Nuoret toivovat työelämältä yhä enemmän pehmeitä arvoja ja sitä, että yritys suhtautuisi heihin kannustavasti. Solomon (2013, 528) nostaa esille luottamuksen tärkeäksi keinoksi sitouttaa Y-sukupolvi yritykseen. Yritys onnistuu herättämään Y-sukupolven luottamuksen sillä, että yritys antaa Y-sukupolvelle jatkuvasti palautetta, esimerkiksi kehuu heitä ja antaa lisää vastuuta, kun yhdestä työtehtävästä on suoriuduttu hyvin. Myös yrityksen tekemät yhteiskunnalliset asiat, esimerkiksi yrityksen rahallinen tuki ympäristön suojelussa voi osaltaan sitouttaa

Y-sukupolven henkilöä paremmin töihin. Y-sukupolvi haluaa nähdä, että yritys seisoo sanojensa mukana, heitä eivät kiinnosta tyhjä lupaukset vaan itse teot. Kuvioon 9 on koottu Y-sukupolven työntekijän erityispiirteet.



Kuvio 9 Y-sukupolven työntekijän erityispiirteet

### 4.3 Y-sukupolvi sosiaalisessa mediassa

Y-sukupolvi on kasvanut yhdessä Internetin ja digitaalisen kehityksen kanssa ja näin heistä on kasvanut diginatiiveja. Y-sukupolven sosiaalisen median käytön päätarkoituksena on viestiä muille käyttäjille. He käyttävät sosiaalista mediaa erilaisten sisältöjen jakamiseen, tiedon etsimiseen, kuluttamiseen, viihteeseen ja ollakseen yhteydessä muihin käyttäjiin. (Bolton ym. 2013, 247.) Solomonin (2013, 526) mukaan Y-sukupolvi on tottunut teknologiaan jo pienestä pitäen ja tästä syystä heidän on helppo omaksua uusia sosiaalisen median kanavia ja laitteita nopeaan tahtiin. Teknologiamailman huippua edustaa tällä hetkellä älypuhelimet, joihin tulee jatkuvasti uusia, hienoja ominaisuuksia ja niiden avulla Y-sukupolvi on yhteydessä tuttaviiinsa ympäri maailman 24/7. Vesterisen ja Saarisen (2011, 119) mukaan Y-sukupolvella on laaja verkosto sosiaalisen median ansiosta ja he ovat globalisaation ansiosta tottuneet elämään pienemmässä maailmassa kuin edeltävä sukupolvi.

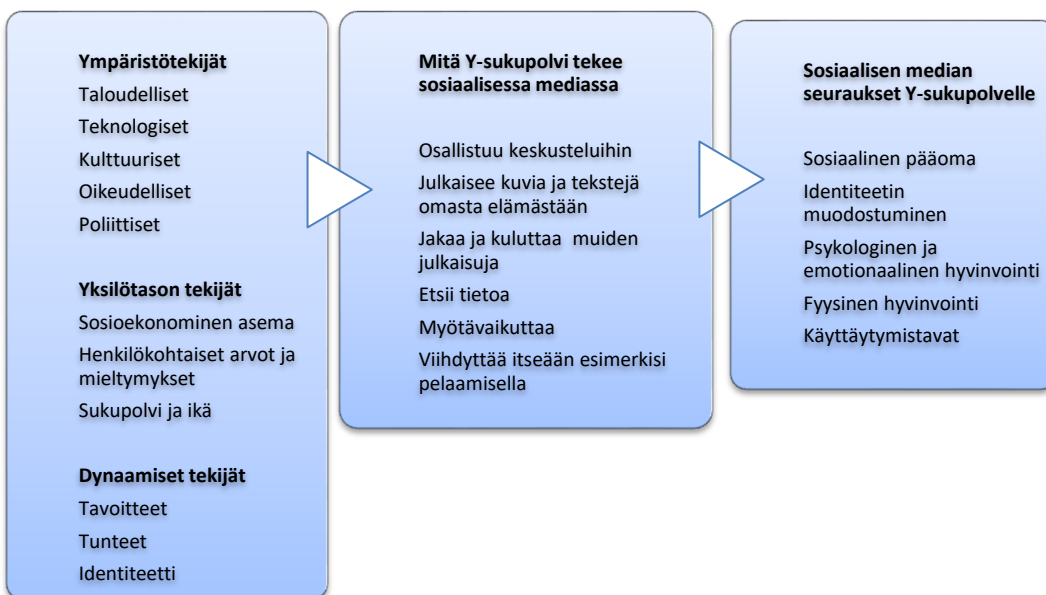
Boltonin ym. (2013, 256–257) mukaan sosiaalinen media tarjoaa yrityksille mahdollisuuden vahvistaa suhdettaan Y-sukupolveen aivan uudella tavalla. Y-sukupolvi viettää tunnetusti paljon aikaa sosiaalisessa mediassa ja heille brändit ovat erittäin tärkeitä. Yritykset voivat nyt kannustaa työntekijöitään sitoutumaan yrityksen brändiin vaalimalla sitä internetissä ja olemalla osa erilaisia sosiaalisen median käyttäjäyhteisöjä. Solomonin (2013, 527–528) mukaan Y-sukupolvi tiedostaa mainonnan luotettavuuden ja perustuvuuden suurelta osin huijaukseen. He ovat tietoisia siitä, että yritys pyrkii mainonnan avulla sekoittamaan kohdeyleisön päät ja tämän vuoksi he suhtautuvat todella kriittisesti yrityksen mainoksiin, liittyivät ne sitten yrityksen tuotteisiin tai yrityksen mainostamiin työpaikkoihin. Y-sukupolvi kyseenalaistaa helpommin yrityksen mainoksia kuin vanhemmat sukupolvet. Yritysten on hyvä myös tiedostaa, että Y-sukupolvi seuraa yrityksen mainontaa suhteellisen harvoin. Heitä kiinnostaa enemmän sosiaalisen median sisältö, jossa ei mainosteta suoraan jotain asiaa, vaan tuodaan yrityksen konkreettisia asioita mieluummin esille. On myös tutkittu, että Y-sukupolvi myötävaikuttaa myös paljon sisällön luomiseen ja he luovat näkemyksen asiasta yhdistämällä monta eri sosiaalisen median tietolähdettä keskenään. (Bolton ym. 2013, 248.)

Boltonin ym. (2013, 257–259) mukaan Y-sukupolvelle on erittäin tyypillistä, että he osallistuvat aktiivisesti erilaisiin, heitä kiinnostaviin keskusteluihin sosiaalisessa mediassa, jakavat suhteellisen helposti muiden henkilöiden julkaisuja, jos asia on heille tärkeä sekä etsivät tietoa ja kuluttavat paljon muiden käyttäjien tuottamaa sisältöä eri sosiaalisen median kanavissa. Y-sukupolvi sisäistää nopeasti sosiaalisen median jatkuvat muutokset ja heitä pidetään myös visuaalisesti kehittyneempinä kuin aiempaa sukupolvea. Y-sukupolvi arvostaa myös muiden mielipiteitä erityisesti heitä kiinnostavista asioista, esimerkiksi siitä, millaista joissain yrityksessä on työskennellä.

Bolton ym. (2013, 248) ovat luoneet viitekehyksen Y-sukupolven sosiaalisen median käytöstä. Y-sukupolvella on monia yhteisiä erityispiirteitä, joita käsiteltiin luvussa 4.1. Kuitenkin tämä sukupolvi on myös erittäin yksilöllistä ja on olemassa monia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilötasolla siihen, kuinka Y-sukupolvi suhtautuu sosiaaliseen mediaan ja kuinka aktiivisesti he käyttävät sitä. Y-sukupolven sosiaalisen median käyttöön vaikuttaa niin ympäristölliset tekijät, yksilötason tekijät kuin dynaamiset tekijät. Sosiaalisen median käyttöön vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat taloudelliset, teknologiset, kulttuuriset, poliittiset ja oikeudelliset tekijät. Esimerkiksi kulttuurisella taustalla on vaikutusta siihen, mitä asioita Y-sukupolven henkilö kokee soveliaaksi jakaa itsestään julkisesti sosiaalisessa mediassa. Yksilötason tekijät, jotka vaikuttavat osaltaan Y-

sukupolven sosiaalisen median käyttäytymiseen, ovat sosioekonominen asema, henkilökohtaiset arvot ja mieltymykset sekä sukupolvi ja ikä. On tutkittu, että korkeasti koulutetut nuoret osaavat käyttää vielä paremmin teknologiaa ja he suhtautuvat esimerkiksi kriittisemmin sosiaalisessa mediassa esille tuotuihin tietoihin kuin matalammin koulutetut ikäoverit. Dynaamiset tekijät, jotka vaikuttavat sosiaalisen median käyttäytymiseen, ovat tunteet, tavoitteet ja identiteetti. Y-sukupolvi käyttää sosiaalista mediaa vapaa-aikaan, yhteydenpitoon, tietojen jakamiseen, myötävaikuttamiseen, tiedon etsimiseen ja yhteisöllisyyden kokemiseen.

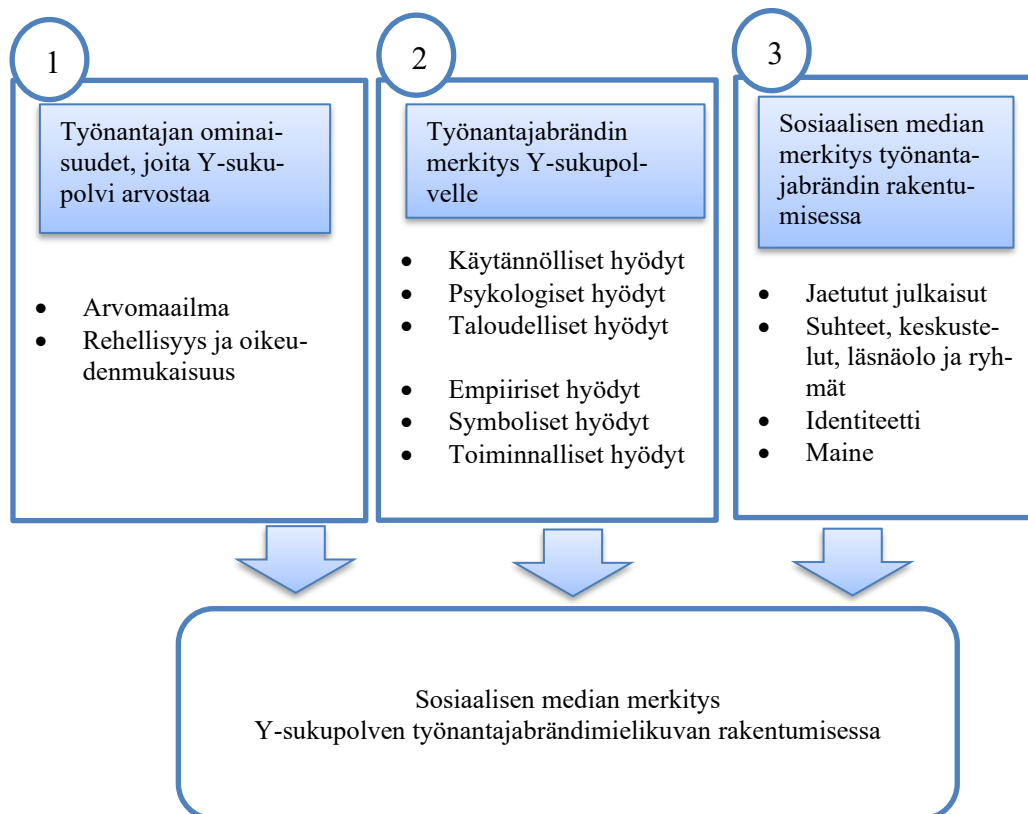
Sosiaalisen median käyttöön liittyy myös huonoja puolia. Sosiaalinen media voi vaikuttaa haitallisesti Y-sukupolven nuoren henkiseen, fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin ja sosiaalisen kehitykseen. Liiallisella ja pitkäaikaisella sosiaalisen median käytöllä on tutkittu olevan vaikutuksia Y-sukupolven mielenterveyteen. Y-sukupolvi vertaa itseään muihin käyttäjiin sosiaalisessa mediassa ja voi tuntea alemmuuden tunnetta esimerkiksi siitä, jos muilla käyttäjillä on sosiaalisempi elämä ja parempi työpaikka. Usein nimittäin sosiaalisessa mediassa jaetaan onnistumisia elämästä, hieman liioitellusti. Sosiaalisessa mediassa on helppo paljastaa itsestään arkaluonteista tietoa toiselle käyttäjälle ja jos se tieto joutuu väriin käsiin, sillä voi olla pahoja seurauksia. Kuvioon 10 on koottu Y-sukupolven sosiaalisen median käyttäytymisen kannalta merkittävät asiat, mukailen Bolton ym. (2013, 249–251.)



Kuvio 10 Y-sukupolvi sosiaalisessa mediassa (mukailen Bolton 2013, 249)

#### 4.4 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Tutkielman teoreettinen viitekehys on rakennettu vastaamaan tutkielman tarkoitukseen tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Tämä lähdekirjallisuuden pohjalta muodostunut viitekehys muodostaa tutkielman rungon ja sitä hyödynnetään myös empiirisessä tutkimuksessa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkielman tarkoituksen ja kolmen osaongelmien pohjalta. Ensimmäinen osaongelma tarkastelee työnantajan ominaisuuksia, joita Y-sukupolvi arvostaa. Toisessa osaongelmassa tarkastellaan työnantajabrändin merkitystä Y-sukupolvelle. Kolmannessa osaongelmassa tarkastellaan sitä, miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Kuviossa 11 tarkastelu aloitetaan syventymällä ensimmäiseen osaongelmaan, joka tarkastelee työnantajan ominaisuuksia, joita Y-sukupolvi arvostaa. Y-sukupolven henkilöt odottavat työpaikaltaan rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Työpaikan tulisi toimia kaikkien lakien ja säännösten mukaan sekä eettisesti oikein. (Singh ym. 2012, 154–155.) Tärkeimmät tekijät Y-sukupolvelle työpaikan valinnassa ovat työnantajan toiminen rehellisesti sekä yrityksen arvomaailman yhteensovittaminen omien arvojen kanssa (Mičik & Micudová 2018, 173). Y-sukupolvi arvostaa työnantajan rehellisyyttä ja halua kuulla rehellisesti työnhakuvaiheessa, millaista työnteko tulisi olemaan. Jos Y-sukupolvi kokee, että yritys on huijannut sitä, Y-sukupolven edustaja on valmis vaihtamaan työpaikkaa nopeasti. (Piha & Poussa 2012, 82–83.)

Toisen osaongelman avulla pyritään saamaan tietoa työnantajabrändin merkityksestä Y-sukupolvelle. Työnantajabrändi tarjoaa Y-sukupolvelle erilaisia hyötyjä, joilla on merkitystä siinä, miten Y-sukupolvi kokee työnantajabrändin. Työnantajabrändin ominaisuudet voidaan jakaa käytännöllisiin, psykologisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Psykologisilla hyödyillä tarkoitetaan henkilökohtaisia tunteita, tunteuksia ja yleisiä fiiliksiä siitä, millaista työpaikalla on työskennellä. Käytännöllisillä hyödyillä tarkoitetaan esimerkiksi urakehitykseen liittyviä asioita, kuten työn merkityksellisyyttä ja vastuunsaamista. Taloudellisilla hyödyillä tarkoitetaan esimerkiksi aineellisia hyötyjä kuten palkkaa, muita työnantajan tarjoamia etuuksia ja etätyömahdollisuuksia. (Ambler & Barrow 1996, 187.)

Työnantajabrändi tarjoaa myös empiirisiä, symbolisia ja toiminnallisia hyötyjä. Empiiriset hyödyt liittyvät henkilön henkilökohtaiseen kokemukseen ja tulkintaan, jokainen Y-sukupolven edustaja kokee myös työnantajabrändin henkilökohtaisena ja kokemaan vaikuttavat omat ajatukset. Toiminnallisia hyötyjä voivat olla hyvin organisoitu työhaastattelu ja yrityksen sosiaalisessa mediassa oleva livelähetys, josta potentiaalinen työnhakija saa nopeasti ja vaivattomasti haluamaansa tietoa yrityksestä. Symboliset hyödyt liittyvät identiteettiin ja kuvastavat esimerkiksi sosiaalista statusta. Brändit ja status ovat Y-sukupolvelle merkittäviä asioita. Y-sukupolven työntekijälle on tärkeää, että työnantajalla on hyvä brändi ja tämän avulla Y-sukupolven henkilö voi myös parantaa omaa sosiaalista statustaan. Myös yrityksen arvomaailma on Y-sukupolvelle tärkeä. Y-sukupolvi hakeutuu työpaikoille, jolla on samanlainen arvomaailma kuin heillä ja haluavat että työpaikka, jossa työskentelevät, kuvastaa heidän omaa identiteettiään. (Keller & Swaminathan 2020, 580–581.)

Kolmannen osaongelman avulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä. Sosiaalinen media on tällä hetkellä työnantajabrändin rakentamisen kannalta yksi tärkeimmistä paikoista. Sosiaalisessa mediassa on useita tietolähteitä, joista jokainen rakentaa osaltaan yrityksen työnantajabrändiä. (Korpi ym. 2012, 73.) Jokainen siellä jaettu julkaisu, erilaiset ryhmät, suhteet, keskustelut ja läsnäolo sekä maine, jotka liittyvät jollain tavalla yritykseen, rakentavat omalta osaltaan työnantajabrändikuvaa. (Kiertzmann ym. 2011, 243; Korpi ym. 2012, 73.) Jaetut julkaisut ovat yleistyneet sosiaalisessa mediassa. Useassa kanavassa, esimerkiksi työnantajabrändin rakentamisen kannalta tärkeimmässä sosiaalisen median kanavassa LinkedInissä tavoitteena on juuri jakaa tietoa omasta urastaan ja yrityksistä. Y-sukupolvi muodostaa käsitystä työnantajasta muiden jakamien julkaisuiden pohjalta. (Korpi ym. 2012, 108–109.)

Sosiaalisen median käyttäjät muodostavat erilaisia ryhmiä, joissa he keskustelevat heitä kiinnostavista asioista. Käyttäjät myös muodostavat sosiaalisessa mediassa erilaisia suhteita keskenään. Käyttäjille on tärkeää sosiaalisen median vahva läsnäolo, joka kertoo, miten nopeasti käyttäjä voi saada muihin käyttäjiin yhteyden. Sosiaalisessa mediassa muodostetut ryhmät ja suhteet, siellä käydyt keskustelut ja muiden käyttäjien läsnäolo vaikuttavat paljon siihen, miten henkilö rakentaa kuvaa työnantajabrändistä. (Kiertzmann ym. 2011, 244.) Y-sukupolvi arvostaa muiden mielipiteitä ja näkemyksiä heitä kiinnostavista asioista ja heille on tyypillistä keskustella erilaisissa ryhmissä esimerkiksi siitä, millaista jossain yrityksessä olisi työskennellä (Bolton ym. 2013, 258). Identiteetti kuvastaa sitä, miten sosiaalisen median käyttäjät paljastavat oman identiteettinsä sosiaalisessa mediassa, miten paljon he kertovat siellä omia, henkilökohtaisia ja todennukaisia tietojaan. Juuri nämä henkilöiden omakohtaiset julkaisut Y-sukupolvi kokee luotettavammiksi kuin yritysten omat julkaisut. Maine kertoo esimerkiksi siitä, paljonko jollain julkaisulla on tykkäyksiä ja jakoja sekä tilillä seuraajia. Nämä tekijät vaikuttavat huomattavasti siihen, miten uskottavaksi joku julkaisu ja käyttäjä koetaan sosiaalisessa mediassa ja miten paljon heidän kertomiin näkemyksiin luotetaan. (Kiertzmann ym. 2011, 243–244.)

## 5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoitus määrittelee tutkimusmenetelmän ja tutkimusstrategian (Hirsjärvi ym. 1997, 120). Tutkimusmenetelmä tulee valita siten, että tutkimuskysymykseen saadaan mahdollisimman selkeät vastaukset (Eriksson & Kovalainen 2008, 27). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on luoteeltaan kvalitatiivinen ja siksi tutkimus toteutetaan laadullisella menetelmällä. Kvalitatiivisen menetelmän tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita ilmiötä syvällisesti. Ominaispiirteitä ovat myös tiedon subjektiivisuus ja vuoro-vaikutus tutkijan ja havaintokohteen välillä. (Puusa & Juuti 2011, 47.) Kun määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii testaamaan valmiiksi muodostettuja hypoteeseja, laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan vähemmän tunnettuja ilmiöitä ja tutkimusaineistoa analysoidessa pyritään ilmiön uudenaiseen ymmärrykseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5–6; Hirsjärvi ym. 2009, 160–161.)

Laadullisen tutkimuksen avulla ilmiötä tai aihetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista saada selville myös ennalta-arvaamattomia asioita, koska tutkimusasetelma mahdollistaa moniosaisten kokonaisuuksien ymmärtämisen, joka saattaa hyvinkin täydentää jo olemassa olevaa tietämystä asiasta. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on siinä, että tutkijalla on mahdollisuus kohdata haastateltavia, käydä keskustelua heidän kanssaan ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä yhdessä haastateltavan kanssa. Laadullinen tutkimus auttaa myös ymmärtämään yksilöiden henkilökohtaisia näkökulmia aiheesta ja näkemyksiä havaita ympäristöä ja sen jatkuvaa muutosta. (Creswell 2013, 47–48.) Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus tutkia syvällisesti ihmisten tuntemuksia, arvoja ja käytöstä (Kotahari 2004, 2–3).

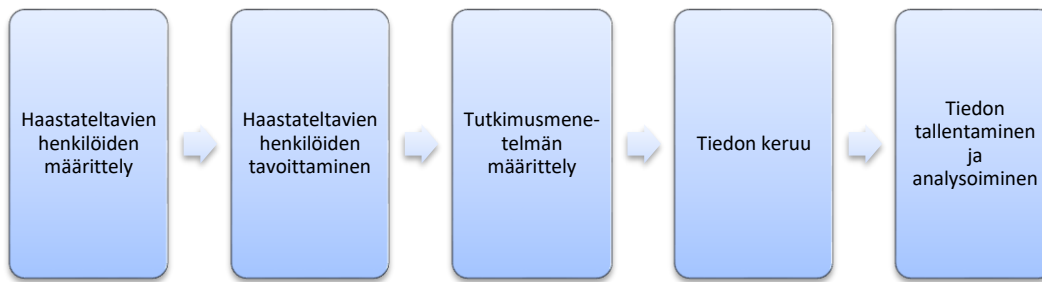
Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja haastattelumenetelmäksi valikoitui perusteellisen pohdinnan jälkeen teema- eli puolistrukturoitu haastattelu, jonka vahvuus on siinä, että sen avulla on mahdollista saada kattava aineisto ja jokseenkin systemaattista tietoa aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Teemahaastattelulle ominaista on, että itse haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin, jotka käydään läpi haastattelussa. Tämän haastattelumuodon ominaispiirteitä on, että haastattelun teemat ovat etukäteen tiedossa, sen sijaan kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi &

Hurme 1991, 35–36.) Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan saada syvällisempää tietoa asiasta tai vastaus perustuu haastateltavan omaan kokemukseen ja on luonteeltaan subjektiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Teemahaastattelua on hyvä käyttää, kun halutaan tuottaa arvokasta tietoa aiheesta, johon liittyvät vahvasti henkilön omat arvot, aatteet ja aikomukset ja mielipiteet (Åstedt ym. 1994, 420). Teemahaastattelu keskittyy tuottamaan kuvailevaa aineistoa selvittämällä tulkinallisia kysymyksiä (Solatie 1997, 11).

Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto, tyypillistä on määritellä ennakkoon haastattelussa käsiteltävät teemat (Hirsjärvi ym. 2015, 208). Haastattelussa käytetään ennalta valmisteltua haastattelurunkoa, jota on mahdollisuus muokata tarvittaessa kesken haastattelun. Haastattelurungossa voi olla myös syventäviä apukysymyksiä, joita käytetään tarvittaessa. Syventävien apukysymyksien avulla aiheesta on mahdollista saada vielä syvällisempää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2015, 208.) Solatien (1997, 13) mukaan teemahaastatteluiden hyvä puoli on juuri siinä, että haastatteluissa on mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan entistä syvällisempää tietoa. Laadullinen tutkimus on myös hyvin joustava ja moniulotteinen haastattelumuoto. Menetelmänä se mahdollistaa myös haastateltavien mahdollisimman vapaan ja luontevan reagoinnin haastattelun aikana. Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat kertovat haastattelussa asioita, joita ei muilla tavoilla tulisi ilmi. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 8.) Teemahaastattelu on haastattelijan ja haastateltavan henkilön välinen sosiaalinen puhetilanne, jossa haastattelijan tutkimuksen kohteena on haastateltavan vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64). Kahdenkeskeisten haastatteluiden avulla on mahdollisuus saada laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, koska tutkija pääsee näin paremmin kiinni yksilön omiin näkemyksiin (Creswell 2013, 63).

## 5.2 Aineiston keruu

Aineiston keruussa hyödynnettiin Creswellin ym. (2013, 146) määrittelemää haastatteluprosessia. Prosessi koostuu haastateltavien henkilöiden määrittelystä, heidän tavoittamisestansa, tutkimusmenetelmän määrittelystä, tiedon keruusta ja lopuksi tiedon tallentamisesta ja analysoimisesta. Kuviossa 12 on kuvattuna tutkimuksen aineistonkeruuprosessi mukailen Creswell ym. 2013, 146.



Kuvio 12 Tutkimusaineiston keruu (mukaillen Creswell ym. 2013, 146)

Tässä tutkielmassa haastateltavien valintakriteerinä toimi monipuolisuus ja haastateltavien kuuluminen Y-sukupolveen eli he ovat syntyneet vuosien 1980–1995 välillä. Myös yksi haastateltavien kriteereistä oli se, että henkilö on ollut lähiaikoina aktiivinen työnhakija ja että henkilö on valmistunut tai valmistumassa lähiaikoina yliopistosta. Tärkeää haastateltavien valinnassa oli, että haastateltavien on täytynyt käyttää lähiaikoina paljon aikaa työnhakuun, jotta heillä olisi käsitys siitä, minkälaisiin työpaikkoihin he haluavat hakeutua ja miten he etsivät tietoa yrityksestä sosiaalisessa mediassa. Yksi valintakriteeri oli myös se, että haastateltava on sosiaalisessa mediassa ja käyttää sitä ahkerasti. Näiden kriteereiden avulla haluttiin saada mahdollisimman laaja käsitys siitä, miten haastateltavat henkilöt ovat ensinnäkin muodostaneet käsityksensä yrityksen työnantajabrändistä sosiaalisen median perusteella ja mikä on työnantajabrändin merkitys työpaikan valinnassa. Mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi haastateltaviksi valittiin 3 naista ja 3 miestä, eri elämäntilanteessa olevia Y-sukupolven edustajia. Kaikki haastateltavat opiskelivat kauppatieteitä Turussa. Haastateltavien valinnassa painotettiin myös eri pääainesuuntauksia.

Tutkimus ei olisi ollut relevanttia henkilöille, joille työnhaku ei ole ollut aktiivista pitkään aikaan ja jotka eivät ole aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Haastateltavien valinnassa huomioitiin myös haastateltavien innokkuus kertoa avoimesti omista kokemuksistaan työhaussa. Haastateltavat valittiin kevään 2020 aikana. Haastateltavia lähestyttiin ensin viestillä, jossa kysyttiin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Ennen lopullisten haastateltavien valintaa potentiaalisille haastateltaville esitettiin muutama kysymys liittyen heidän käsitykseensä työnantajabrändistä, sen merkityksestä työpaikan hakemisessa ja sosiaalisen median käytöstä. Tämän jälkeen haastateltavat valittiin virallisesti ja heille lähetettiin sähköpostilla haastattelukutsu. Kutsussa ilmoitettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun arvioitu kesto-aika, anonymius haastateltavien

kriteerit sekä tutkimuksen tarkoitus ja aihe. Haastattelukutsu löytyy tutkielman lopusta, liitteestä 1.

Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kasvokkain, koska hiljaisen hetken tullessa haastattelijan on muuten vaikeaa tietää johtuuko hiljaisuus kysymyksen vaikeudesta vai siitä, että haasteltava tekee puhelimen toisessa päässä aivan muuta asiaa eikä keskity itse haastattelutilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 49–52.) Koronan takia 5/6 haastattelua jouduttiin järjestämään turvallisuussyistä kuitenkin etänä. Haastattelut toteutettiin Zoomilla, joka on luotettava ja laadukas verkkokokousohjelma. Näin haastattelu paikkana toimi haastateltavan koti. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin kasvotusten ja haastattelu tehtiin haastateltavan luona. Creswell (2013, 174) painottaa, että autenttisen tutkimusdatan saamiseksi haastattelussa on oltava luottamuksen ilmapiiri. Näin pystytään varmistamaan aineiston luotettavuus. Koska haastattelut jouduttiin toteuttamaan etäyhteyden avulla, haastateltavat saivat olla haastattelun ajan rauhassa omassa kodissaan ja näin ollen läpi haastattelun vallitsi luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri.

Hirsjärven ym. (2015, 206) mukaan on tärkeää, että jos tutkittava aihe on henkilökohtainen ja siitä puhuminen voi olla osittain myös arkaa, luottamuksellinen haastattelu-tilanne on tärkeä. Tutkittava aihe oli haastateltaville henkilökohtainen ja haastateltavat kertoivat ikäviäkin kokemuksiaan työnhausta. Myös tästä syystä haastattelutilanteesta tehtiin mahdollisimman rauhallinen ja turvallinen, jotta haastateltavat uskalsivat puhua myös työelämässä epäonnistumisesta ja yrityksistä, joiden työnantajabrändistä heille on muodostunut negatiivinen. Kun haastattelut oli tehty, ne litteroitiin sanatarkasti eli kirjoitettiin puhtaaksi erilliseen, suojattuun tiedostoon. Litteroitaessa laadullisen tutkimuksen aineistoa on tärkeää säilyttää aineiston alkuperäinen muoto, että litteroitua aineistoa voidaan hyödyntää aineiston tulkinnessa ja analyysissä (Galletta 2013, 121).

Taulukosta 2 löytyy tutkimuksen operationalisointitaulukko. Tutkimuksen teoreettisen pohjan taustalla oleva kirjallisuus toimi tutkimushaastatteluiden teemojen ja kysymysten pohjana. Kaikki kohderyhmittäin suunnitellut kysymykset löytyvät liitteestä 2. Tutkimuksen operationalisointitaulukossa (taulukko 2) on esitelty tutkimuksen tarkoitus, osaongelmat, avainkäsitteet ja esimerkkejä haastattelukysymyksistä teoreettisen viitekehityksen mukaisesti. Operationalisoinnin avulla teoreettiset käsitteet saadaan muokattua empiirisesti mitattavaan muotoon ja niiden avulla saadaan osaongelmien kannalta tärkeää tietoa. Operationalisoinnin tarkoituksena on muodostaa helposti ymmärrettävissä olevia haastattelukysymyksiä ja teoreettisista käsitteistä teemoja (Eskola &

Suoranta 1998, 76–78). Operationalisoinnin avulla haastatteluteemat saadaan myös yksityiskohtaisemmiksi ja tarkemmiksi (Hirsjärvi & Hurme 1991, 78).

Taulukko 2 Operationalisointitaulukko

<i>Tutkielman tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa.</i>		
<b>Osaongelmat</b>	<b>Avainkäsitteet</b>	<b>Esimerkkikysymykset</b>
1. Mitä työnantajan ominaisuuksia Y-sukupolvi arvostaa?	Arvomaailma Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus	Millaisia asioita arvostat työelämässä?  Onko sinulle tärkeää työskennellä yrityksessä, jonka arvomaailma vastaa omaasi?  Mikä saa sinut harkitsemaan työpaikan vaihtamista, vaikka olisit ollut nykyisessä työpaikassa vain vähän aikaa töissä?
2. Millainen merkitys työnantajabrändillä on Y-sukupolvelle?	Käytännölliset hyödyt Psykologiset hyödyt Taloudelliset hyödyt Empiiriset hyödyt Symboliset hyödyt Toiminnalliset hyödyt	Millä yrityksillä on mielestäsi hyvin positiivinen työnantajabrändi? Miksi ajattelet näin, mistä tämä mielikuva on syntynyt?  Millainen vaikutus työnantajabrändillä on työnhakutilanteessa?  Miten rakennettu työnantajabrändi on uskottava?
3. Miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä?	Jaetut julkaisut Ryhmät, suhteet, keskustelut, läsnäolo Identiteetti Maine	Mitä tietolähteistä hankit tiedot mahdollisesta tulevasta työnantajasta?  Millainen sisältö antaa mielestäsi mahdollisimman autenttisen ja todennukaisen kuvan yrityksestä?  Mitä sosiaalisen median kanavia pidät luotettavimpina ja miksi?

Operationalisoinnin perusteella puolistrukturoiduille teemahaastatteluille muodostettiin kolme teemaa: (1) Y-sukupolven erityispiirteet työelämässä, (2) työnantajabrändin merkitys Y-sukupolvelle (3) työnantajabrändin tietolähteet sosiaalisessa mediassa. Teemahaastattelun haastattelurunko eli hieman haastatteluiden aikana ja osaa kysymyksistä muotoiltiin vielä uudestaan haastatteluiden lomassa. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2. Taulukkoon 3 on koottu tutkimuksessa haastatellut ihmiset, heidän ikänsä, sukupuolensa, opiskelu- ja työtilanteensa, haastattelupaikka, haastattelun ajankohta ja kesto.

Taulukko 3 Kooste tutkimuksen haastateltavista

	Sukupuoli, ikä	Töissä/valmistumassa	Haastattelupaikka	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
H1	N, 27 (1993)	Valmistuu loppuvuodesta 2020/ töissä, mutta etsii uusia töitä	Turku	21.8.2020	35 min
H2	N, 28 (1992)	Valmistunut 3 kk sisällä/ töissä, mutta etsii samalla uusia töitä	Zoom	2.9.2020	49 min
H3	M, 26 (1994)	Valmistunut kesällä 2020/töissä	Zoom	9.9.2020	59 min
H4	N, 24 (1995)	Valmistunut alkuvuodesta 2020/ Nykyisessä työpaikassa aloittanut 2020	Zoom	14.9.2020	43 min
H5	M, 25 (1994)	Koulussa, valmistumassa vuoden sisällä/ työnhaku ollut ajankohtaista ja tulee olemaan taas pian	Zoom	18.9.2020	44 min
H6	M, 26 (1994)	Valmistunut kesällä 2020/ töissä, etsii samalla uusia töitä	Zoom	19.9.2020	52 min

Haastatteluissa nousivat tietyt näkemykset ja piirteet esille yhä uudelleen, jonka lisäksi haastatteluissa oli huomattavissa Y-sukupolven välisiä eroja työnantajabrändin rakentumisesta ja sen merkityksestä omassa työnhaussa. Teema- eli puolistrukturoitu haastattelumalli mahdollisti selventävien ja täydentävien kysymysten esittämisen kesken haastattelun ja tämä mahdollisti osaltaan vielä syvällisemmän tiedon esille tuomisen. Haastatteluiden pituus vaihteli 35 minuutista 59 minuuttiin. Haastatteluiden pituuden erot johtuivat siitä, että osa haastateltavista innostui kertomaan laajemmin aiheesta kuin toiset. Osittain aikaero johtui myös siitä, että osa haastateltavista mietti enemmän vastauksia ja näin ollen aikaa kului heidän osaltaan enemmän. Teemahaastatteluiden pitkä kesto ja luonne mahdollisti syvällisen tiedon saamisen haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Haastatteluiden aikana haastateltavat ehtivät kertoa perusteellisesti omista ajatuksistaan, kokemuksistaan ja arvoistaan.

Yksilöhaastatteluja toteutettiin kuusi kappaletta. Tämän jälkeen saavutettiin saturaatio eli haastatteluissa alkoivat toistua samat asiat ja näkemykset. Haastatteluja on hyvä suorittaa niin kauan, että saadaan jatkuvasti uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta kun saturaatio iskee, haastattelut on hyvä lopettaa (Hirsjärvi ym. 2015, 182).

### 5.3 Aineiston analysointi

Teemahaastatteluiden aineistona toimivat haastattelujen sisällöt (Galletta 2013, 121). Tapoja analysoida laadullista aineistoa on monia. Analyysimenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin analysointitekniikoihin, tyypittelyyn, teemoitteluun, sisällönerittelyyn, keskusteluanalyysiin ja diskursiivisiin analyysitapoihin. Laadullisen aineiston analyysissä ollaan erityisesti kiinnostuneita luomaan tutkittavasta aineistosta selkeyttä ja uutta tietoa. Aineisto pyritään tiivistämään, huolehtien samalla, ettei arvokasta informaatiota katoa. Lisäksi pyritään siihen, että informaatioarvoa pystytään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä ja selkeää sen kannalta, mitä juuri halutaan tutkia. (Eskola & Suoranta 1998, 161.)

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 21) mukaan aineistoa analysoidessa on tärkeää valita tutkimuslogiikka, joka määrittää tutkimuksen analysointitavan. He jakavat tutkimuslogiikat abduktiiviseen, deduktiiviseen ja induktiiviseen päättelyyn. Abduktiivinen päättely etenee yleensä havaintojoukon todennäköisimpään selitykseen ja sen lähtökohtana

on joukko havaintoja. Deduktiivisessa päättelyssä ensisijainen tiedon lähde on teoria ja uusia teorioita luodaan muodostamalla ja testaamalla aikaisempia tutkimuksia. Induktiivisessä päättelyssä luodaan teorioita empiirisen tutkimuksen pohjalta. On yleistä, että tutkimus yhdistelee deduktiivista ja induktiivista päättelyä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa tutkimuslogiikkana toimii abduktiivinen päättely, eli yhdistetään deduktiivista ja induktiivista päättelyä.

Rowleyn (2012, 268) mukaan laadullista haastattelumateriaalia analysoitaessa pitää huomioida viisi eri vaihetta. Tärkeimmät avainvaiheet materiaalin analysoinnissa ovat itse tutkimusmateriaalin kerääminen, tutustuminen, luokittelu, tulkinta ja tulosten esittäminen. Myös materiaalin puhtaaksi kirjoittamisen voidaan katsoa kuuluvaksi tähän. Laadullista tutkimusta tehtäessä on tärkeää tehdä analyysiä jo aineiston keruun ohella. Näin pystytään varmistamaan, että analyysi on jatkuvaa, koska tutkija pystyy havainnoimaan datasta toistuvia teemoja. (Galletta 2013, 119.)

Aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla haastattelutallenteet ja tämän jälkeen ne litteroitiin. Kaikki tallenteet litteroitiin sanatarkasti jättäen joskus pois turhia täytesanoja. Litteroinnit toteutettiin yleensä haastattelusta seuraavana päivänä, jolloin haastattelutilanteet olivat tutkijalla vielä tarkassa, tuoreessa muistissa. Kaikki haastattelut litterointiin yhteen suojattuun Word-tiedostoon, jonka pituudeksi tuli 45 sivua. Jotta litteroitua aineistoa voidaan hyödyntää tulkinnessa ja analyysissä, on tärkeää säilyttää laadullisen tutkimuksen aineiston alkuperäinen muoto, myös litteroidussa muodossa (Galletta 2013, 121.) Kun haastattelut oli litteroitu, tutkija jaotteli ne teemojen mukaisesti. Teemat ovat yleisiä piirteitä, jotka nousevat esiin haastatteluiden aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173.) Aineiston analysointi aloitettiin käymällä aineisto useampaan kertaan läpi, jotta voitiin huomata usein esille tulevia, toistuvia teemoja. Tämän jälkeen siirryttiin teemoitteluun. Laadulliselle tutkimukselle onkin olennaista, että aineistoon palataan analysoitaessa jatkuvasti, jotta asioita voidaan jatkuvasti varmistaa (Galletta 2013, 119). Teemoittelun tukena hyödynnettiin jatkuvasti operationalisointitaulukkoa, johon on jaoteltu tutkielman tarkoituksen ja osaongelmien mukaisesti haastattelukysymykset. Laadullisen aineiston analysointi vaatii tutkijalta jatkuvasti reflektointia ja vie paljon aikaa. Jokainen analysoinnin vaihe, jonka tutkija kirjoittaa haastattelutilanteesta puhtaaksi, vie tutkijaa yhä lähemmäksi haastateltavan kokemusta. (Galletta 2013, 120.) Aineistoa analysoitaessa haastateltavien välillä nousi esiin niin yhdistäviä kuin eriäviäkin teemoja.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja paikkansa pitävyyttä on tärkeää arvioida. Tärkeää luotettavuuden arvioinnissa on, että tutkija selostaa huolellisesti ja tarkasti, alusta asti, miten on toteuttanut tutkimuksen. Laadullinen tutkimus on usein subjektiivista ja tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuuden määrittää suurelta osin tutkijan itsensä luotettavuus. Luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tutkija kertoo tutkimuksessaan tarkasti, mitä on tehnyt ja miten hän on saavuttanut tulokset. On olemassa erilaisia mittaustapoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Eriksonin ja Kovalaisen (2008, 291) mukaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta löydettävät kolme laadunvalvontakriteeriä, reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyyys ovat usein myös sovellettavissa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Myös Hirsjärvi ym. (2005, 216–217) nostavat esille reliaabelius ja validius -käsitteet. Reliaabeliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiuksella tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikein oikeaa asiaa. Luotettavuuden arvioinnin kannalta haastattelun alussa on tärkeää keskittyä erityisesti tutkimaan haastateltavien mielikuvia, metaforia, tarinoita, taukoja ja tunteita, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen (Galletta 2013, 120).

Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa arvioidaan sen uskottavuutta ja siirrettävyyttä. Lincoln ja Cuba (1985, 316–319) lisäävät mukaan vielä kaksi ulottuvuutta ja tarkastelevat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta uskottavuudella, riippuvuudella, siirrettävyydellä ja vahvistettavuudella. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella tutkimuksen objektiivisuutta, sisäistä ja ulkoista validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan sen mukaan, vastaavatko tutkijan käsitteet ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tulkinta toisiaan. Huolellinen perehtyminen tutkittavaan aiheeseen vahvistaa uskottavuutta. Uskottavuutta voidaan myös arvioida sen mukaan, kuinka looginen yhteys aineiston ja havaintojen välillä on. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan uskottavuudella tarkoitetaan tässä sitä, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tässä tutkimuksessa tutkija on perehtynyt tutkittavaan aiheeseen huolellisesti lukiessaan kymmeniä alan tieteellisiä julkaisuja ja saaden näin laajan ja monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen aineistoa kerättiin siihen asti, että aineisto koettiin kattavaksi ja että haastattelusta saadut tiedot rupesivat toistumaan. Uskottavuuden varmistamiseksi tutkimustuloksia verrattiin teoriaosuudesta saatuihin tuloksiin.

Riippuvuuden avulla pyritään siihen, etteivät ulkoiset tekijät vaikuttaisi tutkimustuloksiin (Lincoln & Cuba 1985, 318). Riippuvuus tarkoittaa tutkimusprossin dokumentointia, jäljitettävyyttä ja loogisuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa riippuvuutta pyrittiin varmistamaan kertomalla selkeästi tutkimuksen toteutuksesta ja lähestymistavan valinnasta. Siirrettävyydellä kuvataan sitä, voisiko tutkimustuloksia siirtää toiseen kontekstiin ja pysyisivätkö ne silti samana (Lincoln & Cuba 1985, 317). Arvioitaessa tutkimuksen siirrettävyyttä, tutkimuksesta saatuja tuloksia arvioidaan suhteessa muuhun tutkimukseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Eskola ja Suoranta (1998, 211) tarkoittavat siirrettävyydellä sitä, että tutkimustulokset ovat tietyin ehdoin yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen. Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä pyrittiin varmistamaan sillä, että esiteltiin haastateltavista tutkimuksen aiheen näkökulmasta oleellinen. Tutkimuksessa tutkittiin työnantajabrändimielikuvan rakentumista sosiaalisessa mediassa. Kuitenkin sosiaalinen media on alustana niin laaja, että tutkimuksen tulokset ovat osaltaan siirrettävissä muihin yhteyksiin.

Tutkimuksen vahvistettavuus liittyy vahvasti tutkimuksen lopussa oleviin analyysihin ja perusteluihin johtopäätöksiin. Vahvistettavuus myös paranee, jos tutkimuksessa löydetty havainnot ja oivallukset on perusteltu hyvin. (Lincoln & Cuba 1985, 317.) Vahvistettavuus paranee myös, jos tutkimustuloksista löytyy yhteyksiä aikaisempiin tutkimuksiin (Eskola & Suoranta 1998, 164). Tässä tutkimuksessa esille nousseet havainnot ja niiden pohjalta tehdyt tulkinnat on esitetty tulosluvussa. Havaintoja ja tulkintoja tukemaan on lisätty haastatteluisia esiin nousseita suoria lainauksia. Haastateltavien näkemykset ovat näin helposti vahvistettavissa ja perusteltavissa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 95–98) mukaan haastateltaviksi pitäisi valita suhteellisen homogeeninen ryhmä, jotta aikaan saadaan hyvää ja monipuolista keskustelua ja tulokset ovat luotettavia. Kvalitatiivista haastattelua tehtäessä on aina muistettava, että tutkimus on lopulta hyvin subjektiivinen, koska tutkija on tässä tapauksessa itse tutkimuksen tärkein tutkimusväline. Näkemykseni aineistosta ja sen tarpeellisista rajauksista eroavat todennäköisesti vastaavaa tutkimusta tekevästä toisesta henkilöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kyse on lopulta tutkimuksessa esiteltävien väitteiden todenmukaisuudesta ja perusteltavuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 210–212.) Tutkimuksen tuloksia lukiessa on tärkeää huomioida tutkimuksen tulosten perustuvan pieneen otokseen, jossa kaikki haastateltavat kuuluvat iältään Y-sukupolveen.

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän empirisen luvun tarkoituksena on yhdessä tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen kanssa etsiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja osaongelmiin. Tämän luvun tarkoituksena on tuottaa lisää ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa tutkimalla tarkemmin Y-sukupolven erityispiirteitä työelämässä, Y-sukupolven käsityksiä työnantajabrändistä ja heidän suhdettaan sosiaaliseen mediaan.

Ensimmäiseen osaongelmaan, mitä työnantajan ominaisuuksia Y-sukupolvi arvostaa, etsitään vastauksia luvun 6.1 Y-sukupolven erityispiirteet kautta. Toiseen osaongelmaan, millainen merkitys työnantajabrändillä on Y-sukupolvelle, etsitään vastauksia luvun 6.2 kautta, miten Y-sukupolvi kokee työnantajabrändin. Kolmanteen osaongelmaan, miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä, etsitään vastauksia luvun 6.3 kautta, työnantajabrändin tietolähteet sosiaalisessa mediassa.

### 6.1 Y-sukupolven erityispiirteet työelämässä

Y-sukupolven erityispiirteitä työelämässä haluttiin selvittää, jotta saataisiin laaja kuva siitä, mitä tämä sukupolvi haluaa työelämältä. Y-sukupolven on tutkittu poikkeavan käytökseltään ja arvomaailmaltaan huomattavasti edeltävästä sukupolvesta ja heillä on todettu olevan vahva halu muuttaa työelämää ja yhteiskuntaa vastaamaan paremmin omaa arvomaailmaa ja käsityksiään (Smolan & Sutton 2002, 264). Tästä syystä yritysten on elintärkeää tiedostaa, mitä Y-sukupolvi haluaa työelämältä. Haastatteluiden avulla pyrittiin ymmärtämään Y-sukupolven erityispiirteitä työelämässä. Haastateltavat pyrkivät mahdollisimman perusteellisesti selittämään, mitä he arvostavat työelämässä ja millaiset tekijät muodostavat heidän mielestään hyvän työpaikan. Haastateltavilta kysyttiin myös tekijöitä, jotka saisivat heidät vaihtamaan työpaikkaa. Tekijät, jotka tässä tulivat esille, olivat suoraan yhteydessä siihen, mitä ominaisuuksia Y-sukupolvi arvostaa työnantajabrändiltä. Yritysten on tärkeää oppia tuntemaan työelämän tämän hetken suurin ikäluokka, jotta yritykset onnistuisivat menestyksellisesti rekrytoimaan nykyhetken suurimman sukupolven itselleen töihin (Mičík & Micudová 2018, 173).

### 6.1.1 Mitä tekijöitä Y-sukupolvi arvostaa työelämässä

Jokainen haastateltava nosti esille, että heille yksi tärkeimmistä asioista työelämässä on se, että työasiat pystyisi jättämään työajalle, eikä töitä tarvitsisi ajatella työajan ulkopuolella, iltaisin ja viikonloppuisin. Töissä käyvät haastateltavat nostivat myös esille, että ennen kevään 2020 koronaa, heille oli myös tärkeää, että työasiat pystyi jättämään työpaikalle. Nykyinen maailmantilanne kuitenkin suosittelee etätyöskentelyä ja kaikki työssä käyvät haastateltavat kertoivat työskentelevänsä tällä hetkellä kokonaan etänä. Etätyöskentelyn kerrottiin muuttaneen hieman työskentelykulttuuria ja vaikeuttaneen osaltaan työajan määrittelemistä. Suurin osa haastateltavista piti etätyöskentelyä kuitenkin hyvänä asiana ja heidän mukaansa etätyöskentely tekee työnteosta vapaampaa, koska töitä voi tehdä missä päin Suomea tahansa, esimerkiksi mökiltä käsin.

*''Mä olen nyt huomannut, et etätyöskentely on jokseenkin ehkä tehokkaampaa kuin toimistotyöskentely. Et onhan se myös sen yrityksen etu et työntekijät työskentelee mahdollisimman tehokkaasti. Ja ite tykkään esimerkiksi kätellä mettää ja olla mettän keskellä, niin mielummin mä työskentelisin jostain keskeltä korpea kuin olisin jossain betonihelvetissä työskentelemässä. ''*

-H6

Pari haastateltava kertoi, että etätyöskentelyn vuoksi työajat ovat häilyneet ja välillä tuntuu mahdottomalta päästä irtautumaan töistä. Tässä tilanteessa toivottiin, että erityisesti omat esimiehet ymmärtäisivät, että eivät yrittäisi tavoittaa nuorta työntekijää työasioihin liittyen enää illalla yhdeksän jälkeen. Pari haastateltava nosti esille, että usein uran alkuvaiheessa olevat nuoret tekevät kaikkensa, jotta heihin oltaisiin töissä tyytyväisiä. Tästä syystä heidän on vaikeaa sanoa työtehtäville ei, vaikka työtehtävän teko veisi heiltä arki-iltojen vapaat ja viikonloput. Kuitenkin kaikki haastateltavat nostivat esille oman vapaa-ajan ja sen tärkeyden elämässä. Vapaa-ajasta ei oltu valmiita luopumaan, ellei olisi ihan pakko. Haastateltavien näkemykset oman vapaa-ajan tärkeydestä olivat linjassa tieteellisten tutkimusten kanssa, joissa oli tutkittu Y-sukupolven arvostusta vapaa-aikaa kohtaan. Tutkimusten mukaan jopa 86 % Y-sukupolven edustajista toivoi enemmän lomaa ja 58 % Y-sukupolven edustajista haluaisi tehdä lyhyempää työviikkoa, vaikka heille maksettaisiin vähemmän palkkaa. (Piha & Poussa 2012, 43–45.)

*''Mä arvostan mun vapaa-aikaa todella paljon, et varmasti tulevaisuudessa, jos olis mitenkään mahdollista, niin mä tekisin mielelläni lyhyempää työviikkoa, esim. nelipäivästä viikkoa tai kuuden tunnin päiviä, koska arvostan omaa aikaa niin paljon. En ikinä pystyisi olemaan joku toimitusjohtaja, joka tekee 8-8 töitä ja viikonloppuisinkin näpyttelisi työpöytä koneella, mulle on*

*tosin tärkeää laittaa työpuhelin ja läppäri kiinni, kun työpäivä on ohi. Mä arvostan yrityksiä missä se onnistuu.” -H2*

Vastuu ja vapaus omaa työtehtävää kohtaan nostettiin myös esille. Haastateltavat toivoivat, että yritys ja esimies luottaisivat työntekijöihin, eivätkä olisi tunnin välein kyselemässä, miten työtehtävä etenee. Haastateltavat kertoivat, että jos esimies ei luota heidän työskentelyynsä, motivaatio ja halu tehdä parhaansa kärsii. Pari haastateltava toivoi ylipäänsä, että he arvostaisivat sitä, jos työpaikoilla olisi töitä, joita saisi tehdä. Pari haastateltavaa kertoi törmänneensä joskus siihen, että heidät oli palkattu yritykseen kesätöihin, mutta heille ei oikeasti ollut tarjolla kunnollisia työtehtäviä. Samaan aikaan monet muut työkaverit olivat ylikuormitettuja työmääräänsä. Haastateltavien mielestä tässä tuli hyvin esille se, ettei nuoriin aina luoteta ja heille ei olla valmiita antamaan tämän takia vastuuta. Haastateltavat ihmettelivätkin, miksi yritykset palkkaavat nuoria töihin, jos heillä ei ole tarjota oikeasti töitä. Yksi haastateltava mietti palkkaavatko yritykset välillä nuoria töihin vain sen takia, jotta heidän työnantajabrändikuvansa paranisi nuorten keskuudessa.

*”Arvostan vapautta ja sitä että se perustuu luottamukseen. Mulle on tässä nykyisessä työssä tosi tärkeää se, että voin tehdä kotona sekä toimistolla töitä, voin tehdä missä paikassa vaan haluan työtä ja kukaan ei seuraa et teenkö mä sen työn, koska muhun luotetaan et kyllä mä teen.” -H3*

*”Mulle tärkeintä on vastuu ja vapaus tehdä sitä omaa asiantuntijatyötä, eikä kukaan oo koko aikaa käyttämässä selän takana, et mitä mä teen just milläkin minuutilla.” -H2*

Useampi haastateltava toivoi työn olevan merkityksellistä ja että omaan työtehtävään voi myös itse vaikuttaa. Jokainen haastateltava nosti yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen tarjoamat kehitysmahdollisuudet. Haastateltavat nostivat esille, että heille olisi tärkeää, että kaikilla olisi tasapuoliset mahdollisuudet edetä urallansa, merkitsevää ei olisi se, kuinka kauan henkilö on ollut yrityksessä töissä ja minkä ikäinen hän on, vaan sillä olisi merkitystä, kuinka hyvin henkilö on tehnyt työnsä. Tämä antaisi myös motivaatiota työskennellä paremmin.

*”Mulle merkityksellistä työtä on sellanen et joku kokee, et mun työnteko vaikuttaa jonkun toisen elämään positiivisesti ja ettei mun työpanos oo ihan heti korvattavissa.” -H2*

*''Kyllä se on mulle tärkeää, et mun työpaikka vastaa mun koulutusta ja et ne tulevat työtehtävät kuulostavat just inspiroivilta ja sellaisilta et mä jaksaisin ja haluan tehdä niitä ja oppia lisää jatkuvasti. Tärkeää on myös et yrityksellä on tarjota paljon kehittymismahdollisuuksia ja just et se työpaikka ei ole sellaisille ihmisille ketkä on jo valmiita paketteja vaan et voin oppia siellä ja tehdä siitä työstä omannäköisen.''* -H1

Työpaikan viihtyvyys nostettiin useamman kerran esille ja sen merkitystä pidettiin töissä pysymisen kannalta erittäin tärkeänä. Viihtyvyyden kannalta yksi haastateltava nosti esille avoimen palautteenantokulttuurin. Sellaisen, että jos työntekijä kokee, että haluaa antaa esimiehelleen palautetta, se onnistuisi ja jos esimies ei ole tyytyväinen työntekijän työpanokseen, hän kertoisi sen avoimesti. Palautteenantokulttuurin tärkeys tuli myös esille tieteellisissä tutkimuksissa. Pyöriän ja Ojalan (2016, 31, 35–37) mukaan Y-sukupolvi arvostaa yksilöllisempiä arvostuskriteereitä ja heille on tärkeää saada palautetta tekemästään työstä, sekä antaa palautetta muille. Yleiseen viihtyvyyteen töissä vaikutti se, että töissä olisi samanhenkisiä työkavereita. He nostivat työn viihtyvyyden kannalta yhdeksi tärkeimmistä asioista hyvän yhteishengen. Työelämältä haetaan myös yhä enemmän sosiaalisia kohtaamisia. Työpaikalta toivottiin myös ihmisläheisyyttä ja sitä, että yritys ei ajattelisi ainakaan jatkuvasti vain rahaa ja kasvua, vaan myös huolehdtisi työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Yrityksen toivottiin pitävän huoli siitä, että työntekijöillä olisi hyvä olla ja kenenkään työpaineet eivät kasvaisi niin suuriksi, että työntekijä uupuisi ja joutuisi lopulta sairauslomalle.

*''Mä haluaisin et se olis ainakin tosi ihmisläheinen paikka. Et kiinnitettäisi ihmisten hyvinvointiin eikä pelkästään ajateltaisi vaan rahaa ja tulosta.''*  
H6

Hyvään työpaikkaan nähtiin kuuluvan se, että työntekijät olisivat pääsääntöisesti iloisia ja tyytyväisiä töihinsä. Y-sukupolvi arvostaa tutkimusten mukaan työpaikoilla kannustavaa työyhteisöä, myös työn merkityksellisyys ja mielenkiinto ovat heille erittäin tärkeitä. (Pöyriä & Ojala 2016, 36.)

*''Kun sun työkaverit viihtyvät työpaikalle ja ovat onnellisia, niin kyllä säkin sitten siellä viihdyt. Hyvä fiilis kyllä tarttuu. Samoin kun huono fiilis.''* -H3

Osa haastateltavista kertoi haluavansa töihin isompiin pörssiyrityksiin, näissä kiinnosti erityisesti kansainväliset työtehtävät.

*''Joku iso pörssiyritys, jossa pystyis myös sitten tekemään oikeesti kansainvälisiä tehtäviä olisi mun unelma.''* -H4.

Osa kertoi hakeutuvansa mieluiten pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joissa pystyisi vaikuttamaan paremmin asioihin ja jotka eivät olisi niin byrokraattisia. Pienemmissä yrityksissä myös koettiin, että oma ääni saatiin paremmin kuuluviin. Pienemmissä, nopeasti kasvavissa yrityksissä haastateltavia kiehtoi yrityksen mahdollisuudet kasvaa nopeasti ja olla näin mukana yrityksen kasvutarinassa. Pienemmissä yrityksissä haastateltavia houkutteli erityisesti se, että niissä yrityksen perustajat ja johto ovat yleensä lähempänä työntekijärajapintaa ja kaikki olisivat samalla tasolla.

*'' Mun unelma olis varmaan sellainen pieni tai keskisuuri yritys, jossa byrokratiaa ei oo, kuten isoissa pörssiyrityksissä. Mulle on tärkeätä, et mä pystyn itse vaikuttamaan ja tekemään muutoksia työpaikalla, koska mitä isompi yritys on, sitä enemmän tarttee aina luvan ja asioiden täytyy mennä juuri tietyllä tavalla ja tietyn tavan mukaan, näin itse tekeminen jää kakkoseks. '' -*

*H2*

Toki kaikissa yrityksissä tiedostettiin olevan selkeä auktoriteetti, mutta liiallinen hierarkia ei kiinnostanut suurinta osaa haastateltavista. Tämä on linjassa myös tieteellisen tutkimuksen kanssa, jossa Y-sukupolvi näkee työnantajat mahdollistajina, jotka auttavat yksilöä pääsemään urallaan eteenpäin ja vaikuttamaan paremmin maailmaan. Suurinta osaa Y-sukupolven edustajista ei kiinnosta tehdä yritykselle töitä sen vuoksi, että yritys menestyisi paremmin tulevaisuudessa. Heitä kiinnostaa omat ammatilliset edut ja oma kehittyminen sen hetken työtehtävässä. (Frank 2015.)

Jokainen haastateltava nosti myös esille työstä maksettavan palkan. Haastateltavat pitivät tärkeinä, että yritys maksaa heille heidän arvoistansa palkkaa. Useampi haastateltava kertoi, että toivoo työpaikalta Ekonomiliiton suositusten mukaista palkkaa. Välillä yritykset ovat valmiita maksamaan sitä, välillä ei.

*''Toki työstä, jota teen, on saatava myös hyvä, mun koulutusta vastaava korvaus. '' -H6*

### 6.1.2 Työpaikan arvomaailman merkitys Y-sukupolvelle

Tutkimusten mukaan Y-sukupolven tärkein tekijä työpaikan valinnassa on se, miten yritys vastaa henkilön omaa arvomaailmaa (Mičík & Micudová 2018, 173). Yrityksen arvomaailman tärkeys nousi esiin haastateltavien vastauksissa jo heti alussa, kun haastateltavilta tiedusteltiin heille merkityksellisimpiä asioista työelämässä. Kun haastateltavilta kysyttiin, onko heille tärkeää työskennellä yrityksessä, jonka arvomaailma vastaisi omaa

arvomaailmaa, jokainen haastateltava kertoi sen olevan. Sievertzenin ym. (2013) mukaan yrityksen työnantajabrändin kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on yrityksen huolehtiminen omasta arvomaailmastaan. Useampi haastateltava listasi omiksi pääarvoiksi ympäristöasiat, ihmisoikeudelliset asiat, oman jaksamisen ja muiden kunnioituksen.

*‘Mulle on kyllä semi tärkeätä että mun työnantajan arvomaailma vastaa mun omaa arvomaailmaani ja itse koen, että mun arvomaailma on tällä hetkellä niin mainstream muutenkin eli jos yritys ei vastais mun arvomaailmaa niin kokisin, että sen toiminnassa olis jotain yhteiskunnallista ongelmaa siinä vaiheessa.’ -H4*

Jokainen haastateltava nosti esille, että yrityksen arvomaailman on jollain tasolla vastattava heidän omaa arvomaailmaansa, muuten he eivät voisi kuvitella hakevansa yritykseen. Haastateltavat kertoivat selvittävänsä yrityksen arvot ennen työpaikkaan hakemista ja jos yrityksen arvot eivät kohtaa hakijan arvojen kanssa, paikkaan ei yleensä haeta. Haastateltavat kertoivat selvittävänsä yrityksen arvot heidän sosiaalisesta mediasiansa. Yleinen huomio oli se, että jos yrityksen arvomaailma on kunnossa, yritys tuo arvojaan selkeästi esille eri kanavissaan. Positiivista huomiota saivat yritykset, jotka pystyvät kertomaan julkisesti esimerkkejä, miten heidän arvomaailmansa näkyy käytännössä. Y-sukupolvelle on erittäin tärkeää, että jos heille luvataan julkisesti jotain, siitä on pidettävä kiinni. Y-sukupolvi haluaa nähdä konkreettisesti, miten asiat tapahtuvat käytännössä. (Solomon 2013, 527–528.) Yksi haastateltava toi esille, että jos yrityksen arvot eivät ole missään näkyvillä, herättää tämä jo epäilyksen yrityksen eettisistä toiminna.

*‘Jos työnantajan arvomaailma eroaisi huomattavasti mun omasta arvomaailmasta ja sotisi sitä vastaan, esimerkiksi todella tärkeissä asioissa, kuten ympäristöasioissa, niin se ei yrityksenä lähtökohtaisesti kiinnostaisi mua ja en vois kuvitella työskenteleväni siinä yrityksessä.’ -H6*

Kaksi haastateltava kertoi joskus löytäneensä mielenkiintoisen työtehtävän, joka vaikutti kaikin puolin kiinnostavalta. Mutta kun yritykseen oli perehdytty tarkemmin, kävi esille, että yrityksen toiminta on todella luontoa kuormittavaa ja ympäristölle haitallista. Siinä vaiheessa hakeminen yritykseen jäi. Useampi oli valmis harkitsemaan yritystä, jonka arvomaailma ei vastaisi kokonaan omaa, mutta jos ei ollenkaan pystyisi seiso- maan firman arvon takana, ei työskentely yrityksessä houkuttelisi yhtään. Yksi hakija nosti esille, että jos hän pystyisi omalla toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen arvoihin ja

sen toimintaan, hän voisi kuvitella työskentelevänsä yrityksessä, jonka arvomaailma ei olisi linjassa omien arvojen kanssa.

*‘‘Aikaisemmin mä ajattelin, ettei mulle olis niin tärkeitä työskennellä yrityksessä, jolla on samanlainen arvomaailma, kun mulla, mutta nykyään se on kyllä tärkeitä. Jos juttelee esim. ihmisten kanssa ja joku kysyy et mitä sä teet työkses, niin onhan se ihan eri et sä pystyt sanomaan et me ollaan tälläses yritykses ja me tehdään tälläsii juttui ja just tää on se meiän yrityksen juttu, jolla me tehdään tästä maailmasta parempi paikka.’’ -H2*

Pari haastateltava kuitenkin nosti esille, että uran alkuvaiheessa ei yleensä ole niin suurta valinnanvaraa työpaikoissa, jolloin yrityksen arvomaailman ei voi odottaa olevan oman arvomaailman kanssa ihan samalla viivalla. Haastateltavat tiedostivat, että heti uran alkuvaiheessa voi olla mahdotonta löytää työpaikkaa, joka olisi täysin omien arvojen mukainen. Kuitenkin, jos yritys omalla toiminnallaan tekisi yhteiskunnallisesti jotain haitallista ja ristiriita oman arvomaailman kanssa olisi todella iso, ei työpaikkaan tulisi haettua. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että parhaiten he viihtyvät yrityksissä, joissa työnantajalla ja muilla työkavereilla olisi samanlainen arvomaailma.

*‘‘Kyllä mä periaatteessa voisin omasta arvomaailmastani jonkun verran joustaa, en mä voi myöskään odottaa et löydän heti työpaikan jostain Greenpeaciltä tai jostain vastaavasta, missä mä saisin just työlläni edistää mulle tärkeitä ympäristöasioita. Mut jos se ristiriita on tosi iso, esim. minnekään tupakkaa valmistamaan yritykseen en kyllä pystyisi meneen töihin.’’ - H1*

Yksi haastateltava kertoi työskennelleensä vähän aikaa sitten yrityksessä, jonka arvomaailma ei kohdannut oman arvomaailman kanssa. Hän kertoi, että yrityksen tuottamat palvelut eivät edistäneet yleistä hyvinvointia ja hän koki, että tekiessään työtä hän aiheutti yhteiskunnallista haittaa. Hän kertoi, että nyt kun kokemusta on tullut enemmän, hän on entistä tarkempi siitä, että yrityksen arvomaailma ei riitele omien arvojen kanssa.

*‘‘Seuraava työpaikka, johon mä haen, yks vaatimus sille on, että se vastaa niitä arvoja, jotka mulle on tärkeitä. Mä en mielelläni haluaisi joustaa niitä arvoista enää.’’ -H5*

Pari haastateltava nosti esille, että heille yksi yrityksen tärkeimmistä arvoista on yrityksen toimitusketju ja mistä tekijöistä se koostuu. Yrityksen toimitusketju kertoo yrityksen arvomaailmasta paljon, jos yritys on onnistunut huolehtimaan toimitusketjun eri vaiheista hyvin, se parantaa mielikuvaa yrityksestä. Jos yritys ei ole tietoinen tai kiinnostunut omasta toimitusketjujen logiikasta, on yrityksen arvoissa todennäköisesti

ongelmia. Esimerkiksi yritykset, jotka käyttävät jossain vaiheessa toimitusketjuaan lapsityövoimaa tai kohtelevat työntekijöitään tehtailla huonosti, ovat esimerkkejä huonojen arvojen yrityksistä. Yksi haastateltava nosti esille, että jos hän työskentelisi yrityksessä, joka valmistaa ja myy tuotteita, olisi erittäin tärkeää, että yritys valmistaisi ja markkinoisi aidosti toimivia ja rehellisiä tuotteita. Singhin ym. (2012, 154) mukaan juuri yrityksen maine on Y-sukupolven työntekijöille erittäin tärkeää. Työpaikan tulisi toimia kaikkien lakien ja säännösten mukaan, sekä eettisesti oikein. Jos yritys ei toimi yleisesti eettisellä tasolla oikein, Y-sukupolvi ei pysty olemaan ylpeä työpaikastaan.

*‘ Itse en pystyisi työskentelemään yrityksessä, joka esimerkiksi myisi asiakkailleen humpuukihoidoja tai yrityksiä, jotka myy sijoitusneuvontaa ilman että he oikeasti antavat asiakkailleen rehellistä sijoitusneuvontaa. Jos yritys saa rahansa muita huijaamalla, en pystyisi työskentelemään siellä. ’ -H4*

Useampi haastateltava nosti esille, että heille on tärkeää, että yritys tukee toiminnallaan myös erilaisia ihmisiä, kantaa sosiaalista vastuuta ja tukee toiminnallaan yhteiskunnallisia asioita. Yrityksiltä odotetaan tasa-arvoa esimerkiksi työntekijöiden valinnassa. Haastateltavat kertoivat hakeutuvansa mieluiten työpaikkoihin, joissa on töissä sekä miehiä että naisia eri etnisistä taustoista. Yritykset, joiden johdossa on naisia, herättivät myös positiivista mielikuvaa. Yrityksiltä odotetaan myös sosiaalisen vastuun ottamista. Myös Mićikin ja Micudován, (2018, 173) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu on Y-sukupolven työpaikan valinnassa yksi tärkeimmistä tekijöistä.

*‘ Sit lisäksi arvostan sitä et yritys käyttää aikaa ja vaivaa siihen, että osallistuu yhteiskunnallisiin asioihin jollain tavalla. Pääasiallisesti omiin arvoihin kuuluu tasa-arvo ja tietynlainen rehellisyys. ’ -H4*

*‘ Myös mä haluan, että se yritys omalla toiminnallaan tukee erilaisia ihmisiä ja on myös näkyvästi esillä esimerkiksi pride-asioissa. Mun mielestä on tärkeää, että yritys ottaa yhteiskunnallisesti kantaa tollaisiin asioihin. ’ -H5*

Pari haastateltavaa kertoi, että heillä ollaan myös yrityksessä tarkkoja siitä, millaisia asiakkaita yritys ottaa. Jos yrityksen asiakkaaksi haluaisi yritys, jonka arvomaailma sotisi yrityksen arvomaailmaa vastaan, yritys todennäköisesti kieltäytyisi ottamasta kyseistä asiakkuutta, vaikka menettäisi siinä rahaa.

*‘ En olis valmis esim. tekemään jotain projektia jollekin asiakkaalle, jonka arvomaailma sotisi tosi pahasti mun omia arvoja vastaan. ’ -H3*

Y-sukupolven haastateltavat nostivat pehmeät arvot esille. Yrityksen toiminnassa kaivattaisiin enemmän pehmeitä arvoja. Monet yritykset harrastavat suorituskeskeistä ajattelua ja vaativat työntekijöitään venymään jatkuvasti. Yrityksiltä toivottiin joustavuutta, puolin ja toisin. Työnantajan pitäisi myös vastavuoroisesti joustaa, eikä työnantaja aina vain odottaisi, että työntekijä joustaa. Pari haastateltava kertoi olevansa huolestuneita ikätovereistaan, jotka ovat jo lähellä burnoutia, vaikka ovat vasta alle 30-vuotiaita. Haastateltavien huoli työelämässä jaksamisesta tuli esille myös nuorisoparametrin (2019) tutkimuksessa, jonka mukaan erityistä huolta Y-sukupolvelle aiheuttaa riittämättömyyden tunne ja uupuminen, loppuun palaminen.

*” Minulle on tärkeää, että yrityksen arvoja ei olisi vain suorittaminen ja mahdollisimman iso rahallinen tulos, jonka seurauksena yritys venyttäisi työntekijöitään äärirajoille ja lopulta nuoret työntekijät väsähtävät. ” -H5*

### 6.1.3 Mitkä tekijät edesauttavat Y-sukupolven nopeaa työpaikanvaihdosta?

Y-sukupolvea on moitittu usein siitä, että tämä sukupolvi vaihtaa työpaikkaa nopeaan tahtiin. Tutkimusten mukaan nopeat työpaikan vaihdokset johtuvat lähinnä siitä, että suurin syy nopeaan työvaihdokseen johtuu siitä, että yritykset ovat luoneet itsestään virheellisen kuvan ja saaneet tätä kautta ihmiset hakemaan töihin. Kun työnhakijalle selviää, että yritys on tuonut itsestään esille virheellisen työnantajakuvan, hakija kokee tulleensa huijatuksi ja on valmis lähtemään yrityksestä.

Haastateltavat nostivat esille, että jos yritys on ilmoittanut julkisesti toimivansa eettisesti, mutta tosiasiallisesti yrityksen toiminta osoittautuu todella epäeettiseksi, voi tämä johtaa jo koeajalla lähtemiseen.

*” Mulle yrityskulttuuri on todella tärkeä ja jos oon saanut siitä aivan eri kuvan kuin millaiseksi se sit osoittautuu, kun oon itse siellä työympäristössä ja jos musta tuntuu, etten vaan sovi siihen työyhteisöön. Et tällaiset on kyllä sellaisia asioita, jotka vois aiheuttaa sen et lähtisin koeaikana pois. ” -H5*

Haastateltavien mukaan yritykset tuovat sosiaalisessa mediassa usein esille väärennettyä kuvaa yrityskulttuurista ja työyhteisöstä. Yritys antaa sosiaalisessa mediassa kuvan, että heillä on avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa kaikki työntekijät ovat kavereita keskenään, mutta tosiasiallisesti työpaikalla on omat pienet piirit ja ankara kilpailu kaikesta. Haastateltavat kertoivat, että jos työpaikalta ei löydy yhtään oman tyylistä ihmistä, saa sekin harkitsemaan työpaikan vaihtamista.

Yksi haastateltavista ihmetteli sitä, miten työpaikkojen esimiehet voivat myös omalla epäammattitaitoisella toiminnallaan saada nuoret vaihtamaan työpaikkaa nopeasti. Parilla haastateltavalla oli kokemusta huonoista esimiehistä, jotka olivat työhaastattelussa tuntuneet mukavilta ja kannustavilta, mutta todellisuudessa he eivät olleet yhtään kiinnostuneita alaistensa asioista ja jaksamisesta, vaan pahensivat omalla toiminnallaan työntekijän oloa.

*”Huonot esimiehet, jatkuvasti epäselvät ohjeet, sellainen asenne, että täällä et pysty kehittymään.” - H4*

Haastateltavien näkemykset olivat linjassa tieteellisten tutkimusten kanssa. Jos yritys haluaa saada Y-sukupolven edustajan pysymään yrityksessä, yrityksen on pystyttävä tarjoamaan hyvä ja kannustava työilmapiiri, oikeudenmukaisuuden henki sekä reilut kehittymismahdollisuudet. Jos nämä eivät toteudu, Y-sukupolven edustaja on valmis vaihtamaan työpaikkaa todella nopeasti. (Piha & Poussa 2012, 82–83).

*”Varsinkin jos on just työnhakuilmoituksessa annettu ymmärtää et ne tehtävät on oikeesti ihan jotain muuta, kun joutuu tekeen nii tää vois saada mut vaihtamaan aika nopeasti työpaikkaa.” -H1*

Pari haastateltavaa kertoi työskentelevänsä tällä hetkellä, mutta etsivänsä jatkuvasti uusia työtehtäviä. Syinä he mainitsivat esimerkiksi sen, että kun he ovat hakeneet työpaikkaa ja nykyistä työtehtävää, se on myyty heille paljon haastavampana kuin mitä se todellisuudessa on.

*”Koen, että mun urakehitys ei olis mahdollista tässä nykyisessä työpaikassa.” -H6*

Yksi haastateltava kertoi kokevansa, ettei nykyisellä työpaikalla ole tarjota hänelle sopivaa urakehitystä, vaikka haastattelussa yritys olikin kovasti kertonut, että heillä on helppo edetä talon sisällä.

*”Olen esimerkiksi ollut töissä yrityksessä, jossa pyysin vastuullisempia tehtäviä, niin minulle kerrottiin, että emme pysty antamaan sinulle vastuullisempia tehtäviä ennen kuin olet ollut meillä vuoden töissä. Eli riippumatta siitä, koemmeko sinut päteväksi vai ei, niin me emme voi antaa sinulle kuin tämän tason tehtäviä, ennen kuin olet ollut vuoden töissä. Ja tämä ajoi minut vaihtamaan ihan saman tien firmaa, koska siellä ei otettu huomioon ihmisen henkilökohtaista pätevyyttä ja asiassa ei ollut minkäänlaista joustavuutta.” -H4*

Pari haastateltavaa nosti esille työyhteisön tärkeyden työpaikassa viihtymisen ja tätä kautta työpaikassa pysymisen kannalta. Jos työpaikan ilmapiiri osoittautuukin huonoksi, sellaisessa paikassa ei ole kivaa tehdä töitä. Jos henkilökemiat eivät kohtaa muiden työntekijöiden kanssa, työskentelyä ei koeta mielekkääksi. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä tärkeämmäksi työyhteisön asema korostuu. Työkaverit ja työkavereiden arvomaailma nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi viihtymisen kannalta.

*” Oon tällä hetkellä työpaikassa, jossa on vaan vähän ihmisiä töissä ja juuri pienessä työpaikassa ollaan kaikki tosi lähellä toisiamme. Jos on tosi pieni yritys ja siellä olis vaikka kaksi ihmistä, joiden kanssa et tuu toimeen ja jos se äityisi tosi pahaksi et puhuttaisi toisista pahaa ja ei tuettasi toisiamme ja saisi kuulla joiltain muilta, et tiiäks noi puhuu susta pahaa niin tollaset asiat on kyllä sellasia punasia valoja, jotka laittais vahvasti miettiin et pitäisikö keksii jotain muuta.” -H3*

Pari haastateltavaa nosti tässäkin kohtaa yrityksen arvot esille. Jos yrityksessä esiintyisi jotain, joka eroaa omasta arvomaailmasta ja eikä tätä olisi tuotu esille työpaikan viestinnässä, saisi tällainen ristiriita vaihtamaan työpaikkaa nopeasti.

*” Kyllä se on mulle tärkeää ja esim. työkavereiden arvomaailma heijastelee myös työnantajan arvomaailmaa ja työkaverit ovat mulle aika tärkeitä niin kyllä sillä on merkitystä.” -H6*

Pari haastateltavaa nosti esille tilanteen, jossa työtehtävien määrä vain kasvaa ja kasvaa ja samalla huomaa, ettei omaa työpanosta arvosteta tarpeeksi. Tällöin oma jaksaminen on jatkuvasti koetuksella ja vapaa-aika vähissä, joten ainoa oikea ratkaisu olisi työpaikan vaihdos. Haastateltavat kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan yritykset hyväksikäyttävät nuoria ja heidän innostustaan uran alkuvaiheessa siten, että laittavat nuoret tekemään jopa useamman ihmisen työt ja maksavat tästä nuorille ala-arvoista harjoittelijan palkkaa. Kun harjoittelu on loppu, suurin osa yrityksistä ei jatka työsopimuksia, koska työntekijöille pitäisi nyt maksaa suurempaa, koulutusta vastaavaa palkkaa. Harjoittelun jälkeen useimmat nuoret ovat henkisesti aivan loppu ja heillä voimennä useampi kuukausi työtaakasta toipumiseen. Yritys ottaa sitten uudet harjoittelijat töihin ja sama kierre jatkuu taas.

*” Jos työpaikalla ei pidetä huolta siitä, että työntekijöillä olisi hyvä olla, ja se et työpaineet kasvaa liian kovaksi ja työ vaikuttaa niin paljon vapaa-aikaan et oma jaksaminen on koetuksella myös vapaa-ajalla työn takia, silloin vaihtaisin kyllä työpaikkaa.” -H2*

Taulukossa 4 on eritelty Y-sukupolven tärkeimmät erityispiirteet työelämässä.

Taulukko 4 Y-sukupolven tärkeimmät erityispiirteet työelämässä

Arvomaailma	Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaa-ajan arvostaminen</li> <li>• Pehmeät arvot, hyvinvointi ja oma jaksaminen tärkeitä</li> <li>• Yrityksen huolehdittava myös yhteiskuntavastuusta</li> <li>• Yrityksen toimitusketjun oltava kunnossa</li> <li>• Toivottavaa, että yrityksen toiminta edistäisi yleistä hyvinvointia</li> <li>• Yrityksen toiminta ei saisi rasittaa ympäristöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehellinen tieto työtehtävän sisällöstä ennen hakemista</li> <li>• Tasa-arvo työpaikalla, naisilla myös mahdollisuus johtotehtäviin</li> <li>• Todenmukainen kuva yrityskulttuurista, ei turhaa kaunistelua</li> <li>• Reilut kehitysmahdollisuudet kaikille, iästä riippumatta</li> <li>• Palkan tuominen rehellisesti esille hakuvaiheessa</li> </ul>

## 6.2 Miten Y-sukupolvi kokee työnantajabrändin?

Tässä tutkielmassa työnantajabrändillä tarkoitetaan psykologisten, käytännöllisten ja taloudellisten hyötyjen joukkoa, jotka työnantaja tarjoaa työntekijälle tämän solmittua työsopimus työnantajan kanssa (Ambler & Barrow 1996, 185). Haastateltavien henkilöiden käsitykset työnantajabrändistä erosivat jonkin verran. Tämä oli myös linjassa tieteilisen tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että työnantajabrändin määrittelemistä hankaloittaa se, ettei määritteleminen ole yksiselitteistä. (Franca & Pahorn 2012, 85–86.) Osalle haastateltavista työnantajabrändin merkitys osoittautui tärkeämmäksi kuin toisille. Kuitenkin kaikki haastateltavat painottivat työnantajabrändin merkitystä ja sen tärkeyttä työnhakutilanteessa. Haastateltavat toivat esille, että jos heillä olisi valittavana useampi työpaikka, he valitsisivat todennäköisesti yrityksen, jolla on paras työnantajabrändi.

*”Mä koen, että työnantajabrändäys on tosi tärkeää yrityksen maineen kannalta. Jos mä mietin erilaisia yrityksiä ja mihin niistä haluaisin hakea töihin, mulle tulee ekana mieleen ne yritykset, joiden työnantajabrändistä oon*

*kuullut hyvää. Et jos sä et tunne jotain yritystä niin sä et välttämättä hae sinne. Tän takia koen, et yrityksiä on tärkeää tehdä toiminnastaan tunnettuja, jotta ihmiset tiedostavat heidän olemassaolonsa. ” -H3*

*” Työnantajabrändi on sellainen et, kun sanoo sen yrityksen nimen nii sit kaikilla tulee heti mieleen mitä se yritys tekee, eikä sitä tartte sitten enää se-  
lostaa erikseen, eli tietoisuus siitä yrityksestä. ” -H6*

Kaikki haastateltavat painottivat työnantajabrändin merkitystä työnhakuvaiheessa. Työnantajabrändin koetaan kertovan yrityksen toiminnasta ja siitä, millaista työskentely yrityksessä on. Haastateltavat toivat esille, että mielummin he hakeutuvat yrityksiin, jonka työnantajabrändistä heillä on hyvä kuva, kuin yritykseen, jolla on heikko työnantajabrändi. Työnantajabrändin tavoitteena on luoda yritykselle persoonallinen imago ja kasvattaa yrityksen mainetta ja tunnettavuutta hyvänä työpaikkana, jotta potentiaaliset työntekijät osaavat hakeutuvat juuri kyseiseen yritykseen töihin, eivätkä hae kilpailijoille (Ewing ym. 2002, 3).

Haastateltavat toivat työnantajabrändiä selittäessään esille samoja asioita kuin alan tieteellinen kirjallisuus. Haastateltavat nostivat esille, että työnantajabrändi heijastaa kuvaa yrityksen toiminnasta ja työnantajabrändi pohjautuu erityisesti yrityksen arvoihin, yrityksen tekemiseen ja siellä työskenteleviin ihmisiin.

*” Mä koen et työnantajabrändi on sitä, mitä kaikkea yritys tekee julkisesti, mitä kaikkea näkyy meille muille. Sen avulla kerrotaan, millasta siellä työpaikassa on tehdä töitä, millasia työsuhte-etuja siellä on, millaisia tapahtumia työpaikalla on ja miten siellä työskennellään, et työskennelläkö siel esim. enemmän yksin vai tiimeissä, onko miten etätyömahdollisuutta. Mä näkis in et noi on ne palikat, joista se koostuu. ” -H1*

*” Itse miellän työnantajabrändin siksi kuvaksi, jonka työnhakija ja yleisesti ottaen ihmiset, jotka harkitsevat hakevansa firmaan töihin, mikä kuva heillä on yrityksestä. Eli miten yritys esiintyy mediassa, mitkä sen arvot on, onko sillä ollut viime aikoina ollut jotain huonoja syitä olla esillä, kaikki nämä asiat vaikuttaa siihen et miten mä koen yrityksen työnantajabrändin. ” -H4*

*” Työnantajabrändi on lähtökohtaisesti yrityksen itsensä luomaa, systemaattista brändikuvaa omasta toiminnastaan, se kertoo, että minkälaista on esimerkiksi työskennellä kyseisessä yrityksessä ja yleensä se pohjautuu paljon yrityksen arvoihin ja tuotteisiin tai sen tekemiseen ja ihmisiin, joita siellä on töissä. ” -H5*

Haastateltavat kokivat, että yrityksen työnantajabrändi ei rakennu hetkessä, vaan se on pidempiaikainen prosessi. Tämän myötä yrityksen työnantajabrändi koetaan uskottavaksi, koska yritys ei voi rakentaa sitä hetkessä, vaan se on pidemmän ajan tulos. Yritys ei myöskään saisi ajatella työnantajabrändin rakentuvan hetkessä, vaan se tulisi ajatella

strategisena arvonaluontina, joka tukee yrityksen toimintaa (Aggerholm ym. 2011, 109). Haastateltavat vertasivat hyvää työnantajabrändiä hyvään ja laadukkaaseen tuotteeseen.

*” Jos ostaa luotettavalta merkiltä kengät, voi luottaa niiden kestävän monta vuotta ja voi olla varma, että niihin on tyytyväinen. Sama pätee yrityksen brändiin, kun tietää ja tuntee yrityksen työnantajabrändin olevan hyvä ja luotettava, voi yritykseen hakea hyvillä mielin töihin, eikä tarvitse pelätä koko ajan, millaiseen kriisiin yritys saattaa joutua.” -H3*

*” Mun tän hetkinen työpaikka oli sellainen, et olin seurannut niiden menoa somesta ja mulle olin tullut sellanen fiilis et mäki haluan tonne töihin. Sen yrityksen työnantajabrändi puhutteli just mua todella paljon ja mä koin, että tohon firmaan mä haluan mennä just sen takia et siellä on selkeästi just mun kaltaista porukkaa ja siel tehdään töitä sillä tavalla, mikä sopii just mulle.” -H1*

Työnantajabrändin tärkeyttä ja sen merkittävyyttä työnhakutilanteessa kuvastaa se, että kun haastateltavilta kysyttiin, mitä he tekisivät tilanteessa, jos heille tarjottaisiin yrityksestä työpaikkaa, jolla on huono työnantajabrändi, mutta heidän tarjoama työpaikka vaikuttaisi mielenkiintoiselta, niin yksikään haastateltavista ei sanonut suoraa ottavansa paikkaa vastaan. Kaikki haastateltavat sanoivat, että heidän pitäisi oikeasti miettiä asiaa huolella.

*” Kyl mä aika tarkkaan miettin omat plussat ja miinukset etten heti kyllä ottaisi sitä työtehtävää vastaan.” -H6*

Haastateltavat nostivat kuitenkin esille, että heidän pitäisi kunnolla miettiä, mistä huono mielikuva yrityksestä on syntynyt ja tämän jälkeen pohtia, mitä pitäisi tehdä. Pari haastateltavaa nosti esille, että jotenkin ihmismieli toimii vain siten, että tällaisessa tilanteessa sitä alkaisi väkisin etsimään kyseisestä yrityksestä positiivisuuksia. Pohdittuaan hypoteettista tilannetta hetken pari haastateltavaa nosti esille, että jos yrityksen negatiivinen mielikuva johtuisi siitä, että yrityksen arvomaailma sotii omien arvojen kanssa, ei työpaikkaa todennäköisesti ottaisi vastaan. Kuitenkin, jos huono mielikuva olisi muodostunut esimerkiksi sen perusteella, mitä joku muu on puhunut yrityksestä, voisi sille antaa silti mahdollisuuden. Kokemukset perustuvat kuitenkin henkilökohtaisiin asioihin ja ihmiset kokevat asiat eri tavalla.

Haastateltavat toivat myös esille erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia etuja hyvä työnantajabrändi tarjoaa heille ja millaisista komponenteista uniikki työnantajabrändi heidän mielestään rakentuu. Ambler ja Barrow (1996, 185, 187) määrittelevät

työnantajabrändin työsuhteen tarjoamien psykologisten, toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen joukoksi. Haastateltavat nostivat esille heille tärkeitä työnantajabrändin piirteitä, jotka on jaoteltu kuuteen työnantajabrändin osa-alueeseen. Yritysten olisi tärkeää tiedostaa, mitä hyötyjä Y-sukupolvi haluaa työnantajabrändiltä, jotta yritykset osaisivat tuoda oikeita asioita esiin rekrytoidessaan Y-sukupolven henkilöitä. Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä piirteitä haastateltavat toivoivat heitä houkuttelevilta työnantajabrändeiltä.

### 6.2.1 Käytännölliset hyödyt

Käytännöllisillä hyödyillä viitataan siihen, millaisia kehitymis- ja uramahdollisuuksia yrityksellä on tarjota työntekijöilleen. Kaikki haastateltavat halusivat ennakkoon tietää, millaisia kehittymismahdollisuuksia yrityksellä olisi tarjota heille. Y-sukupolvea pidetään kunnianhimoisempana ja vaativampana kuin heitä aikaisempi sukupolvi (Duunitori 2019). Haastateltavat nostivat esille, että uran alkuvaiheessa heitä kiinnostaa erityisen paljon etenemismahdollisuudet ja urakehitys yrityksen sisällä. Haastateltavia kiinnosti myös tietää, miten siitä positiosta, johon hän olisi mahdollisesti juuri hakemassa, voisi päästä eteenpäin. Y-sukupolven on tutkittu olevan erittäin kiinnostuneita yrityksiä tarjoamista kehittymismahdollisuuksista, ja jos yritys haluaa pitää Y-sukupolven työntekijät töissä, sen on pystyttävä tarjoamaan työntekijöille hyvät kehitymis- ja etenemismahdollisuudet (Piha & Poussa 2012, 82).

*“ Olis kiva et urakehitys nostettais esille ihan elävien esimerkkien kautta, et yritys vois esim. ilmoittaa sosiaalisessa mediassa et tämä meidän työntekijä on ylennetty, niin näkis sitä kautta, et hei tuolla yrityksessä pääsee kehittymään. Et ihminen, joka on aloittanut meillä harjoittelijana, nimitettiin juuri päällikkötason tehtäviin.” -H3*

Myös se, miten paljon omaan työnkuvaan olisi mahdollista vaikuttaa, kiinnosti useampaa haastateltavaa. Haastateltavat toivoivat, että yritykset toisivat esille enemmän sitä, miten työntekijän olisi mahdollista päästä yrityksen sisällä parempiin positioihin ja he toivoivat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten työtehtävissä kehittyminen onnistuu. Pari haastateltavaa kertoi, että heitä ärsyttää suunnattomasti sellaisten yritysten toiminta, jota palkkaavat nuoria harjoittelijoiksi naurettavan pienellä palkalla töihin ja luovat suuria kuvia mahdollisesta etenemisestä yrityksessä harjoittelun jälkeen. Todellisuudessa yritys ei jatka yhdenkään harjoittelijan sopimuksia, koska joutuisi tämän jälkeen

maksamaan heille yli nelinkertaista palkkaa. Yksi haastateltava sanoi, että onneksi nuoret ovat alkaneet puhua näistä yrityksistä nimeltä ja kokemuksistaan avoimesti.

*'' Haluan myös hakuvaiheessa kuulla jo yrityksen rakenteesta, koska mun mielestä se kertoo myös niistä mahdollisuuksista yrityksessä, et miten siellä voi edetä tai millaisia muita positioita siinä organisaatiossa on, joihin vois mahdollisesti myöhemmin sitten siirtyä. Mä haluan kyllä kuulla heti mahdolliset etenemismahdollisuudet, koska ei yritys voi olettaa, että haluan olla koko urani samassa työtehtävässä. '' -H5*

Haastateltavat nostivat myös esille, että he haluaisivat etukäteen tietoa siitä, miten yrityksessä suhtaudutaan esimerkiksi ylitöihin. Yksi haastateltava kertoi, että hänestä tuntuu, että monissa työpaikoissa on havaittavissa trendi, jonka mukaan ne työntekijät, jotka viettävät pisimmät päivät toimistolla ja ovat jatkuvasti tavoitettavissa, ovat ehdottomasti ahkerimmat työntekijät. Työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttaa erityisesti yrityksen viestintä ja se, kuinka rehellinen yritys pystyy olemaan kertoessaan sidosryhmille toiminnastaan (Moroko & Uncles 2008, 165).

*'' Mä en lähtökohtaisesti ajattele et jos mä oon jossain positiossa, et mun täytyy olla 24/7 tavoitettavissa vaikka puhelimitse vaan enemmän silleen et mul on ne tietyt työajat, jolloin mä oon tavoitettavissa ja muu on sitten sovittavissa, mutta lähtökohtaisesti en ole tavoitettavissa muuna aikana tai lomaaikoina. '' – H5*

Useampi haastateltava nosti myös esille töissä epäonnistumisen ja se tuntui huolestuttavan osaa haastatelluista. Haastateltavia huolestutti se, odottaako yritys saavansa heistä valmiin paketin töihin heti, kun he ovat valmistuneita. Pari haastateltavaa toivoi, että yritykset toisivat esille myös työelämän epäonnistumisia. Tämä välittäisi hakijoille kuvaa, että yrityksessä on töissä inhimillisiä ihmisiä, joille sattuu virheitä. Hyvänä pidettiin sitä, että jos yrityksessä on käynyt virhe, yritys kertoisi siitä sosiaalisessa mediassa ja kertoisi myös, miten on korjannut virheen. Y-sukupolvi kaipaa työpaikalta sitä, että siellä voi rauhassa kokeilla, onnistua, epäonnistua ja kasvaa työntekijänä (Singh ym. 2012, 157).

*'' Kyl mä itse tykkään, jos yritykset toisivat esille ihan rehellisesti myös työpaikoilla sattuneita mokia. Se antaa just nimenomaan sellaisen inhimillisen kuvan yrityksestä. Nyt oli esim. Googlella oli jossain hakutuloksissa pelkästään roskasivuja et siel oli tapahtunut moka työntekijöille. Google toi tätä ihan avoimesti esille sosiaalisessa mediassa, et vaikka me ollaan tällainen multikansallinen huippuyritys, niin kyllä sielläkin on ihan ihmisiä töissä, jotka tekevät virheitä. Mulle jäi tästä kyllä sellanen positiivinen, inhimillinen kuva, et sielläkin on vaan ihmisiä töissä. '' -H1*

*'' Mun mielestä on ihan mahtavaa, jos yritys toisi sosiaalisessa mediassa esille yrityksessä tapahtuneita virheitä, koska niitä sattuu meille kaikille. Niin tällaiset jutut kertovat just siitä et tämäkin yritys on inhimillinen. Ei kukaan jaksa oikeesti katsoa jatkuvasti mitään täydellistä bloggaria tai yritystä, koska sellaisia ei oikeesti ole olemassakaan. Sellaiset oikeesti todennukaiset kuvat ja postaukset saa aina kaikista eniten näkyvyyttä ja tykkäyksiä. Koska kuka haluisi sellaiseen yritykseen töihin, jossa ei saisi tehdä virheitä. ''- H2*

## 6.2.2 Psykologiset hyödyt

Psykologisilla hyödyillä viitataan tunnepitoisiin ja henkilökohtaisiin asioihin, joita yrityksessä työskentely ja yrityksen toiminta voi ihmisissä herättää. Haastateltavat nostivat esille, että heille on työpaikalla viihtymisen kannalta erittäin tärkeää, millainen työympäristö ja työkaverit yrityksessä on. Myös yrityksen arvomaailmaa pidetään erittäin tärkeänä ja yrityksen arvot haluttiin tietää ennen työpaikkaan hakemista, jotta hakija näkee, sopiiko yrityksen arvomaailma hänen omaan arvomaailmansa. Y-sukupolvi arvostaa työympäristöä, jossa on hyvä ja turvallinen ilmapiiri tehdä töitä (Singh ym. 2012, 157).

*'' Mulle on erityisen tärkeää tietää etukäteen, millainen työympäristö yrityksessä on ja mä haluaisin mielellään jo haastatteluvaiheessa nähdä sen työporukan ja tiimin, keiden kanssa mä tulisin työskentelemään. '' -H5*

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten he muodostavat mielikuvan työnantajasta, esille nousi heti yrityksen sosiaalisen median kanavat ja sisältö, jota yritykset ovat jakaneet niihin. Useampi haastateltava kertoi heti ensimmäisenä selaavansa yrityksen sosiaalisen median kanavat läpi, kun he haluavat etsiä työnantajasta tietoja. Sosiaalisen median kanavista haastateltavat hakivat kuvaa työpaikan fiiliksestä ja siitä, millaista porukkaa siellä on töissä. Haastateltavat kertoivat käyvänsä myös yrityksen nettisivut huolella läpi ja lukevansa yrityksen kirjoittamat blogipostaukset. Yksi haastateltava nosti esille, että välillä yrityksen omia nettisivuja on vaikeaa löytää googlesta, koska ensimmäisenä saattaa tulla jotain yleisiä uutisia, joissa yritys on mainittu. Hän toi esille, että yrityksen kannattaisi sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Instagramin biossa tuoda esille yrityksen virallinen nettisivun osoite. Tämä helpottaisi myös hakijaa, joka pääsisi Instagramista suoraan yrityksen kotisivuille.

Työntekokulttuuri ja työajat kiinnostivat myös haastateltavia. Jos yrityksessä tehdään yli 10 tunnin työpäiviä, haastateltavat toivoivat, että saisivat siitä tiedon jo hakuvaiheessa. Useampi haastateltava nosti esille, että heille oma vapaa-aika, jaksaminen,

harrastukset ja läheiset ovat niin tärkeitä, etteivät halua luopua niistä, vaikka tekevätkin töitä. Haastateltaville oli myös tärkeää kuulla, miten he pystyvät itse vaikuttamaan työaikoihin ja etätöihin. Lähtökohtaisesti haastateltavat eivät olleet valmiita tekemään jatkuvasti yli 8 tunnin työpäiviä. Jokainen toi esille, että välillä he ovat valmiita joutumaan ja tekemään pidempiä työpäiviä, kunhan ylityöt eivät ole toistuvia. Y-sukupuolvi arvostaa omaa vapaa-aikaa sen verran paljon, että heille on tärkeää, ettei työnteko vie kaikkea aikaa (Piha & Poussa 2012, 43).

*” Mä haluan tietää etukäteen, miten paljon mä pystyn vaikuttamaan omiin työaikoihin, et vaikka tässä nyt eletään korona-aikaa ja etätöitä ovat lisääntyneet niin se ei välttämättä kaikissa firmoissa tarkoita samaa et miten se mahdollisuus sit jatkuu koronan jälkeen. ” -H6*

Yksi haastateltava kertoi, että hänelle on esimerkiksi sanottu joskus työhaastattelussa, että jos tänne paikkaan pääset, saat unohtaa pari vuodeksi vapaaajan, koska tällä tehdään niin paljon töitä. Haastateltava kertoi, että lopulta hän olisi päässyt kyseiseen paikkaan töihin, mutta ei ottanut paikkaa vastaan ja kertoi yritykselle, ettei ole valmis luopumaan omasta vapaa-ajasta. Hän arvosti kuitenkin yrityksen rehellisyyttä ja sitä, että he toivat asian lopulta esille. Hän olisi kuitenkin toivonut, että asia olisi tuotu esille jo haun alkuvaiheessa, eikä vasta ihan lopussa.

*” Jos yrityksessä on tavallista, et työajat ja työpäivät venyy jatkuvasti, niin sekin olis tosi tärkeää ilmoittaa, koska kaikki ei halua tehdä mitään reilu 10h työpäiviä automaattisesti joka päivä. Et jos ne työtehtävät ovat sellaisia, jotka vie sun koko elämän, yrityksen olis tosi tärkeää rehellisesti varoittaa asiasta ilmoituksen yhteydessä. ” -H3*

*” Haluan myös kuulla työajoista kunnolla, vapaa-aikani on minulle suhteellisen tärkeää ja eniten mulle on tärkeää just se et sovitaan yrityksen kanssa yhdessä, että missä menee vapaa-ajan raja, mikä on ok määrä tehdä töitä. Toimin itse esimerkiksi tällä hetkellä konsulttina ja siinä hämärtyy todella helposti vapaa-ajan ja työajan raja, sähköposteja tulee viikonloppuisin ja keskellä yötä. ” -H4*

Pari haastateltavaa nosti esille, että he haluavat yrityksen tuovan heti esille todellisen kuvan siitä, millaista työskentely yrityksessä olisi. Useampi haastateltava nosti läpi haastattelun esille sen, että yrityksillä on nykyään taipumus liioitella ja kaunistella yrityksessä työskentelyä. Haastateltavat toivoivat, että yritykset toisivat esille rehellisen kuvan heti alusta alkaen siitä, millaista työskentely yrityksessä on. Kun yritys käyttäytyy rehellisesti työnhakijoita kohtaan, käyttäytyvät työnhakijat rehellisemmin työnantajaa kohtaan. Yksi

haastateltava nosti esille, että hänestä koko työelämä on mennyt liioitteluksi, yrityksen liioittelevat siitä, millaista työskentely yrityksessä on ja työntekijät puolestaan liioittelevat omaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Lopputuloksena tässä on se, että työntekijät uupuvat nopeasti, koska he ovat ensinnäkin olettaneet työskentelyn yrityksessä erilaiseksi ja toiseksi yritys odottaa heiltä laajempaa osaamista ja nopeampaa työskentelytahtia. Haastateltavat nostivat myös esille, että heille hyviä työnantajabrändin ominaisuuksia ovat inhimillisyys ja kannustava ilmapiiri työpaikoilla.

### 6.2.3 Taloudelliset hyödyt

Kaikki haastateltavat halusivat tietää ennen työpaikkaan hakemista millaista palkkaa yritys pystyisi maksamaan heille. Hakijat nostivat esille, että Suomessa palkkaa-asiat ovat edelleen arkoja puheenaiheita ja niistä puhutaan liian vähän. Yksi naispuolinen haastateltava nosti esille, että hänestä tuntuu, ettei yritys sen takia laita palkkaa näkyville, koska automaattisesti yritykset maksavat miespuolisille työntekijöille naisia enemmän palkkaa, eikä yritys tästä syystä halua tuoda palkkaa esille ilmoituksessa. Haastateltavat myös toivoisivat työnhakuilmoitukseen edes jonkinlaista palkkahaitaria näkyville, jotta näkisivät heti, pystyykö yritys maksamaan heidän haluamaansa palkkaa. Haastateltavat nostivat myös esille, että heidän mielikuvaansa yrityksestä vaikuttaa se, millaista palkkaa yritys maksaa työntekijöilleen. Haastateltavat kokivat, että yritykset piilottelevat usein palkkatietoja, vain harvoin se tuodaan oikeasti esille työnhakuilmoituksessa. Pari haastateltavaa nosti esille, että työnteon perimmäinen ajatus on se, että yritys maksaa työntekijälle palkkaa tehdystä työstä, jolla työntekijä voi elättää itsensä, joten on ihme, jos työpaikkailmoituksen tärkein asia ei tule siinä esille.

*“ Jos mä kuulen, et yritys maksaa huomattavasti alhaisempaa palkkaa, kuin muut alan yritykset, niin se tuo siit yrityksestä vähän erilaisen kuvan et mulle ainakin se viestittää sellasta, et sä et välitä sun työntekijöitä, kun et maksa niille niiden arvoista palkkaa, mikä taas mulla vaikuttaa suoraa heidän brändiinsä ja millaisen brändin mä heistä muodostan. ” -H2*

*“ Palkka on kyllä tärkeä loppupeleissä. Mun mielestä olis tosi tärkeitä et palkkakohdassa näkyis edes jotain. Yleensä se on tyhjän tai siin lukee neuvoteltavissa. Et jokaisella on ne omat kriteerit sen palkan suhteen ja oma alaraja, jonka alle ei suostu tekemään töitä. Et jos palkkaa olis ilmoitettu siinä ja se olis esim. puolet siitä, mitä mä haluisin niin sit mä en kyl varmaan hakis ees tonne. ” -H3*

Pari haastateltavaa nosti esille, että tietyillä aloilla on omat palkkasuosituksensa, jotka onneksi auttavat palkkaneuvotteluissa. Haastateltavat kertoivat joskus kokeneensa, että neuvotellessaan yrityksen kanssa palkasta ja ehdottaessaan suositusten mukaista palkkaa työnantaja on heittänyt kommenttia, joka viittaa siihen, että nyt kyllä arvioit osaamisesi aika yläkanttiin. Suhtautuminen nuorten ja erityisesti naisten palkkaan on vielä joissain yrityksessä aika huonolla tasolla.

Myös yrityksen taloudellinen tilanne kiinnosti useimpia haastateltavia ja he kertoivat selvittävänsä yrityksen taloudellisen tilanteen, esimerkiksi edellisvuoden tuloksen etukäteen. Pari haastateltavaa toi esille, että ovat joskus olleet kiinnostuneita erään yrityksen avoimista paikoista, mutta koska yrityksen taloudellinen tulos oli ollut heikko, he jättivät hakematta avoimia paikkoja. Hakijoita kiinnosti myös tietää, mitä muita etuuksia työnantaja pystyy tarjoamaan heille palkan lisäksi.

*'' Sit mä haluaisin kuulla myös muista työeduista, et mitä siit työpaikasta saa myös palkan lisäksi. Et tarjoaako yritys esimerkiksi lisää eläkevakuuksia, liikuntaetuja ja millainen on yrityksen tarjoama lounasetu. '' -H6*

#### 6.2.4 Empiiriset hyödyt

Brändimielikuvat muodostavat mielleyhtymien kategorian, joka puolestaan luo brändin merkityksen (Keller 2008, 65). Mielikuvat ja niiden muodostuminen ovat erittäin tärkeitä työnantajabrändin muodostumisen kannalta. Jokainen ihminen kokee työnantajabrändin omalla, hieman subjektiivisella tavalla ja sen muodostumiseen vaikuttaa suuresti erilaiset mielikuvat, joita ihmiselle on muodostunut yrityksestä. Keller (2008, 65) jakaa brändimielikuvat empiirisiin, symbolisiin ja toiminnallisiin hyötyihin. Seuraavaksi tarkastellaan, miten haastateltavat kertoivat muodostaneensa mielikuvia yrityksestä ja mitkä tekijät vaikuttivat mielikuvien syntymiseen.

Empiiriset hyödyt liittyvät henkilökohtaiseen kokemukseen ja tulkintaan. Kun puhutaan mielikuvista ja niiden syntymisestä, perustuvat näkemykset aina henkilökohtaisiin tulkintoihin ja kokemuksiin, eli ovat subjektiivisia. Haastateltavat nostivat esille, että yrityksen positiiviseen työnantajabrändiin vaikuttaa omat henkilökohtaiset kokemukset ja tulkinnat. Jos esimerkiksi henkilö on työskennellyt yrityksessä ja viihtynyt siellä hyvin, hänelle on mitä todennäköisimmin muodostunut yrityksestä positiivinen mielikuva.

Positiivisen mielikuvan muodostumiseen vaikuttaa myös se, mitä muut ympärillä olevat ihmiset puhuvat yrityksestä, jossa ovat töissä. Yrityksiä, joista haastateltaville oli

muodostunut positiivinen kuva, oli monia. Yksi haastateltava nosti esille, että opiskeluaikoina koulussa vieraili lukuisia yrityksiä. Hän kertoi puhuneensa koulussa kavereittensa kanssa, että yrityksen edustajien eleistä ja puhetyylistä pystyi tulkitsemaan viihtyvätkö he oikeasti työpaikassa. Osa yrityksen edustajista vaikutti pakotetuilta puhumaan työpaikastaan positiiviseen sävyyn ja se loisti aika selvästi kuulijoille. Vastavuoroisesti taas henkilö, joka oli oikeasti innoissaan yrityksestä, puhui siitä paljon aidompaan sävyyn ja toi esille omia kokemuksia, toisin kun henkilö, joka ei vaikuttanut olevan rehellisesti tyytyväinen työpaikkaansa.

*” Opiskeluaikana muodostin käsityksen yrityksestä hyvin paljon sen perusteella, millaisia ihmisiä esiintyy yrityksen ständeillä koululla, miten he toivat itseään ja työpaikkaansa esille sen lisäksi monesta yrityksestä olen muodostanut kuvan omien ystäväieni kautta, jotka ovat olleet firmoissa töissä, tai hakenneet yritykseen.” -H4*

Haastateltavat nostivat esille myös omakohtaiset kokemukset työhaastatteluisissa. Jos työhaastattelusta jää huono ja epäreilu olo, oma henkilökohtainen kokemus vaikuttaa mielikuvaan negatiivisesti. Ropen ja Metherin (2001, 69–70) mukaan yritysten olisi tärkeää ymmärtää, että jokainen heidän tekonsa vaikuttaa osaltaan yrityksestä muodostuneeseen mielikuvaan, tämän vuoksi esimerkiksi ensivaikutelman tärkeyttä ei korosteta turhaan.

*” Sellanen tietynlainen epäjohtonmukaisuus hakuprosessissa pilas mun silmissä tän yrityksen maineen, et he ei kohtele kaikkia hakijoita tasavertaisesti. Se et yritys vaatii samaan pestiin hakevilta eri asioita, viestii mun mielestä, että yritys ei oikein itsekkään tiedä, mitä on tekemässä. Ei ole kyllä tehnyt enää mieli hakea kyseiseen yritykseen enää töihin, vaikka joskus se oli mun unelmien työpaikka. Ja tää yritys on antanut ymmärtää somessa et olis tasavertainen ja kohtelis esimerkiksi hakijoita samalla tavalla.” -H6*

Haastateltavat nostivat esille, että yksi tärkeä asia, joka vaikuttaa positiivisen mielikuvan syntymiseen yrityksestä, on se, miten uskottavasti yrityksen johto ja sen työntekijät viestivät yrityksestä. Tämä vaikuttaa mielikuvan muodostumiseen huomattavasti enemmän kuin yrityksen virallinen viestintä. Yksi haastateltava nosti esille, että siinä vaiheessa, kun yrityksen johto voi avoimesti, omalla nimellä jakaa henkilökohtaisia kokemuksia ja tarinoita siitä, millainen paikka yritys on tehdä töitä, heidän viestinsä on siinä vaiheessa suhteellisen uskottavaa. Yrityksen johdon ja työntekijöiden luoman sisällön pitää olla sellaista, johon ruudun toisella puolella oleva pystyy helposti samaistumaan.

Haastateltavat kertoivat, että minä enemmän yritykset pystyvät tuomaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia esille, sitä positiivisempi kuva yrityksestä muodostuu.

*”Mun mielestä just yrityksen johdon ja työntekijöiden tuottama sisältö yrityksestä on uskottavaa, helppoa, autenttista, aitoa ja sellaista, johon voin itse samaistua, koska silloin mä uskon sen yrityksen tarinan.” -H3*

Haastateltavat nostivat esille, että mitä enemmän heidän omat verkostonsa jakavat työpaikoistaan todenmukaisia, arkisia julkaisuja, sitä enemmän yritys jää heille mieleen. Positiivinen mielikuva yrityksestä voi syntyä sen kautta, miten aidosti hauskaa työntekijöillä tuntuu yrityksessä olevan. Jos yrityksen työntekijät pystyvät aidosti ja luonnollisesti tuomaan esille, että he nauttivat yrityksestä työskentelystä, positiivinen ilmapiiri tarttuu myös omaan ajatteluun.

*”Mulle on muodostunut positiivinen mielikuva yhdestä yrityksestä sen kautta, miten siellä työskentelevät ihmiset postaa someen siitä, miten hauskaa ja siistii siel on tehdä töitä, eli se kuva on syntynyt sen kautta, et ne työntekijät puhuu ahkerasti juuri yrityksestä sellaiseen luontevaan ja omanlaiseen sävyyn. Näiden myötä mulle on muodostunut yrityksestä positiivinen ja luotettava kuva.” -H1*

*”Mulle on syntynyt yhdestä yrityksestä sen takia tosi positiivinen kuva, koska sen firman työntekijät ja johtohahmot on paljon esillä ja tuo omia näkemyksiään yrityksen somessa esille.” -H5*

### 6.2.5 Symboliset hyödyt

Symboliset hyödyt liittyvät identiteettiin ja kuvastavat esimerkiksi sosiaalista statusta. Tärkeää brändikuvan muodostumisessa on myös WOM:illa eli word of mouth -markkinoinnilla, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.1.3. Jos WOM on positiivista, siitä voi olla brändikuvan muodostumiselle erittäin suuri etu. Yritykset yrittävät synnyttää positiivisen WOMin ja eWOMin avulla itsestään positiivisia mielikuvia ulkopuolisille ihmisille (Buttle 1998, 242). Positiivisten mielikuvien myötä myös kiinnostus ja arvostus yritystä kohtaan kasvaa.

Jokainen haastateltava nosti kuitenkin esille, että huonot mielikuvat yrityksistä syntyvät myös WOMin ja eWOM:in kautta. Haastateltavat ja yleisesti Y-sukupolvi ovat sosiaalista porukkaa, joilla on laajat kaveripiirit ja verkostot. Heille muiden tuttujen mielipiteet ovat tärkeitä ja he kysyvät myös muiden mielipiteitä esimerkiksi silloin, kun miettivät johonkin työpaikkaan hakua. Yrityksen työntekijät jakavat kokemuksiaan

työnantajasta ja tapa ja sävy, jolla työnantajasta puhutaan, riippuu työntekijän rehellisestä mielipiteestä yritystä kohtaan.

*'' Mulle on muodostunut todella huonomielikuva --- yrityksestä, koska sekä minulla, että monella ystävälläni on todella huonot kokemukset tämän yrityksen rekryistä. Ensinnäkin rekryilmoituksia on avattu ja suljettu valtoimeinaan, haastatteluihin on kutsuttu ilman, että on ollut mitään työtä tarjolla. ''*

*-H4*

Haastateltava mietti, eivätkö yritykset ymmärrä, että nuoret puhuvat epäonnistuneista työhaastatteluista ja kokemuksista. Yksi haastateltava kertoi esimerkin, jossa hän oli ollut yhden yrityksen työhaastattelussa. Hänen oli pitänyt laatia haastatteluun ennakkotehtävä, jonka hän esitteli haastattelussa. Hän koki, että haastattelu meni hyvin, mutta yritys ei vaivautunut ilmoittamaan hänelle edes viestillä, ettei häntä valittu työtehtävään. Haastateltava kertoi, että puhui tästä avoimesti koulussa ja tämä aiheutti sen, että pari hänen tuttuaan oli miettinyt yritykseen hakemista, mutta kuullessaan miten yritys oli kohdellut heidän kaveriaan työhaastattelussa, he eivät hakeneet yritykseen. Tässäkin korostuu WOMin voima.

Negatiivinen mielikuva yrityksestä voi syntyä helposti myös sen pohjalta, miten yritys käyttäytyy julkisesti ja miten yritys suhtautuu esimerkiksi saatuun palautteeseen. Jos yrityksestä kuulee jatkuvasti huonoa, vaikuttaa se suuresti myös omaan mielikuvaan yrityksestä. Eräs haastateltava toi esille järkyttävän uutisen, jossa yksi sosiaalisen median vaikuttaja oli laittanut yritykselle palautetta heidän tuotteistaan ja yritys oli suuttunut tästä ja jakanut palautteen kaikille sosiaalisessa mediassa ja haukkunut julkisesti tätä palautteen antajaa. Parin haastateltavan mielestä joidenkin yritysten toiminta on niin kyseenalaista, että se muodostaa yrityksistä negatiivisen mielikuvan.

*'' Mulle on muodostanut negatiivinen mielikuva yhdestä yrityksestä, koska useat tuttuni ovat hakeneet sinne töihin, olleet siellä töissä, eivät ole kestäneet olla siellä töissä kovin pitkään, koska ovat kerta kaikkiaan kertoneet voivansa siinä yrityksessä huonosti. He ovat kokeneet, että heidän työnsä on huijata vanhoja ihmisiä puhelimitse. -H4*

Yrityksen työntekijät jakavat kokemuksiaan työnantajista suullisesti ja eri sosiaalisen median kanavissa. Tapa ja sävy, jolla työntekijä tuo asiat julki, riippuu työntekijän henkilökohtaisesta suhteesta yritykseen, eli siitä, miten työntekijä viihtyy itse yrityksessä. (Arndt 1967, 291.)

*“ Mulle tulee mieleen nyt ainakin ---, sen koko toimialalla on jotenkin tosi negatiivinen maine. Oon kuullut mun tutuilta, ettei siellä oo kiva työskennellä. Siinä yrityksessä esimerkiksi se työnmerkitys, et mitä varten sitä työtä tekee, on aika kiistanalainen ainakin kuluttajan näkökulmasta. ” -H6*

Yritysten pitäisi myös ymmärtää, että jos he edesauttavat virheellisen kuvan muodostumista itsestään, se kostautuu heille. Haastateltavilta kysyttiin, mitä he tekisivät, jos käsitys työnantajasta osoittautuisi aivan erilaiseksi kuin se kuva, jonka he ovat saaneet yrityksen työnantajabrändistä sosiaalisen median pohjalta. Useampi haastateltava toi esille, että jos ristiriita todellisuuden kanssa olisi aivan erilainen, he lähtisivät yrityksestä joko koeajalla, koska kokisivat tulleensa huijatuiksi.

*“ Negatiivinen kuva tulee just tuon Word Of Mouthin kautta et kuulen just joltain kaverilta et jossain on huonot työolot, ikävä meininki sil tavalla niin sit mulle tulee negatiivinen kuva sen yrityksen työnantajabrändistä. ” -H1*

Negatiiviseen mielikuvaan yrityksestä vaikutti myös se, jos yrityksen arvomaailma ei sovi millään tavalla omaan arvomaailmaan. Jotkut yritykset rakentavat itsestään sellaista työnantajamielikuvaa, että yrityksen toiminta ja arvot eivät vain sovi kaikille ja yritys haluaa töihin vain tietynlaisia, tietyn identiteetin omaavia henkilöitä. Tällainen ei anna yrityksestä kovinkaan hyvää kuvaa.

*“Mä tiän et se on tosi yhteisöllinen työpaikka ja monella työntekijällä on sama tatuointi mikä on tavallaan siistiä ja näen kyl hyvällä tavalla tollasen yhteisöllisyyden ja arvostan tollasia juttuja mut sit jos mä hakisin sinne niin olis siinä kyl painetta et se niiden yrityskulttuuri puhuttelee vaan aika pientä osaa ihmisiä, koska ihminen, joka hakee sinne on todennäköisesti niiden kova fani. ” -H3*

Pari haastateltavaa nosti esille, että heille on muodostunut lähtökohtaisesti positiivinen kuva yrityksistä, joissa on nainen johtoasemassa. Tämä viestii yrityksen olevan tasa-arvoinen työpaikka, jossa myös naiset voivat edetä johtotehtäviin. Yksi haastateltava päivitteli avoimesti, miten 2020-luvulla tällainen voi nousta vielä esille, mutta näin vaan on.

*“ Mulla on positiivinen kuva Marimekosta, koska siellä on nuori nainen toimitusjohtajana. Tällaiset asiat kertovat hyvin siitä yrityskulttuurista ja siitä, millainen se firma on et sen yrityksen hallitus on valinnut tuollaisen ihmisen yrityksen johtoon. ” -H5*

Vastaavasti huono mielikuva voi syntyä yrityksestä sen pohjalta, jos yritys ei palkkaa töihin tasavertaisesti kummankin sukupuolen edustajia.

*” Voisin ottaa esimerkiksi ---- julkaisun vähän aikaa sitten, jossa he julkaisivat kuvan ja teksti liittyi jotenkin tasa-arvoisuuteen. Tämän kuvan tausta muodostui ihmisten naamojen kuvista ja koko 45 naamasta, 39 oli vaaleita, keski-ikäisiä miehiä ja loput nuoria vaaleita miehiä, joka osaltaan aiheutti sellainen kuva, ettei tämä yritys nyt ole hirveän tasa-arvoinen. Tulee sellainen fiilis, että jos koko firmasta ei löydy yhtään naista vastaavaan kuvaan, siinä katoaa vähän uskottavuus tähän tasavertaisuuteen.” -H4*

Haastateltavat, jotka nostivat esille yrityksiä, joista heille on muodostunut sosiaalisen median kautta negatiivinen kuva, perustelivat huonon kuvan syntymistä esimerkiksi sillä, että näillä yrityksillä on todella vahvat somepresenssit, joiden perusteella yrityksestä on luotu tietynlainen kuva. Nämä yritykset mainostavat todella paljon sosiaalisen median kanavissa toimintaansa ja isoja tapahtumia, joita järjestävät. Kuitenkin nämä yritykset pitävät jatkuvasti auki erilaisia hakuja, joita mainostavat sosiaalisessa mediassa ja tosiasiaassa yrityksellä ei ole edes tarkoitus rekrytää ketään töihin. Auki olevat rekryt ovat yrityksen markkinointikeino luoda ihmisille kuvaa, että heillä menee hyvin ja heillä on mahdollisuus palkata lisää työntekijöitä, vaikka todellisuus olisi aivan toinen. Pari haastateltavaa kertoi näkemyksensä, jonka mukaan yritysten ”valerekryt” ovat lisääntyneet huomattavasti koronan aikana.

Yksi haastateltava kertoi, että hänelle on syntynyt negatiivinen kuva sosiaalisen median pohjalta yhdestä yrityksestä sen takia, että tämä yritys hehkuttaa jatkuvasti yrityksen upeita tiloja näköaloilla ja tosiasiaassa kaikki heidän sosiaalisessa mediassaan olevat kuvat on otettu heidän päätoimistolla Helsingistä ja tosiasiaassa muualla Suomessa olevat yrityksen toimistot ovat vanhoja tiloja, joissa on modernit asiat kaukana. Yksi haastateltava nostaa esille, että yritysten, jolla on useita toimistoja ympäri Suomen, kannattaisi julkaista materiaalia jokaiselta toimistolta.

*” Eli ymmärrän vielä sen, että yritys haluaa pitää itsensä näkyvillä somessa ja haluaa olla esillä nuorten silmien edessä, mutta en ymmärrä, että mainostetaan ja rekrytään, pidetään hakuja auki tiedostaen, että esimerkiksi sisäisesti on valittu jo joku ihminen valmiiksi tai positiota ei luultavasti saadakaan täytettyä. Näitä esiintyy yllättävän monella firmalla harmillisen usein.” -H4*

Pari haastateltavaa nosti myös esille jatkuvan sosiaalisen median ja tosielämän ristiriidan. Yksi haastateltava kertoi keskustelleensa juuri vähän aikaa sitten kavereidensa

kanssa siitä, kuinka useat isot ja maineikkaatkin yritykset hehkuttavat sosiaalisessa mediassa rekrytointiprosessiensa toimivuutta ja sitten kun itse päätyy hakemaan yritykseen ja pääsee haastatteluun, koko rekrytointiprosessi on järjestetty huonosti ja mikään ei toimi. Tällainen ristiriita luo osaltaan todella huonoa kuvaa yrityksestä.

*'' Mut kyl mä kaipaam myös sitä faktaa mut ei mua kiinnosta, jos yritys kertoo et mun liikevaihto on joku 2 miljoonaa euroa ja meillä on 650 työntekijää mut sit, jos siin olis joku työntekijä, joka kertois et vitsit mä tein tällaisen asian ja ei se mennyt ihan maaliin mut mä opin siitä ja nyt mä osaankin tehdä sen kunnolla niin sit mul heräsi kyl mielenkiinto ja haluisin mennä katsoon et mikäs paikka tää oikein on. '' -H2*

#### 6.2.6 Toiminnalliset hyödyt

Toiminnallisia hyötyjä voivat olla esimerkiksi nopeasti kasvava yritys ja osaava palvelu kaupassa tai hyvin organisoitu työhaastattelu. Haastateltavat nostivat esille, että heillä on syntynyt positiivisia kuvia yrityksestä esimerkiksi sen pohjalta, miten hyvin yritys on hoitanut työhaastattelun, rekrytointiprosessin tai yritysvierailun, jonka ovat järjestäneet opiskelijoille. Haastateltavat nostivat myös esille, että välillä heille on käynyt niin, että he ovat muodostaneet yrityksestä sosiaalisen median pohjalta aivan erilaisen kuvan ja kun he ovat menneet yritykseen työhaastatteluun, aiempi kuva yrityksestä on osoittautunut aivan erilaiseksi. Yleensä mielikuva yrityksestä on sitten kääntynyt negatiiviseksi.

Monet haastateltavat kertoivat muodostavansa mielikuvan yrityksestä sen pohjalta, miten yrityksen järjestämä työhaastattelu on järjestetty. Pari haastateltavaa esimerkiksi mainitsi sellaisen yrityksen työnantajabrändin positiivisena, joiden järjestämissä työhaastatteluissa he ovat itse olleet, vaikka eivät ole päässeet yritykseen. Jos yritys onnistuu luomaan hakijalle positiivisen kuvan yrityksestä työhaastattelussa, jonka lopputuloksena hakijaa ei ole edes valittu yritykseen, on yritys onnistunut ihailtavan hyvin toiminnassaan.

*'' Mulle on muodostanut positiivinen mielikuva sen kautta, että miten oma rekrytointiprosessi on yrityksessä sujunut. Hain ---, itse en tullut valituksi, mutta positiivinen kuva yrityksestä säilyi, niin hienosti ja hakijaa kunnioittavasti he hoitivat koko rekryprosessin. Myös pari kaveriani hakivat sinne töihin ja heille jäi myös rekryprosessista positiivinen fiilis, osa heistä pääsi sinne töihin, osa ei. Nämä kaverit, jotka pääsivät sinne töihin, ovat olleet erittäin tyytyväisiä työhönsä ja kokeneet arvolupauksen toteutuneen. '' -H4*

Positiivinen mielikuva yrityksestä voi syntyä myös sen pohjalta, miten nopeasti yritys on kasvanut ja noussut ihmisten tietoisuuteen. Pari haastateltavaa nosti --- esille yrityksenä, jolla on heidän mukaansa positiivinen työnantajabrändi. Positiivinen mielikuva tästä yrityksestä on muodostunut haastateltaville sen pohjalta, miten nopeasti yritys on onnistunut kasvamaan ja menestymään. Myös se, että siellä on töissä sellaisia ihmisiä, jotka ovat osaltaan olleet rakentamassa yrityksen uskomatonta menestystarinaa, kiehtoi haastateltavia. Taulukkoon 5 on eritelty työnantajabrändin tärkeimmät ominaisuudet Y-sukupolvelle.

Taulukko 5 Työnantajabrändin merkitys Y-sukupolvelle

Käytännölliset hyödyt	Psykologiset hyödyt	Taloudelliset hyödyt	Empiiriset hyödyt	Symboliset hyödyt	Toiminnalliset hyödyt
Kehittymismahdollisuudet	Kannustava työympäristö	Palkka	Kokemukset työhaastattelusta	Lähipiirin kokemukset yrityksestä	Yrityksen kasvunopeus
Urakehitys	Mukavat työkaverit	Muut edut	Johdon ja työntekijöiden tyyli viestiä yrityksestä	Yrityksen suhtautuminen palautteeseen	Yrityksen menestyminen
Omaan työkuvaan vaikuttaminen	Reilu esimies	Yrityksen taloudellinen tilanne		Tasa-arvo	Rekrytointiprosessin sujuvuus
Yrityksen suhtautuminen ylitöihin	Vapaa-aika				
Virheet ja epäonnistumiset					

### 6.3 Työnantajabrändin tietolähteet sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on tällä hetkellä työnantajabrändin rakentumisen kannalta yksi tärkeimmistä paikoista. Jokainen sosiaalisessa mediassa jaettu julkaisu, erilaiset ryhmät, suhteet, keskustelut ja läsnäolo sekä maine, jotka liittyvät jollain tavalla yritykseen, rakentavat omalta osaltaan työnantajabrändikuvaa. (Kiertzmann ym. 2011, 243; Korpi ym. 2012, 73.)

Haastateltavat kertoivat olevansa useammassa sosiaalisen median kanavissa ja käyttävänsä niitä eri tarkoituksiin. LinkedIn ja Instagram nousivat suosituimmiksi kanaviksi Y-sukupolven keskuudessa. Muita kanavia, joita haastateltavat kertoivat käyttävänsä,

olivat Facebook, Twitter, TikTok, Jodel, Whatsapp ja Snapchat. Haastateltavien käyttämät kanavat olivat linjassa AudienceProject (2016) tutkimuksen kanssa, jossa Y-sukupolven käytetyimmät sosiaalisen median kanavat olivat Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Twitter, Pinterest, Snapchat ja Whatsapp. Näistä jokaisella kanavalla on erilainen merkitys ihmisten elämässä, joiden avulla pidetään yhteyttä lähipiiriin, osa on kokonaan viihdetarkoitusta varten ja osa liittyy ammatilliseen verkostoitumiseen. Facebookissa haastateltavia kiinnosti esimerkiksi Duunitorin sivusto, jossa Duunitori jakaa avoimia työpaikkoja. Muuten Facebookilla ei nähty olevan suurta vaikutusta työnhaun kannalta. LinkedIn nousi kaikilla haastateltavilla tärkeimmäksi sosiaalisen median kanavaksi. Myös Instagram oli suurimman osan haastateltavien suosiossa.

Haastateltavat kertoivat etsivänsä lähes kaiken tarvitsemansa tiedon internetistä ja erityisesti sosiaalisesta mediasta. Haastateltavat myös kokivat, että olisi esimerkiksi outoa, jos joku yritys ei olisi sosiaalisessa mediassa. Haastateltavat kokivat, että heille tulisi sellainen olo, että yritys yrittää peitellä jotain.

*” Nykyään kaikki ihmiset ja yritykset ovat edes suosituimmista somekanavissa, eli Instagramissa, Facebookissa ja LinkedInissä. Eli kokisin sen vähintäänkin epäilyttäväksi, jos yrityksestä ei löytyisi mitään tietoa mistään somekanavasta. ” -H4*

Useampi haastateltava kertoi käyttävänsä omasta mielestään sosiaalista mediaa liikaa. LinkedInissä haastateltavat lukivat erityisesti ihmisten julkaisuja työelämästä ja seilailivat avoinna olevia työpaikkoja sekä osallistuivat keskusteluihin. Haastateltavat kertoivat julkaisevansa eniten sisältöä sosiaalisen median kanavassa Instagramissa, jota pidettiin myös matalimman kynnyksen kanavana. Sen sijaan Facebook nähtiin nykyään soveltuvan paremmin vanhemmille ihmisille. Yksi haastateltava nosti esille, että ennen opiskeluaan kauppa- ja korkeakoulussa hän käytti Facebookia työnhakuun, mutta nykyään etsiessään vaativampia työpaikkoja tarjoaa LinkedIn siihen parhaan alustan. Tämä on linjassa Korven ym. (2012, 116) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan Facebookissa tapahtuva rekrytointimarkkinointi on pääsääntöisesti suunnattu perustyötä tekeville henkilöille. Tämä johtuu siitä, että vaativille työpaikkailmoituksille, joita korkeakoulutetut henkilöt haluavat, LinkedIn tarjoaa Facebookia paremmat mahdollisuudet. Pari haastateltavaa nosti esille myös nuorten suosiman kanavan TikTokin, joka on sosiaalisen median uusimpia kanavia. He pohtivat TikTokin jatkuvaa nousua ja miettivät, että yritystenkin kannattaisi pian perustaa tilejä sinne, jos haluaa tavoittaa nuoria ihmisiä. Myös

Rantanen (2020) nosti tutkimuksessaan esille, että TikTok-kanava saattaa hyvinkin olla työnantajabrändäyksen merkittävä rakennuspaikka lähivuosina.

*” TikTok on ollut mun viimeaikainen projekti, jossa on tullut vietettyä aikaa ja siellä on tullut julkaistua nyt enemmän sisältöä viimeisen parin kuukauden aikana kuin missään muussa somekanavassa. Snäpissä tulee kans oltua päivittäin. Facebook jäänyt kanavana tosi vähäiselle käytölle, välillä käyn tsekkaamassa, onks siel tapahtunut jotain mielenkiintoista. ” -H3*

*” Pääasiassa käytän Facebookia, Instagramia ja LinkedIniä. Facebookia ja Instagramia käytän päivittäin, LinkedIniä noin 2–3 kertaa viikossa. Kun etsin aktiivisesti töitä, käytän LinkedIniä useamman kerran päivässä. ” -H4*

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että he muodostavat yrityksestä kuvan sosiaalisen median pohjalta vähitellen. Siihen, miten yritys koetaan, vaikuttivat haastateltavien mukaan monet asiat. Haastattelijat kuvailivat, että heille muodostuu yrityksestä kuva useamman asian kautta ja he näkivät sen pidempänä prosessina. Yksi haastateltava nosti esille, että eihän kenestäkään ihmisestä voi muodostaa lopullista mielipidettä yhden ainoan kuuleman tai julkaisun pohjalta. Haastattelijat nostivat esille, että jos he ovat hakemassa esimerkiksi johonkin työpaikkaan, he selaavat yrityksen sosiaalista mediaa yleensä huolella läpi, eivätkä muodosta kuvaa yrityksestä vain kahden viimeisen julkaisun pohjalta.

*” Nyt oli sellanen IT-firma, mihin mä mietin, et täytyisikö mun hakee. Mä just kävin niiden instaproofilin kunnolla läpi, selasin kaikki kuvat siellä, katsoin myös kuvat, joihin se yritys oltiin tögätty. Tällä mä halusin saada kuvan siitä, millaisia tyyppejä siellä on töissä ja mikä fiilis siellä yrityksessä on. ” -H1*

*” Mä haluaisin itse muodostaa oman mielipiteen pikkuhiljaa, et esimerkiksi sellaisia yrityksiä, jotka mua kiinnostaa ja haluaisin ehkä hakee niihin joskus töihin, oon seurannut niitä jo jonkin aika kauan sosiaalisessa mediassa ja jos sinne tulee yks hassu julkaisu niin ei se romuta mun koko työnantajakuvaa. -H2*

### 6.3.1 Identiteetti

Sosiaalisessa mediassa identiteetti kuvastaa sitä, miten sosiaalisen median käyttäjät paljastavat oman identiteettinsä sosiaalisessa mediassa, miten paljon he kertovat siellä omia, henkilökohtaisia ja todenmukaisia, paikkansa pitäviä tietojaan. Huomioitavaa tässä on se, että sosiaalisen median kanavalla on suurikin vaikutus siihen, millaisia asioita ihmiset kertovat itsestään, ja ihmisillä saattaa olla useampikin persoona sosiaalisessa mediassa. (Kietzmann ym. 2011, 243.) Yritykset, jotka onnistuvat julkaisemaan

sosiaalisessa mediassa sellaisia julkaisuja, joilla voidaan nähdä olevan edes jonkinlainen identiteetti, jäävät paljon helpommin seuraajien mieleen.

Haastateltavat kertoivat, että he pitävät luotettavana sellaisia yrityksen julkaisuja, jotka joku yrityksen työntekijä on jakanut. Näin ollen he saavat julkaisuille kasvot ja kertovat luottavansa paremmin yrityksen työntekijöiden omalla nimellä esitettyihin julkaisuihin. Tämä on linjassa Frankin (2015) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa 15 % ihmisistä kertoi luottavansa yrityksen itsensä tekemiin julkaisuihin ja jopa 84 % vastaajista kertoi luottavansa yrityksen työntekijöiden julkaisuihin.

Kun haastateltavilta kysyttiin millainen sosiaalisen median sisältö antaisi mahdollisimman autenttisen ja todenmukaisen kuvan yrityksestä, kaikki haastateltavat painottivat työntekijöiden tekemiä julkaisuja tai yhä yleistyviä take overeita, jossa joku yrityksen työntekijä ottaa yrityksen sosiaalisen median tilin haltuun ja kertoo siellä esimerkiksi kokonaisen työpäivän ajan, mitä puuhailee töissä ja näyttää avoimesti, millaista on työpaikan arki. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että jos take over vaikuttaa siltä, että tekstit ja sisällön sinne on suunnitellut yrityksen markkinointiosasto eikä työntekijä itse, uskottavuus kärsii. Jos takeover on tehty hyvin, haastateltavat kertoivat pystyvänsä itse miettimään kohdallaan, sopisiko heidän oma identiteettinsä yritykseen. Löhndorfin ja Diamantopouloksen (2014, 313) mukaan juuri yrityksen työntekijät luovat yritykselle kasvot ja vaikuttavat työnhakijaan eniten.

*” Mun mielestä inhimillisen kuvan yrityksestä antaa just työntekijöiden takeoverit, et jos annetaan niiden työntekijöiden vapaasti tehdä sitä sisältöä yrityksen someen. Tällaista sisältöä monen yrityksen pitäisi tehdä paljon enemmän.” -H5*

Haastateltavat toivoivat, että yritykset toisivat sosiaalisessa mediassa enemmän yrityksen henkilökohtaisia tietoja esille, eivätkä aina vain hehkutettaisi asioita, jotka eivät todellakaan aina pidä edes paikkansa. Haastateltavilta tiedusteltiin, millainen yrityksen tuottama sisältö antaisi heidän mukaansa mahdollisimman rehellisen, autenttisen ja todenmukaisen kuvan yrityksestä työskentelystä. Jokainen haastateltava nosti taas esille julkaisut, joiden takana on yrityksen työntekijä. Pari haastateltavaa nosti esille, että he toivoisivat työnhakutilanteessa esimerkiksi sellaista, että tuleva esimies ja tulevat työkaaverit olisivat tehneet jonkun videon, jossa kertoisivat rehellisesti itsestään ja siitä, millainen tiimi heillä on. Tämä antaisi työnhakijoille henkilökohtaista tietoa tulevista mahdollisista työkavereista ja hakija voisi miettiä, näkisikö itsensä kyseisessä tiimissä.

*'' Niin sellaiset henkilökunnan omat kertomukset vetoaa, ettei aina tuoda vaan johdon ja toimitusjohtajan näkemyksiä esille, vaan oikeasti mennään ihan työntekijätasolle ja kysytään niiltä näkemyksiä, kerrotaan, millaisia työtehtäviä heillä on ja millainen se yrityskulttuuri on, niin sellaiset osuu muhun kaikista parhaiten. Ei mua kiinnosta, jos toimari sanoo et tuu meille töihin et tääl on tosi kivaa. '' -H2*

Haastateltavat nostivat esille myös työntekijöiden itsensä tekemät julkaisut sosiaalisessa mediassa, jossa työntekijät kertovat itsestään, millainen tausta heillä on ja mitä kautta ovat päätyneet yritykseen töihin. Julkaisut, joissa tuodaan esille henkilökohtaisia tietoja ja joissa käy ilmi henkilöiden oma identiteetti, vetosivat haastateltaviin. Korven ym. (2012, 73) mukaan jokainen viesti sosiaalisessa mediassa, joka liittyy jollain tavalla yritykseen, rakentaa omalta osaltaan yrityksen työnantajakuva, esimerkiksi työntekijän henkilökohtainen julkaisu omassa sosiaalisen median kanavassa, oli se sitten kirjoitettu positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn.

*'' Muhun uppoo eniten ne työntekijöiden jakamat aidot tarinat, joita näkee just esimerkiksi linkkarissakin välillä, et joku kertoo esimerkiksi pitkän tarinan muodossa jonkun jutun niin sellaisista jää oikeasti sellanen fiilis, et se juttu on myös tapahtunut. '' - H1*

Haastateltavat nostivat myös esille, että yritykseen liittyvät julkaisut, jotka on tehnyt työntekijä eikä yritys, ovat henkilökohtaisuuden vuoksi todennäköisesti paljon luotettavampia kuin yrityksen julkaisut, joilla ei ole kasvoja. Haastateltavat kertoivat, etteivät he pystyisi itse mainostamaan yritystä sosiaalisessa mediassa, elleivät olisi siihen oikeasti tyytyväisiä.

*'' Miks yksittäinen työntekijä valehtelis omassa somessaan viihtyvänsä siellä töissä, ei se kuitenkaan siitä hyödy mitenkään. Yrityksen valehtelulle on joku syy, kun he yrittävät rekrytää porukkaa, mutta jos yksityinen henkilö sanoo viihtyvänsä yrityksessä, niin kyl mä häneen luotan. '' -H1*

*'' Jos en olisi tyytyväinen omaan työpaikkaani, niin en todennäköisesti julkaisisi yrityksen sisältöä omassa LinkedInissä. ''-H4*

Pari haastateltavaa nosti esille, että jos joku ihminen hehkuttaa jatkuvasti työnantajansa sosiaalisessa mediassa, tulee siitä myös aika nopeasti epäluotettava ja teennäinen olo.

*'' No jossain vaiheessa on ollut sellaisia, jotka hehkuttavat liikaa niiden työnantajaa et siin kohtaa, jos mun linkkarin feedi täyttyy vaan yhden ihmisen hehkutuksesta niin se voi olla jo vähän liikaa ja sit mua alkaa epäilyttää*

*et onks siel oikeesti niin kivaa ja voiks missään olla oikeesti noin kivaa tai siis jotenkin se on must vähän outoa.” -H1*

Tosin pari haastateltavaa sanoi, että jos yritys pyytäisi heitä jakamaan julkaisun, niin kyllä he sitten tekisivät sen. Muut haastateltavat sanoivat, etteivät he voisi jakaa yrityksen asiaa, joista eivät olisi samaa mieltä. Yksi haastateltava nosti esille, että hän päätti hakea kerran yhtä työpaikkaa vaan sen vuoksi, että oli lukenut LinkedInissä tuntemattoman työntekijän tarinan, jossa työntekijä kertoi avoimesti yrityksessä tehneestä virheestä ja miten se oli hoidettu. Tämä julkaisu tavoitti tuhansia ihmisiä ja kommenttikentässä oli paljon kommentteja, joissa keuhuttiin työntekijää, joka oli nostanut esille myös virheen, ei aina vaan yleistä hypetystä onnistumisista.

Haastateltavia ärsytti myös sellainen yritysten tuottama sisältö, joka on sisällöllisesti todella turhaa ja mitään sanomatonta ja jolla yritetään kalastella vaan kommentteja ja tykkäyksiä. Haastateltavat nostivat esille, että usein yritysten sosiaalisen median kanavia selatessa törmää todella siloteltuihin ja epäaitoihin julkaisuihin, joista katsojalle tulee sellainen tunne, että tämä julkaisu on tehty vain sen takia, että oli pakko julkaista jotain. Jos yrityksellä ei ole oikeasti mitään sanottavaa, heidän olisi haastateltavien mielestä parempi olla julkaisematta mitään. Ketään ei kiinnosta sellainen turhanpäiväinen julkaiseminen, jolla yritetään parantaa yrityksen työnantajakuvaa, mutta joka tosiasiaassa huonontaa sitä.

*” Sellainen tosi teennäinen sisältö on ärsyttävää, mistä näkee heti et nyt on vaan haluttu tehdä postaus, koska pitää tehdä ja se on niin nykypäivää, mutta siinä itse sisällössä ei ole mitään aitoa eikä sanomaa. Ja se kanssa on ärsyttävää, jos se postaus ei liity mitenkään ihmisiin. ” -H2*

Julkaisut, jotka herättävät tunteita ja saavat vastaanottajan ajattelemaan, ovat toivotuja. Haastateltavat toivoivat, että yritykset julkaisisivat mielummin heidän työntekijöistään julkaisuja kuin kuohuviinipulloista ja kahvikupeista. Jos yrityksen pääasiallinen tarkoitus on parantaa julkaisuiden avulla omaa työnantajakuvaa, on ihme, etteivät yritykset selvitä tarkemmin, millaista sisältöä sosiaaliseen mediaan kannattaisi julkaista.

*” Jos se sisältö keskittyy siihen et meil on vaan hyvä fiilis töissä eikä tuoda esille mitä konkreettista siellä tehdään, niin nämä ovat kyllä turhia postauksia ja en ymmärrä, ketä oikeesti kiinnostaa lukee näitä. ” -H1*

*” Tulee nyt heti mieleen jotkut työntekijät, jotka kilpaa kehuu itseään et mä oon kyllä paras ja sit päivittelee jotain omia iltapäivätuntemuksia ja sit*

*kalastelee kommentteja, sillä et kommentoi tähän alle sun oma iltapäiväfiilis.  
Tällaiset turhanpäiväiset postaukset ärsyttävät mua todella paljon. ” -H6*

Tunteet ja henkilökohtaiset tarinat vetoavat aina. Pari haastateltavaa nosti myös esille, että vaikka he toivoisivat yritykseltä henkilökohtaisempia ja todenmukaisempia julkaisuja, yritysten pitää ymmärtää, ettei Instagramissa, jossa heillä on yli 2000 seuraajaa kannata julkaista sellaisia sisäpiirin vitsejä, jotka vain yrityksen työntekijät ymmärtävät. Tämä ei myöskään anna yrityksestä hyvää ja avointa kuvaa.

*” Hyvänä esimerkkinä haluan nostaa esille verohallinnon, joka on osannut brändätä somessa hyvin itsensä, somessa he esittäytyvät hyvin humoristisena, vaikka muuten verot nähdään yleensä aika negatiivisena asiana ja vero jäykkänä organisaationa, just se tax guy ja verohallinnon hauska hype on ollut ihan mahtavaa, et varsinkin just linkkarissa naureskelin heidän lähestymistään veronpalautuksiin ja mätkyihin. ” -H2*

Haasteltavat toivoivat yrityksen tuovan sosiaalisessa mediassa esille asioita, joita he arvostavat työelämässään ja jotka koetaan oikeasti merkityksellisiksi, kun mietitään yritykseen hakemista. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään yritysten sosiaalisessa mediassa tekemiin sponsoroituihin tarinoihin, joissa yritys kertoo avoinna olevista työpaikoista. Yritykset kohdistavat näitä tarinoita erityisesti nuorille, Y-sukupolven edustajille. Jos yritys onnistuu luomaan yhden hyvän postauksen, joka herättää kohderyhmän mielenkiinnon, voisi useampi haastateltava hakea työpaikkaa jopa yhden sponsoroidun Instagramin tarinan perusteella.

Haastateltaville näytettiin esimerkkinä nämä kaksi alla olevaa yrityksen sponsoroitua Instagramin tarinaa, joiden välityksellä yritykset markkinoivat avoimia työpaikkoja kohdennetulle yleisölle. Kaikki olivat sitä mieltä, että jos heitä kiinnostaisivat vasemman puoleiseen tarinaan listatut asiat, he saattaisivat klikata hae nyt -painiketta ja perehtyä rekryyn huolellisemmin. Oikeanpuoleinen tarina koettiin mitäänsanomattomaksi, eikä yksikään haastatelluista olisi perehtynyt kyseiseen tarinaan tarkemmin.



Kuva 1 Instagramin sponsoroidut tarinat

*” Tuossa keltaisella pohjalla olevassa rekryilmoituksessa kerrotaan, mil-laista tyyppiä yritykseen haetaan. Jos mä etsisin just töitä, joissa arvostaisin noita listattuja asioita, voisin mahdollisesti hakea paikkaa, tohon violettiin en, en saa sitä mitään irti. Toivoisin kyllä jotain kuvaa tai videoo tollaseen storiin, jossa olis kuvattu tarkemmin tehtävää ja yritystä ja se avais enem-män, mihin tässä rekrytään. ” -H5*

Kuitenkin useampi haastateltava sanoi, että jos tarina olisi laadittu hyvin, se voisi saada hänet erittäin kiinnostuneeksi yrityksestä ja hän mitä todennäköisimmin alkaisi etsiä yrityksestä enemmän tietoa. Haastateltavat nostivat esille, että juuri pienemmille, tuntemattomille yrityksille yhä suosiotaan kasvattava Instagramin tarina olisi oivallinen tapa tuoda yritystä nuorten tietoisuuteen. Haastateltavat toivat esille, että ylipäättään yri-tysten kannattaisi hyödyntää enemmän sosiaalisen median sponsoroituja julkaisuja, koska niiden kautta heidän on helpompi saada oma työnantajabrändi muiden tietoisuu-teen.

*” Sillon, kun mä hain esimerkiksi mun tän hetkiseen työhön, niin mul tuli itse asiassa se positio instastoorissa vastaan ja mä mietin siinä vaiheessa, kun näin sen stoorin, et tää työpaikka olis ihan kuin mulle luotu. Mä kuiten-kin luin tietty läpi sen koko ilmoituksen et mihin se linkki instasta vei ja sit mä kävin myös koko verkkosivut läpi ja kävin varmaan kaikki somekanavat läpi ennen, kun oikeesti lopulta hain sinne. ” -H1*

### 6.3.2 Suhteet, ryhmät, läsnäolo ja keskustelut

Suhde kuvastaa sosiaalisessa mediassa sitä, kuinka paljon ja helposti käyttäjät voivat olla sosiaalisessa mediassa suhteessa keskenään. Esimerkiksi sosiaalisen median kana-vassa LinkedInissä suhteet ovat erittäin tärkeässä asemassa kun ihmiset lisäävät toisiaan omiin verkostoihinsa. Ryhmä kuvastaa sitä, miten käyttäjät muodostavat erilaisia

ryhmiä ja keskustelufoorumeita sosiaalisessa mediassa. Yritysten onkin tärkeää olla ajan tasalla siitä, mitä heistä puhutaan erilaisissa ryhmissä. Läsnaolo kuvastaa sitä, että sosiaalisen median käyttäjät tiedostavat, ovatko muut käyttäjät saavutettavissa virtuaalimaailmassa ja voiko heihin saada yhteyden esimerkiksi heti. Keskustelu puolestaan kuvastaa sitä, miten paljon käyttäjät ovat muihin käyttäjiin yhteydessä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa käydään keskusteluja monesta syystä, esimerkiksi silloin, kun halutaan etsiä saman tyylisiä ihmisiä tai etsiä töitä. (Kiertzmann ym. 2011, 243.)

Useampi haastateltava kertoi muodostavansa käsityksen työnantajasta sen perusteella, mitä oli kavereiltaan kuullut. He kertoivat käyvänsä kavereiden kanssa keskusteluja, joissa vaihdetaan kokemuksia työnantajista ja siitä, millaista missäkin yrityksessä on työskennellä. Brechtin yms. (2011, 983) mukaan yritysten olisi nyt tärkeää ymmärtää, kuinka jokainen sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu yrityksestä voi osaltaan vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen. Yksi haastateltava kertoi, että jos hän näkee jossain yrityksen avoimen työpaikkailmoituksen, hän selaa ensin LinkedInistä työskenteleekö kukaan tuttu kyseisessä yrityksessä ja jos työskentelee, hän kysyy rehellisen mielipiteen yrityksessä työskentelystä. Välillä on haastateltavan mukaan käynyt niin, että hänen tuttavansa on sanonut suoraan, ettei suosittele hakemista ja että hän on itsekin suunnitellut työpaikan vaihdosta. Tässä korostuu WOM eli Word Of Mouth. Sosiaalisessa mediassa käytyjen keskusteluiden ja suhteiden merkitys korostui työnhakijalle työnhakutilanteessa.

*” Jos olis tilanne, et mä olisin hakemassa jotain tehtävää jostain, ja sit se tiimi, joka rekrytois sitä paikkaa, mihin mä oon hakemassa niin olis tehnyt jonkun lyhyen videon, jossa näkyis se koko tiimi ja niiden työskentelyä, sit he kertoisivat lyhyesti jonkun yhteisen jutun, jota ne tekevät aina, esimerkiksi iltapäivisin meillä on tiimikahvit yhdessä niin tollasestahan saisi jo ihan hullusti infoa siitä, millaisia ihmisiä siellä on töissä.” -H5*

*” Mä pyrin kyllä tekeen sellaisen taustatyön et googlaan ja etsin taustatietoja yrityksestä ja jos tulee vastaan esimerkiksi joku Suomi24-keskusteluketju, jossa vaan haukutaan ja arvostellaan yritystä työnantajana, niin kyllä mä sit miittisin kahteen kertaan yritykseen hakemista. Kyllä mä kuitenkin todennäköisesti työhaastattelussa kävisin, jos sinne asti pääsisin ja kyllähän työhaastiksessa saa usein myös kuvan yrityksestä ja sit näkee, pitikö netin keskustelut paikkansa.” -H1*

Haastateltavat kertoivat, että hakeutuvat helpommin yrityksiin, joissa heidän verkostojaan työskentelee. Tämä johtuu siitä, että he luottavat enemmän omien tuttaviansa kertomuksiin yrityksestä kuin yrityksen omiin julkaisuihin. Haastateltavat kertoivat, että

löytäessään mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen he tutkivat ensin yrityksen sosiaalisen median kanavat ja selvittävät tämän jälkeen työskenteleekö esimerkiksi joku LinkedInin verkostosta yrityksestä, jos työskentelee, he kysyvät yrityksessä työskentelevältä mielipidettä yrityksestä ja mahdollisia vinkkejä työnhakuun. Yksi haastateltava kertoi, että on joskus ollut kiinnostunut yrityksestä, joka ei ollut sosiaalisessa mediassa eli yrityksestä oli siis mahdotonta löytää tietoja. Paikka jäi lopulta hakematta, koska hakija ei löytänyt riittävästi haluamaansa tietoa.

*” Siitä tulee aina jotenkin tosi outo olo, jos tänä päivänä yrityksestä ei oo somessa mitään tietoa. Tulee sellanen fiilis et joku on huonosti tai jotain yritetään nyt peitellä tai on jotain, mitä ei haluta tuoda julkisuuteen. Et vaikka tällainen yritys hakis tosi hienolta kuulostavaan pestiin työntekijää niin kyl mä sit varmaan jättäisin hakematta. ” -H2*

*” Jos mä kiinnostuisin jostain yrityksestä, mä yrittäisin linkkarista etsiä, et olisko heillä töissä joku työntekijä töissä, kenet mä tiedän tai joku tuttu joskus ollut siellä. ” -H4*

Sosiaalisen median kanavassa Twitterissä käydyt keskustelut nousivat myös parin haastateltavan puheissa esille. Haastateltavat kertoivat erityisesti seuraavansa yrityksen johtohenkilöitä ja lukevansa heidän twiittejään ja vastauksia muiden twiitteihin. Pari haastateltavaa kertoi olevansa myös itse aktiivinen Twitterissä ja myös keskustelevansa siellä asioista.

*” Jos yritys on aktiivinen Twitterissä, niin seuraan myös yritystä siellä ja katson, mitä he on kirjoittaneet sinne, miten vastanneet asioihin ja millaisiin keskusteluihin he on osallistuneet. Tämäkin saattaa osaltaan kertoa hyvin paljon yrityksen tavasta toimia ja reagoida tiettyihin asioihin. ” -H5*

Haastateltavilta kysyttiin, millainen sosiaalisen median julkaisu saisi hänet hakemaan yritykseen töihin. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa faktatietoja yrityksestä, jossa kerrotaan yrityksen liiketoiminnasta ja lähiaikojen projekteista. Myös työntekijöiden jakamia fiiliksiä toivottiin. Haastateltavat toivoivat myös näkevänsä ennakkoon, ennen hakemista, millaiseen työympäristöön ja tiimiin he olisivat hakemassa. Liiallista aiheutonta kehumista ei toivottu, sen koettiin olevan negatiivinen asia työnhakutilanteessa.

*” Faktapohjainen postaus herättää mun mielenkiinnon yrityksestä. Sit fiilispostaus vahvistaa mun käsitystä siitä työpaikasta et onks siel esimerkiksi sellainen meno et haluaisin hakea sinne töihin ja voisin kuvitella itseni siellä töissä. ” -H6*

Useampi haastateltava nosti esille, että nykyään moni yritys on ulkoistanut rekrytoinnin. Tämän johdosta myös yrityksen ulkopuoliset tahot laativat työpaikkailmoitukset. Tämä on nouseva ilmiö monella alalla ja tästä syystä työpaikkailmoitukset ovat alkaneet toistaa itseään. Näyttääpä joissakin työpaikkailmoituksissa toistuvan aivan samat kysymykset, vaikka haettavat pestit olisivat aivan erilaisia. Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään yrityksen työnantajakuvaa huonontaa se, jos yritys edes halua panostaa työpaikkailmoitukseen. Yksi haastateltava toi myös esille, että jos työntekijä käyttää useita tunteja työpaikkahakemuksen laatimiseen, yrityksenkin olisi perusteltua panostaa itse myös työpaikkailmoitukseen. Pari haastateltavaa toivoi, että yritykset julkaisisivat sosiaalisessa mediassa enemmän faktoja itsestään. Mitä korkeamman tason paikkoja ollaan hakemassa, sitä enemmän yritykseltä kaivataan faktatietoja ja asiantuntevuutta.

*''Sanotaan että minä voisin hakea yritykseen faktapohjaisella työnhakuilmoituksella, jonka on julkaissut yritys, jossa olisi hyviä faktoja tai sitten fiilispohjainen postaus. Haluaisin, että ilmoituksen on laatinut joku, joka on kyseisessä yrityksessä töissä, ei mikään ulkopuolinen taho. Sen myös valitettavasti huomaa aika nopeasti, jos haku on ulkoistettu.''* -H4

### 6.3.3 Maine

Maine kuvastaa sitä, miten helposti käyttäjät voivat sosiaalisessa mediassa tunnistaa niin itsensä kuin muidenkin aseman. Hyvä maine tuo yritykselle lisää kilpailuetua. Sosiaalisessa mediassa maineella voidaan tarkoittaa myös luottamusta. Tätä luottamusta voidaan myös mitata sen perusteella, paljonko julkaisulla ja tilillä on seuraajia, jakoja ja tykkääjiä. (Kiertzmann ym. 2011, 243.) Useampi haastateltava nosti esille sen, että yrityksen sosiaalisen median luotettavuutta lisää myös julkaisuiden tykkäysten määrät. Yksi haastateltava nosti esille, että jos markkinointialan yrityksellä on omassa Instagramissaan alle 100 seuraajaa, voi se osaltaan laskea yrityksen mainetta ja luotettavuutta.

*'' Jos jollain yrityksellä on instassa esimerkiksi vähän huolimattomia sisältöjä, niin se ei anna asiantuntevaa ja luotettavaa kuvaa siitä yrityksestä.''*  
-H1

Haastateltavat nostivat esille, että jos yrityksen tuottama sisältö on täynnä kirjoitusvirheitä, yrityksen luottamus kärsii. Myös nimimerkit, joilla yritys esiintyy sosiaalisessa mediassa, nostettiin tärkeiksi yritykseen maineen ja luottamuksen kannalta.

*'' Erityisesti Instagramissa ja Facebookissa luottamus syntyy aluksi siitä, millä nimellä yritys siellä esiintyy. Onhan sillä nyt luotettavuuden kannalta suuri ero, onko kyseessä, vaikka marimekkoxdxd vai marimekkoofficial. ''*

*- H4*

Haastateltavilta kysyttiin, mihin sosiaalisen median tietolähteisiin he luottavat, kun haluavat etsiä tietoa yrityksestä. Melkein jokainen hakija nosti esille LinkedInin ja siellä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, millaisia postauksia yritys on tehnyt, millaisia työntekijöitä yrityksessä työskentelee ja mistä taustoista yrityksen työntekijät tulevat. Myös LinkedInissä käydyt keskustelut muiden kanssa koettiin luotettaviksi. Yksityisten ihmisten tekemiin julkaisuihin luotetaan enemmän kuin yrityksen julkisen tilin julkaisuihin.

Yksi haastateltava kertoi luottavansa eniten julkaisuihin, jotka ovat saaneet hyvin jakoja eli jotain julkaisua on jakanut useampi ihminen. Hän perusteli tätä sillä, että tuskinpa kymmenet ihmiset jakaisivat julkaisua vapaaehtoisesti, jos eivät luottaisi oikeasti siihen. Hänen mukaansa esimerkiksi Instagramissa ja LinkedInissä ihmiset jakavat usein omissa profiileissaan heitä kiinnostavia asioita.

Myös alalla on vaikutusta siihen, miten yritykset käyttäytyvät sosiaalisessa mediassa. Kaplan ja Haenlein (2010, 65) korostavat, että yritysten on tärkeää käyttää aikaa ja väivaa sosiaalisen median kanavien tutkimiseen ja oikeiden kanavien valintaan. Yritysten kannattaa tutkia, missä kanavissa heidän potentiaalinen kohdeyleisönsä viettää aikaa. On tärkeää muistaa, että kaikki kanavat eivät sovi kaikille.

*'' Rahoituslalla ihan pienillä yrityksillä ei ole Instagramia tai sit jos on, niin ne ei ole yhtään aktiivisia siellä. Et isoimmissa firmoissa pidän Instagramia suhteellisen uskottavana, mutta just näissä pienissä rahoitusalan yrityksissä kaikki yrityksen viestiminen painottuu LinkedIniin. '' -H6*

Wilden ym. (2010, 69) mukaan esimerkiksi toimialalla on suuri merkitys yritysten välisiin eroihin. Tämän vuoksi oman toimialan ominaiset piirteet olisi hyvä tiedostaa, jotta yksittäisen työnantajan houkuttelevuutta sosiaalisessa mediassa voidaan lähteä rakentamaan ja tuoda yritystä myös oikeissa kanavissa esille.

*'' Kaikkien yritysten strategiaan ei välttämättä sovi se, että he ovat instassa aktiivisia. Mutta kyl mä itse arvostan, jos Instasta löytyy tänä päivänä edes jotain sisältöä, se kun on kanavana sellainen, et melkein kaikki työpaikkaan hakijat tsekkaavat yrityksen Instan edes nopsaan. Itse miellän Instagramin sellaisena kanavana, että yritys voi kertoa siellä normaalista työelämästä ja tuoda työntekijöitä ja johtoa esille ja sitä kautta luoda sitä mielikuvaa ulkopuolisille. '' -H3*

Myös useampi haastateltava kertoi googlaavansa yrityksen, josta on kiinnostunut ja lukevansa yrityksestä kirjoitettuja uutisia, tutkien yrityksen edellisten vuosien liikevoittoa ja lukemalla yrityksestä kirjoitettuja juttuja netin keskustelupalstoilta. Yrityksestä kirjoitetuista uutisista saa usein hyvän kuvan siitä, millainen yritys on. Myös tietolähteet, joita yritys ei voi itse hallita, ovat yleensä luotettavampia kuin ne tietolähteet, joita yritys itse hallitsee.

Haastateltavien näkemys epäluotettavista sosiaalisen median tietolähteistä erosi jonkin verran toisistaan. Yhteinen näkemys haastateltavien kesken oli, että epäluottavia ovat erilaiset keskustelupalstat, joissa voi anonyymisti keskustella yrityksestä. Toki niissäkin keskusteluissa voi olla perää, mutta yleisesti ottaen näkemys oli se, että jos omalla nimellä ei voi asiaa ilmaista, ei siihen myöskään voi täysin luottaa. Pari haastateltavaa nosti esille sosiaalisen median kanavan Jodelin, jossa keskustellaan anonyymeina erilaisilla kanavilla. Pari haastateltavaa kertoi seuraavansa Jodelissa oman alan työpaikkojen kanavia ja myönsi kyselleen siellä muilta käyttäjiltä näkemyksiä ja kokemuksia joistain työpaikoista. Pari haastateltavaa nosti myös esille, että vaikka heidän olisi välillä tehnyt mieli arvostella työnantajaa julkisesti sosiaalisen median palstoilla, he eivät ole sitä tehneet, koska pelkäävät, että joku tunnistaisi heidät esimerkiksi tietynlaisesta kirjoitustyylistä. Sen sijaan omille kavereille ikävistäkin työasioista tulee juteltua ihan kunnolla.

*''Oon itse markkinointialalla niin Jodelissa on esimerkiksi sellanen markkinointitoimistokanava, niin sitä kautta oon saanut kans vähän erikoisen kuvan joistain firmoista. Oon huomannut et, kun Jodelissa ihmiset pystyvät anonyymisti keskustelemaan, niin he puhuvat myös tosi avoimesti ja rehellisesti asioista, ihan silleen et mikä fiilis on olla yrityksessä x töissä. Mut oon myös huomannut, ettei niihin pysty ihan luottaan et siel on esimerkiksi ollut mun omasta työnantajasta sellaisia juttua, jotka ei oo ollut kuitenkaan ihan totta.''* -HI

Sosiaalisen median kanavissa, jotka haastateltavat kokivat epäluotettaviksi, oli myös havaittavissa vaihtelua. Instagram nousi parilla haastateltavalla esille, koska he kokivat, että Instagramissa on helpompi liioitella asioista. LinkedIn sai myös osakseen kritiikkiä. Pari haastateltavaa nosti esille, että välillä työntekijöiden julkaisut LinkedInissä voivat myös osaltaan laskea yrityksen luotettavuutta, jos tuntuu, ettei työntekijä tiedä oikeasti mitään, mitä on tuonut LinkedInissä esille. Välillä ihmiset esittävät alan asiantuntijoita LinkedInissä, vaikka julkaisusta huomaa valitettavasti heti, että henkilö ei tiedä asiasta mitään ja hänen tarkoituksensa on ollut tehdä postaus vain päteäkseen muille.

*'' Musta tuntuu et LinkedIn on aina vähän siloteltu ja siellä mietitään aina brändikuvaa vähän pidemmälle, kun Instagramissa. Et se ei oo sellanen va-paamuotoinen ja sellainen, missä yritykset voi rennosti viestiä, vaan tuntuu et jokainen postaus on osa työnantajabrändistrategiaa. '' - H5*

Kaikki haastateltavat tiedostivat, että sosiaalisen median julkaisuissa pitää aina muistaa lähdekriittisyys. Varsinkin, jos kyseessä on yrityksen oma julkaisu yrityksestä itseltään, voidaan sanoa melkein varmaksi, että julkaisua on edes jonkin verran väriteltä ja asioita kaunisteltu.

*'' Sellaista pakotettua brändimainontaa pitää myös pystyy lukemaan et, kun on medianlukutaito niin pitää osata näissä myös sellainen brändimainonnanlukutaito, jotta pystyy erottaan, mikä on totta ja mikä ei. '' H2*

Sosiaalisessa mediassa kaikki asiat kuulostavat yleensä paljon paremmilta kuin ne oikeasti ovat. Eräs haastateltava tosin nosti esille, että yksi tämän hetken sosiaalisen median trendeistä on asioiden tuominen yhä rehellisemmin esille. Yksityiset henkilöt ja somevaikuttajat ovat alkaneet kertoa yhä enemmän virheistä ja epäonnistumisista omassa elämässään. Haastateltava mietti, milloinkohan yrityksetkin lähtisivät tähän trendiin mukaan ja lopettaisivat ainaisen hehkutuksen.

*'' Aina sosiaalisessa mediassa pitää muistaa yleisen somekriittisyys, oli postauksen tekijä sitten yksityinen henkilö tai yritys. Sosiaalisessa mediassa kuka tahansa voi olla tiedon lähteenä ja pitää tiedostaa, että sontaa on myös hyvin paljon tarjolla, myös yrityksen sisällöissä. Pitää osata vaan tulkita sitä sisältöä ja suodattaa asioita. '' -H3*

Yksi syy, minkä takia LinkedIniä pidettiin luotettavimpana kanavana, oli se, että siellä ihmiset julkaisevat asiallisia julkaisuja, jotka yleensä liittyvät työelämään. Esimerkiksi Facebookissa ihmisillä tuntui olevan paljon matalampi kynnyks julkaisusta asioita ja kommentoida muiden julkaisuja, jopa todella kummallisella ja arvostelevalla tavalla. LinkedIniä pidettiin kuitenkin enemmän hyvän mielen kanava ja pari haastateltavaa kertoi kokevansa, että LinkedInissä on yleisempää, että tuntemattomat henkilöt tykkäävät ja kommentoivat toisten julkaisuja. LinkedIn nähtiin myös toimivan yksityisten henkilöiden käyntikorttina ja haastateltavat kokivat, että koska LinkedIn on niin julkinen alusta ja ihmiset ovat siellä yleensä omilla nimillään, sitä pidettiin luotettavampana.

*'' LinkedIn vaikuttaa mun mielestä kyllä luotettavimmilta. Et jos sä alat siellä häröilemään niin aika nopeasti sut sitten poistetaan sieltä ja sit myös, kun suurimmalla osalla on siellä CV ja tosi tarkat tiedot itsestään, niin mä näen linkkarin olevan ihmisten käyntikortti. '' -H2*

*'' Tuntuu kyllä, että mitään somekanavia ei pysty pitämään 100% luotettavina, mutta kyllä mä sanoisin et LinkedIn on vielä suhteellisen luotettava, vaikka sen sisällön määrä on kasvanut hirmuisesti viime aikoina ja sit se on muuttunut tosi tasapaksuksi et aika moni julkaisee suht samanlaista sisältöä sinne ja sellaisen tasapaksun sisällön jääminen mieleen on aika hankalaa. ''*  
-H3

Yksi haastateltava nosti esille sosiaalisessa mediassa olevat arvostelut, joita on mahdollista antaa yrityksille. Esimerkiksi Facebookissa voi yritykselle antaa julkisen arvostelun, joka näkyy kaikille muille käyttäjille. Kuitenkaan näillä arvosteluilla ei näyttänyt olevan suurta merkitystä haastateltavien näkemykseen.

*'' En ihan aina just luota niihin yrityksiä arvosteluihin, siellä on yleensä vaan mammoja valittamassa asioista, joissa ei tunnu olevan mitään järkeä. ''*  
-H1

#### 6.3.4 Jakaminen

Jakaminen sosiaalisessa mediassa kuvastaa sitä, missä määrin sosiaalisessa mediassa jaetaan, vaihdetaan ja vastaanotetaan sisältöä. Jakaminen on tapa olla sosiaalisessa kanssakäymisessä. Useassa kanavassa, esimerkiksi työnhaun kannalta tärkeässä LinkedInissä tavoitteena on juuri jakaa tietoa omasta urastaan ja yrityksistä. Jakaminen on saanut myös uuden merkityksen työntekijälähettiläisyyden myötä, kun työntekijät ovat alkaneet aktiivisesti mainostaa yritystä omissa sosiaalisen median kanavissa. (Kiertzmann ym. 2011, 243–246.)

Haastateltavat kertoivat vaihtelevasti jakavansa omassa sosiaalisessa mediassa yritykseen liittyvää sisältöä. Osa haastateltavista kertoi, että heitä on kannustettu avoimesti töissä jakamaan yrityksen asioita omissa sosiaalisen median kanavissa ja osa haastateltavista kertoi, ettei heitä ole kannustettu vastaavaan. Frankin (2015) mukaan menestyäkseen nykypäivänä yritysmaailmassa useat yritykset pyrkivät yhä aktiivisemmin kannustamaan työntekijöitään kertomaan ja julkaisemaan omia kokemuksia yrityksessä työskentelystä työntekijöiden omissa sosiaalisen median kanavissa. Yksi haastateltava sanoi suoraan, että vaikka yritys kannustaisi häntä jakamaan yritykseen liittyvää sisältöä, hän ei tekisi tällä hetkellä niin, koska hänen työnkuvansa ei vastaa hänen arvomaailmaansa tällä hetkellä.

*'' Mä näen ite asian niin et pidän ite oman somen, linkkarin ja instan rehellisenä et mä koen et, jos se yrityksen kehottama sisältö, joka pitäis jakaa,*

*riitelis mun arvoja vastaan niin mä en esimerkiksi mistään skumppapullosta tai muusta postausta tekis. ” -H2*

*” En oo tehnyt tommoista, silloin mun pitäis olla oikeesti tosi sitoutunut siihen yritykseen ja myös tosi ylpeä siitä, että mä työskentelen siinä firmassa. Eli jos mä jakaisin jotain, niin mun pitäis seistä sit sen yrityksen ja sen asian takana ihan 100%. ” -H5*

Osa haastateltavista kertoi, että heillä toivotaan töissä, että yrityksen asioita jaettaisiin sosiaalisessa mediassa. Jakamiseen on kuitenkin joissain työpaikoissa tarkat ohjeistukset, mitä saa ja mitä ei saa jakaa. Haastateltavat innostuivat kertomaan kokemuksiaan työpaikoista, jossa on tarkasti määritetty, mitä on toivottavaa jakaa.

*” Meillä yrityksen sisällä kannustetaan siihen, että jaettaisiin yrityksen asioita omissa sosiaalisen median kanavissa ja mainittaisiin yrityksen nimeä, mutta siihen on melko tarkat säännöt, että mitä saa ja ei saa ja on kannattaa sanoa yrityksestä, osittain siksi, että meillä on niin vahva salassapitovelvollisuus. ” -H4*

*” Oon itse julkaissut linkkarissa kyllä joskus jotain työasioita, koska työkaiveritkin tekivät niin. Silloin meillä toivottiin töissä et jakakaa postaus asiasta. Koin vähän ryhmäpainetta niin siksi julkaisin. Tää toive jakaa postaus tuli esimieheltä, mutta me ei hyödytty tästä itse sinänsä mitenkään. Tää oli osana brändiuudistusta, jonka tavoitteena oli tehdä yritystä tunnetummaksi. Et muuten ei ole pyydetty jakamaan mitään, mut tää oli isompi juttu. ” -H6*

Myös joissain yrityksissä on ennalta määrätty, missä kanavissa työasioita saa jakaa ja missä ei. Yksi haastateltava kertoi, että heille on sanottu työpaikalla, että Facebookissa ja Instagramissa ei saa jakaa työasioita. Tässä yrityksessä yritys haluaa hallita itse näiden kanavien sisältöä ja ainoastaan yrityksen markkinointiosasto julkaisee yrityksen virallisella kanavalla julkaisuja yrityksestä. Vaikka osa haastateltavista kertoi, että heidän työpaikoillaan kannustetaan jakamaan yrityksen asioita sosiaalisessa mediassa, jokainen haastateltava sanoi, että jos julkaisu sotisi omaa arvomaailmaa vastaan, ei julkaisua jaettaisi.

*” Meillä kannustetaan tosi paljon siihen et on hyvä postata yrityksen juttuja siihen ei mitenkään velvoiteta meitä, mut me on paljon puhuttu siitä mitä hyötyy siitä on ja sitä arvostetaan ja siihen kannustetaan. ” -H3*

*” Meille on sanottu töissä, ettei saada jakaa omissa sosiaalisen median kanavissa työasioita. Et esimerkiksi viime syksynä koko firma lennätettiin ulkomaille ja siltä reissulta ei saanut julkaista mitään, siitä tuli vaan ohjeistus, ettei saa. Et tietty varmaan LinkedInin kautta joku johtoryhmästä tai korkeampia henkilöitä yrityksestä jotain laitto, mut ainakaan kukaan meistä toimihenkilöistä ei saanut mitään julkaista. ” -H6*

Haastateltavien tapa kysellä tuttaviltaan tietoja yrityksestä on linjassa Boltonin ym. (2013, 257–259) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan Y-sukupolvelle on erittäin tyypillistä, että he osallistuvat aktiivisesti erilaisiin, heitä kiinnostaviin keskusteluihin sosiaalisessa mediassa ja jakavat suhteellisen helposti muiden henkilöiden julkaisuja.

Useampi haastateltava nosti esille, että työnantajan arvomaailmalla on suuri merkitys siinä, kuinka innokkaasti yrityksen asioita tulee jaettua. Jos yrityksen ja työntekijän välillä on suuria arvomaailmallisia eroja, haastateltavat sanoivat, että eivät voisi kuvitella julkaisevansa mitään. Tämä on linjassa Edwardsin (2010, 9) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan ne työntekijät, jotka ovat ylpeitä yrityksestään, ovat valmiita toimimaan todennäköisesti helpommin yrityksen brändilähettiläinä, eli ovat valmiita jakamaan yrityksen julkaisuja omissa kanavissaan. Jos yritys on toiminnallaan tehnyt yhteiskunnallisesti jotain hyvää, haastateltavat kertoivat jakavansa mieluusti yrityksen asioita, koska haluavat tätä kautta kannustaa myös muitakin toimimaan samalla tavalla. Myös julkaisut, jotka liittyvät haastateltavan työkavereihin, esimerkiksi jos työkaveri on saavuttanut jotain hienoa ja merkittävää, nähtiin myös sellaisiksi, joita voisi hyvin jakaa. Useampi haastateltava nosti kuitenkin esille, että työkavereiden turhanpäiväiset kehumiset, esimerkiksi sellaiset, että postataan LinkedIniin kehu työkaverista, joka osti muille työkavereilleen tsemppisuklaata, ei kiinnosta.

*” En oo oikeastaan hirveästi jakanut itse mitään töihin liittyvää et vaan jos on oikeesti jotain spesiaalia et esim. must oli jotenkin hauskaa et, ku mä olin kesällä reissussa nii oli hauskaa jakaa sellanen kuva, jos mä tein etätöitä jossain vuoristossa, ku se oli must jotenkin siisti juttu.” -H1*

*” Mut sillon, jos yrityksen arvot kohtaa hyvin mun omien arvojen kanssa tai esim. yrityksellä on joku kampanja, jolla on tärkeä sanoma, esim. syksyllä joku heijastinkampanja mihin yritys ottaa osaa ihan valtakunnallisesti niin ehdottomasti voin jakaa tai sit jos olis esim. joku yrityksen blogiteksti, jossa oon ollu ite mukana tai minä tai joku kollega on ollut puhumassa yrityksen puolesta jostain itselle tosi tärkeistä asiasta niin toki mä tämmöisiä jaan.”*

*-H2*

Haastateltavat kertoivat jakavansa yrityksen asioita silloin, kun yritys on tehnyt jotain, josta työntekijä voi olla oikeasti ylpeä. Yksi haastateltava kertoi, että yritys on kannustanut heitä jakamaan juuri yrityksen sisältöjä enemmän omissa, henkilökohtaisissa kanavissa, koska on hyvin yleistä, että jos kyseessä on pieni, alkuvaiheessa oleva yritys, yrityksen työntekijöillä on laajemmat sosiaalisen median verkostot ja enemmän seuraajia kuin yrityksillä.

*” Viimeksi julkaisin yrityksen puolesta, kun saimme firmana kerättyä joululahjoja vähävaraisille, niin siitä julkaisin jotain. Myös nyt vappuna julkaisin, kun sain yritykseltä kotiinkuljetuksella pienen koronapiristuksen vapun kunniaksi, niin julkaisin tämän, koska tästä tuli minulle hyvä mieli.” - H4*

Useampi haastateltava toi esille, että mitä tyytyväisempiä he ovat yrityksen toimintaan ja yritykseen, sitä enemmän he haluavat myös auttaa yritystä jakamaan yrityksen asioita omissa sosiaalisen median kanavissa. Haastateltavat nostivat esille, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä enemmän heidän tekee mieli auttaa ja tukea yritystä jakamalla yrityksen asioita omissa kanavissaan. Eräs haastateltava kertoi, että yritys on perustellut työntekijöilleen hyvin, miksi olisi tärkeää, että työntekijät jakavat yrityksen sisältöjä.

*” Yritysten asioiden jakaminen liittyy kyllä vahvasti juuri tähän itse aiheeseen eli työnantajabrändäykseen. Yksi iso syy miksi siihen kannustetaan, on se, että se luo meidän yrityksestämme kuvaa muille elikkä meidän työntekijöiden verkostoille eri kanavissa ja myös tuleville potentiaalisille työntekijöille. Meitä on vajaa 10 henkeä töissä ja jokaisella on tietty määrä seuraajia eri kanavissa ja jos jokainen postailee aktiivisesti eri sisältöjä eri kanavissa, niin sehän on tosi arvokasta meille yrityksen näkökulmasta et meidän se potentiaalinen yleisö kasvaa huomattavasti.” -H4*

Haastateltavat kokivat, että jos he jakavat omissa sosiaalisen median kanavissa yritykseen liittyvää sisältöä, heillä on vastuu jakamastaan asiasta ja heidän on pystyttävä allekirjoittamaan jakamansa asian sisältö. Yksi haastateltava nosti esille, että jos hän esimerkiksi mainostaisi omille verkostoilleen yrityksen avointa työpaikkaa, hänen pitäisi aidosti olla sitä mieltä, että yritys on hyvä paikka työskennellä. Haastateltavat nostivat esille, että he itse luottavat suurimmaksi osaksi juuri kavereiden jakamiin julkaisuihin, jotka liittyvät yritykseen.

Osa haastateltavista oli rehellisesti sitä mieltä, että yritykset eivät saisi kannustaa työntekijöitä jakamaan yritykseen liittyvää sisältöä omissa, henkilökohtaisissa kanavissa, varsinkaan, jos työntekijät eivät hyödy tästä mitenkään. Pari haastateltavaa toivoi, että jos yritys kannustaa työntekijöitään jakamaan omassa sosiaalisessa mediassa yritykseen liittyvää sisältöä, yrityksellä olisi tästä virallinen viestintästrategia. Samalla yritys myös huomioisi ne ihmiset, jotka jakavat työjuttuja vapaaehtoisesti, jopa omalla vapaaajalla. Kukaan haastateltavista ei ainakaan myöntänyt, että yritys palkitsisi heitä siitä hyvästä, jos he jakavat yrityksen sisältöä sosiaalisessa mediassa. Haastateltavat olivat

kuitenkin hyvin tietoisia, että joissain yrityksissä työntekijöille annetaan kuohuviinipulloja, jos he jakavat yrityksen sisältöä omilla kanavissaan.

*”Mun mielestä palkitseminen oli tosi reilua siitä hyvästä, et joku toinen markkinoi sitä yritystä omilla henkilökohtaisilla kanavillaan. Yritys voisi hyvin jakaa vuosittain esimerkiksi jonkun tsemppipalkinnon brändilähettiläisyydestä. Et toki sellaiset brändilähettiläät, joille maksetaan palkkaa, on tietenkin sit eri asia. Mut jos joku työntekijä itsenäisesti haluaa jakaa ja olla mukana sillä tavalla luomassa yrityksen brändiä ja työnantajamielikuvaa niin työnantaja voisi edes mainita siitä jotenkin et hei me on huomattu et sä tuot meitä sosiaalisessa mediassa hyvin esille.” -H2*

Kuten aiemmin on tullut jo esille, kaikki haastateltavat toivoivat työelämältä ja omalta työpaikalta sitä, että työasiat pystyisi jättämään työajalle. Yksi haastateltava kertoi, että hän oli kerran hyvää hyvyttään jakanut yrityksen avoimen työpaikkahakuilmoituksen, kun yrityksestä oli pyydetty. Hän oli jakanut julkaisun perjantaina ja hänellä oli mennyt koko vapaa viikonloppu siihen, kun hän vastaili ihmisten kysymyksiin avoimesta työpaikasta ja itse yrityksestä. Tämän jälkeen hän päätti, ettei halua jakaa yrityksen asioita omassa sosiaalisessa mediassaan, ainakaan mitään sellaista, joka velvoittaa häntä vastaamaan ihmisten kysymyksiin.

*”Mä en haluisi ottaa sellaista hartaileni et joku mun ystävä hakis mun suosituksesta jotain paikkaa ja sit hetken päästä hän olis mulle sillain et miksi sä suosittelit mulle tätä paikkaa et tämä on ihan kamalaa ja tääl on ihan hirveä fiilis niin, jos mä en oo ite valmis seisomaan niiden yritysten arvojen takana niin en mä haluisi et kukaan tuttu joutuu sit sellaiseen paikkaan.” -H2*

Pari haastateltavaa toi esille, että jos omaan työtiimiin haettaisiin uutta työntekijää, tämä olisi tarpeeksi iso motivaatio hakuilmoituksen jakamiseen sosiaalisessa mediassa. Koska kukapa ei haluaisi omaan tiimiin jotain tuttua, jonka tietää olevan ahkera, hyvä tyyppi ja muutenkin sopiva työntekijä kyseiseen työpaikkaan. Esille tuotiin myös, että jos jakaminen liittyy jollain tavalla omaan tekemiseen tai johonkin projektiin, jossa työntekijä on itse ollut mukana, se jaetaan ilo mielin.

*”Meil on jonkun verran porukkaa töissä, jotka tykkäävät postilla LinkedIniin paljon yritysisältöä ja mä veikkaan et se tulee ihan siitä, et he haluaa omalta osaltaan auttaa yritystä menestymistä et sen avulla saa usein hyviä liidejä jostain linkkarista, kun postailee vähän et mitä meil tehdään ja mitä me osataan tehdä.” -H1*

Tällöin nähtiin, että jakaminen voi myös auttaa työntekijää urallaan. Yksi haastateltava nosti esille, että välillä hän jakaa omassa LinkedInissä työkavereiden saavutuksia, jos ne ovat oikeasti sellaisia, mistä voi olla itse myös ylpeä. Eräs toinen haastateltava nosti esille, että hänestä on kivaa lukea sosiaalisesta mediasta, pääsääntöisesti juuri LinkedInistä ihmisten saavutuksista, koska ne luovat itsellekin motivaatiota tehdä hommia saavutusten eteen. Pari haastateltavaa nosti esille, että he jakavat omassa kanavissaan sellaista materiaalia, joka liittyy heidän omaan, henkilökohtaiseen elämään.

Turha jakaminen sai haastateltavilta myös osakseen kritiikkiä. Haastateltavat nostivat esille, että jos joku ihminen julkaisee ja jakaa jatkuvasti yritykseen ja töihin liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa, se alkaa pidemmän päälle heikentää yrityksen työnantajakuvaa.

*” Mä tiedän ja nään näitä et jengi postailee someen työjuttuja ja niistä loistaa se et taas on väkisin ollu, pakko kehuu kolleegaa tyylisesti. Et tietyiltä ihmisiltä tulee linkkarissa viikoittain tietyn tyylisiä postauksia omasta yrityksestä niin kyllähän sä siit rivien välistä näät et jollain on joka viikko sellainen fiilis et onpa mulla aivan upea työkaveri tai olipa upea työviikko.” -H2*

Taulukkoon 6 on koottu yhteenveto, miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä.

Taulukko 6 Sosiaalisen median tietolähteet

Identiteetti	Suhteet, ryhmät, keskustelut ja läsnäolo	Maine	Jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takeoverit</li> <li>• Todenmukaiset kertomukset arjesta</li> <li>• Sisällön pitää olla järkevää</li> <li>• Tunteita herättävät julkaisut</li> <li>• Sponsoroidut Instagramin tarinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehellinen kuva työkavereista</li> <li>• Yrityksen läsnäolo somessa</li> <li>• Johtohenkilöiden kommentit ja reagointi asioihin</li> <li>• Työpaikkailmoituksen loogisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommenttien ja tykkäysten määrät</li> <li>• Nimi, jolla yritys esiintyy</li> <li>• Jakojen määrä</li> <li>• Yrityksestä kirjoitetut uutiset</li> <li>• Arvostelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todenmukaisuus ja rehellisyys</li> <li>• Työntekijöiden julkaisut luotettavia</li> <li>• Jakaminen, jos siitä on hyötyä itselle</li> </ul>

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Teoreettiset kontribuutiot

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Tutkielman tarkoitus jakautui seuraaviin osaongelmiin:

1. Mitä työnantajan ominaisuuksia Y-sukupolvi arvostaa?
2. Millainen merkitys työnantajabrändillä on Y-sukupolvelle?
3. Miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä?

Tutkielman avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa Y-sukupolvelle. Yrityksen työnantajabrändimielikuvien merkitys yrityksen toiminnan kannalta on herättänyt liike-elämässä ja akateemisessa maailmassa ihmisten mielenkiinnon. Positiivisen työnantajabrändin on koettu auttavan yrityksiä työvoimapulassa ja sen avulla yrityksen on todettu onnistuvan alan huippuosaajien rekrytoinnissa. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Aiempi työnantajabrändiin liittyvä tutkimus on tarkastellut erityisesti työnantajabrändin rakentumista työnantajayrityksen näkökulmasta sekä sitä, miten työnantaja rakentaa työnantajabrändiä itse. Sen sijaan työnhakijan näkökulma ja se, miten työnantajabrändimielikuva rakentuu työnhakijan mielessä, on jäänyt vähäisemmäksi. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin saada lisää ymmärrystä siitä, miten työnhakijaosapuoli, tässä tapauksessa Y-sukupolvi, kokee työnantajabrändin rakentumisen ja mitkä ovat työnantajabrändin tärkeimmät ominaisuudet.

Ensimmäinen osaongelma käsitteli työnantajan ominaisuuksia, joita Y-sukupolvi arvostaa. Tärkeimmät tekijät Y-sukupolvelle työpaikan valinnassa olivat työnantajan toiminen rehellisesti ja oikeudenmukaisesti sekä se, että yrityksen arvomaailma oli linjassa Y-sukupolven omien arvojen kanssa. (Mičík & Micudová 2018, 173.) Työnantajan toivottiin toimivan rehellisesti ja sosiaalisesti hyväksyttävästi sekä työyhteisön olevan kannustava. Y-sukupolvi toivoi myös työnantajan toimivan kaikkien lakien ja sääntöjen mukaisesti sekä yhteiskunnallisesti hyväksyttävästi. (Singh ym. 2012, 154–155.) Y-sukupolvi toivoi myös työelämältä erityisesti pehmeämpiä arvoja. (Mičík & Micudová 2018, 173.) Tutkimusaineisto tuki aiempia löydöksiä korostaen vielä enemmän Y-sukupolven arvojen yhteensovittamisen tärkeyttä yrityksen arvomaailmaan. Keskeisimpänä löydöksenä voidaan pitää sitä, kuinka tärkeä merkitys rehellisyydellä, oikeudenmukaisuudella

ja arvoilla oli Y-sukupolvelle. Y-sukupolvi haluisi kuulla rehellisen ja todenmukaisen kuvan työnhakuvaiheesta, millaista työnteko yrityksessä olisi. Jos Y-sukupolvi koki yrityksen huijanneen heitä, Y-sukupolven edustaja oli valmis vaihtamaan työpaikkaa todella nopeasti. (Piha & Poussa 2012, 82–83.)

Toisen osaongelman kohdalla pyrittiin selvittämään, millainen merkitys työnantajabrändillä on Y-sukupolvelle. Tutkimuksen avulla saatiin parempaa ymmärrystä siitä, millainen on työnantajabrändin merkitys työnhakutilanteessa. Työnantajabrändillä koettiin olevan erittäin tärkeä merkitys. Työnantajabrändin kokeminen osoittautui hyvin subjektiiviseksi eli henkilön oma identiteetti vaikutti hyvin paljon siihen, miten yritys koettiin. Työnantajabrändin nähtiin tarjoavan erilaisia hyötyjä, joista merkittävimmiksi osoittautuivat käytännölliset hyödyt, taloudelliset hyödyt, psykologiset hyödyt, empiiriset hyödyt, symboliset hyödyt ja toiminnalliset hyödyt. (Ambler & Barrow 1996; Kiertzmann ym. 2011, 243.)

Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi käytännöllisiksi hyödyksi nousivat työnantajan tarjoamat kehitysmahdollisuudet, omaan työkuvaan vaikuttaminen, suhtautuminen yhtiöihin ja epäonnistumisen hyväksyminen. Tutkimuksen tulokset tukivat Pihan ja Poussan (2012, 829) näkemystä siitä, että Y-sukupolvi arvostaa erityisesti työnantajan tarjoamia kehitysmahdollisuuksia. Tärkeimmiksi psykologisiksi hyödyiksi nousivat arvostava ja kannustava työympäristö sekä vapaa-ajan arvostus. (Singh ym. 2012, 157; Piha & Poussa 2012, 43.) Tutkimusaineisto tuki aikaisempaa tutkimusta. Tärkeimmiksi taloudellisiksi hyödyiksi nousivat työstä maksettava palkka ja muut yritysten tarjoamat etuudet (Ambler & Barrow 1996, 187). Aikaisemmista tutkimuksista poiketen haastattelussa korostui myös yrityksen taloudellisen tilanteen merkitys.

Kolmas osaongelma käsitteli sitä, miten sosiaalinen media rakentaa työnantajabrändiä. Tutkimuksen avulla saatiin kattavampi näkemys siitä, miten laajasta määrästä tietolähteitä työnantajabrändi voi sosiaalisessa mediassa rakentua. Keskeinen löydös oli, että yrityksen sosiaalisen median oikeanlaisella käytöllä koettiin olevan todella positiivinen vaikutus työnantajabrändin rakentumisessa ja sillä, kuinka innokkaasti Y-sukupolvi haluaa yritykseen töihin. (Sievertzen ym. 2013, 473.) Tutkimusaineisto tuki tätä näkemystä ja jokainen haastateltava nosti sosiaalisen median ja sen tarjoamat tietolähteet tärkeimmäksi tekijäksi muodostaessaan kuvaa yrityksen työnantajabrändistä. Sosiaalisessa mediassa koettiin olevan useita tietolähteitä, joista jokaisella oli oma vaikutuksensa työnantajabrändin muodostumisessa. Kiertzmanin ym. (2011, 243) luomasta viitekehyksestä nähtiin, että sosiaalisen median pohjalta voi luoda mielikuvan monien eri tahojen

kautta. Tärkeimmiksi osoittautuivat identiteetti, maine, suhteet, keskustelut, ryhmät ja läsnäolo sekä jakaminen. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa korostui identiteetin merkitys uskottavuuden kannalta. Haastateltavat kokivat, että heille merkityksellisin tietolähde sosiaalisessa mediassa oli yritysten työntekijöiden julkaisut ja kertomukset työskentelystä yrityksessä. Julkaisuille haluttiin identiteetti, jotta siihen pystyttiin samaistumaan. Tutkimuksessa korostui yritysten omien julkaisuiden epäluotettavuus, koska yritysten koettiin kaunistelevan asioita liikaa. Työnantajabrändin kannalta tärkeimmät sosiaalisen median kanavat ovat lähiaikoina olleet Instagram, LinkedIn ja Twitter. Niitä on pidetty parhaimpina alustoina tuoda yrityksen työnantajabrändiä esille, tehdä yrityksen toiminta näkyväksi ja houkutella parhaat osaajat itselleen töihin. (Dutta 2014, 95.) Tässä tutkimuksessa Twitterin merkitys työnantajabrändimielikuvan rakentumisen kannalta jäi vähäiseksi. Sen sijaan sosiaalisen median kanavien yksi uusimmista tulokkaista TikTok ja sen merkitys tulevaisuudessa nostettiin esille.

## 7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tieteelliset julkaisut yritysten työnantajabrändeistä viittaavat usein siihen, että työnantajabrändit ovat isojen, maailmalla tunnettujen yritysten yksinoikeus (Backhaus & Tikoo 2004, 502; Sandbacka 2010, 4). Aikaisemmat tieteelliset tutkimukset viittaavat paljon siihen, että yritykset, joilla on mahdollisuus laittaa rahaa työnantajabrändiin, pystyvät luomaan siitä positiivisen ja työnhakijoiden silmissä houkuttelevan. Ja puolestaan pienemmät yritykset, joilla ei ole niin suuret liikevoitot, eivät pystyisi rakentamaan omasta työnantajabrändistään vahvaa, joka erottuisi muista positiivisessa mielessä. (Ambler & Barrow 1996, 188; Backhaus & Tikoo 2004, 502; Mosley 2016.)

Tämän tutkimuksen haastattelut kuitenkin osaltaan osoittivat, ettei yrityksen tarvitse olla maailmalla tunnettu ja tehdä miljoonien liiketuloja, jotta sillä voi olla hyvä työnantajabrändi. Toki yrityksen tunnettuus nousi tärkeäksi tekijäksi, mutta yritys voi rakentaa toiminnastaan tunnettua, vaikka sillä olisi paljon pienemmät resurssit kuin globaalisti suurilla yrityksillä. Tällä hetkellä työnantajabrändien rakentuminen tapahtuu pääosin sosiaalisessa mediassa, joka tarjoaa käyttäjilleen valtavasti eri tapoja viestiä maailmalle nopeasti ja erittäin kustannustehokkaasti. Sosiaalinen media antaa kaikille yrityksille suhteellisen tasapuolisen mahdollisuuden tuoda oma työnantajabrändi muiden tietoisuuteen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työnantajabrändin merkitys Y-sukupolven työnhaussa oli suuri. Myös sosiaalisen median merkitys työnantajabrändikuvan syntymisessä oli erittäin merkittävä. Suurin osa Y-sukupolvesta muodostaa nimenomaan mielikuvan työnantajabrändistä juuri sosiaalisen median pohjalta. Haastatteluissa huomattiin, että yrityksen työnantajabrändi rakentui hiljalleen, pienistä, erilaisista palaista. Y-sukupolvi toi haastatteluissa esille, että heille tärkeimpiä työnantajabrändin ominaisuuksia olivat rehellisyys ja todenmukaisuus asioiden esille tuomisessa. Jos Y-sukupolvi koki, että yritys on huijannut heitä luodessaan työpaikasta erilaisen kuvan kuin mitä se todellisuudessa on, tunsivat Y-sukupolvi itsensä petetyksi ja oli valmis vaihtamaan työpaikkaa jo koeajalla. Haastatteluissa kävi ilmi erityisesti Y-sukupolven omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa. Jos Y-sukupolvi koki yrityksen toimivan heidän arvojensa vastaisesti, työpaikkaan hakeminen jäi useilla siihen. Työnantajabrändiltä haettiin psykologisia, taloudellisia, käytännöllisiä, empiirisiä, symbolisia ja toiminnallisia hyötyjä. Tärkeimpinä esille nousivat työajan ja oman vapaa-ajan yhteensovittaminen, kannustavat esimiehet ja työkaveri, työasioiden jättäminen työpaikalle, molemmin puolinen luottamus, oma jaksaminen sekä yrityksen tarjoamat ura- ja etene-  
mismahdollisuudet.

Työnantajabrändi koettiin sitä paremmaksi, mitä uskottavimmilta sen korostamat asiat tuntuvat. Y-sukupolvea ei kiinnostanut yritykset, jotka luovat itsestään täydellisyttä hipovaa työnantajabrändimielikuvaa, vaan heitä kiinnosti nimenomaan yritykset, joiden toiminta vaikuttaa aidolta ja joiden työntekijät ja yrityksestä poistuneet työntekijät voivat aidosti suositella yritystä ja seisoa yrityksen toiminnan takana. Yrityksen työnantajabrändin koettiin muodostuvan useasta eri sosiaalisen median tietolähteestä. Sosiaalisessa mediassa on useita kanavia, joista yritysten on tärkeää valita itselleen sopivimmat. Tutkimuksessa kävi ilmi, etteivät kaikki kanavat sovi kaikille. Kuitenkin LinkedIn ja Instagram nähtiin suosituimpina kanavina ja kaikki haastateltavat kertoivat etsivänsä niistä tietoja, kun halusivat muodostaa jostain yrityksestä kuvan. Jokaisen yrityksen kannattaisi omalta osaltaan miettiä mahdollisuutta liittyä näihin kanaviin, koska juuri niiden avulla heidän olisi mahdollisuus tuoda toimintaansa tunnetummaksi potentiaalisille työntekijöille. Sosiaalisessa mediassa tärkeimmiksi tietolähteiksi osoittautuivat yrityksen tämän hetken työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ja heidän kertomuksensa yrityksestä työskentelystä eli WOM ja eWOM. Myös työntekijöiden jakamat julkaisut nousivat tärkeiksi. Sen sijaan yritysten omiin julkaisuihin suhtauduttiin varauksella eikä niitä pidetty välttämättä kovin luotettavina.

Yrityksen työnantajabrändimielikuvaan vaikutti vahvasti toimiala, jolla yritys toimi. Jos yritys toimi toimialalla, jonka toimintaa pidetään jo lähtökohtaisesti epäeettisenä, Y-sukupolvi koki yrityksen työnantajabrändin olevan negatiivinen. Kuitenkin tässä tapauksessa yrityksillä olisi mahdollisuus parantaa työnantajabrändiä Y-sukupolven keskuudessa yrittämällä pienin askelin muuttaa toimintaansa eettisemmäksi, osallistumalla erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin ja panostamalla yrityksen työntekijöiden tasa-arvoisuuteen.

Jokainen yritys, koostaan ja liiketuloksestaan huolimatta voi rakentaa omasta työnantajabrändistään positiivisessa mielessä hyvän, kunhan yritys ymmärtää seuraavat seikat: yritysten on oltavat tietoisia siitä, että eri sukupolvet haluavat työelämältä erilaisia asioita. Kun yritykset nyt haluavat tavoittaa Y-sukupolven ja saada palkattua näitä nuoria, alan ammattilaisia itselleen töihin, ei tähän sukupolven vetoa samat asiat kuin heitä edeltäneeseen sukupolveen. Kun yritys tiedostaa, mitä työelämän arvoja Y-sukupolvella on, se pystyy tuomaan esille sosiaalisessa mediassa oikeita asioita, joita nämä henkilöt haluavat tietää ennen työpaikkaan hakemista. Osa isommista yrityksistä, esimerkiksi Nordea, Spotify ja UPM ovat jo palkanneet työnantajabrändipäälliköitä. Tämä kertoo siitä, että jos tulevaisuudessa työnantajabrändin merkitys nousee vielä merkittävämmäksi osaksi yrityksen toimintaa, alkaa yhä useammassa yrityksissä olla lähivuosina ihmisiä töissä työnimikkeellä työnantajabrändipäällikkö.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Kaikille tutkimuksille on tyypillistä tietyt rajoitteet. Tämän tutkimuksen suurimmat rajoitteet muodostuivat tutkimuksen haastateltavien homogeenisyydestä. Tutkimuksessa kaikkia haastateltavia yhdisti sama kauppatieteellinen koulutustausta. Tässä tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen subjektiivisuuden takia saadut tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkien ihmisten näkemyksiin sosiaalisen median merkityksestä työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Myös tutkimuksen laajuus rajoittaa omalta osaltaan tulosten luotettavuutta.

Haastateltavat valittiin Turun kauppar korkeakoulusta. Haastateltavien pääasiallisina kriteereinä oli kuuluminen Y-sukupolveen. Haastateltavat olivat lähellä valmistumista tai valmistuneet vuoden sisällä, heille työnhaku oli ollut tai oli parasta aikaa ajankoh- taista ja haastattelijat käyttivät sosiaalista mediaa päivittäin. Tutkimuksessa

haastateltavat yleistettiin kokonaiseen sukupolveen ja vaikka syntymävuosien perusteella kaikki haastateltavat kuuluivat Y-sukupolveen, ei aineistoa voida pitää täysin optimaalisena kuvaamaan koko Y-sukupolven kohderyhmää. Tämän tutkimuksen avulla oli tavoitteena saada syvällisempi ymmärrys sosiaalisen median merkityksestä työnantajabrändimielikuvan muodostumisessa, joten valitulla tutkimusmenetelmällä ei ollut tietoisesti tarkoitus saada tilastollista yleistettävyyttä koko Y-sukupolven käsityksistä aiheuttaen kohtaan.

Tässä tutkimuksessa kontekstina toimi sosiaalinen media, joka muodosti omat rajoitteensa tutkimukselle. Näkemykset olisivat voineet olla erilaiset, jos tutkimuksessa olisi tutkittu työnantajabrändikuvan rakentumista jossain muussa yhteydessä tai sosiaalisesta mediasta olisi rajattu vain yksi alusta. Kuitenkin sosiaalinen media on alustana niin laaja, että tutkimuksessa saatua tietoa on mahdollista soveltaa myös muihin yhteyksiin.

Tätä tutkielmaa tehdessä esiin nousi useita jatkotutkimusehdotuksia. Y-sukupolven jälkeen työelämään nousee Z-sukupolvi, jolla on taas Y-sukupolveen verrattuna omanlaiset erityispiirteet ja asiat, mitä tämä sukupolvi haluaa työelämältä. Olisi mielenkiintoista tutkia Z-sukupolven käsityksiä työnantajabrändiä kohtaan ja tutkia myös, ovatko Y-sukupolven ja Z-sukupolven odotukset työelämää kohtaan lähempänä toisiaan kuin X-sukupolven ja Y-sukupolven. Olisi myös mielenkiintoista toistaa tämä sama tutkimus esimerkiksi 10 vuoden kuluttua haastatella samoja henkilöitä kuin nyt ja verrata tämän tutkimuksen tuloksia ja heidän näkemyksiään toistettavan tutkimuksen tuloksiin. Täten olisi mahdollista tutkia, muuttuuko ihmisen arvot ja suhtautuminen työelämää kohtaan heidän vanhetessaan.

Haastatteluissa nousi esiin näkemyksiä, joiden mukaan yritykset rakentavat itsestään vain yhtä työnantajamielikuvaa, yleensä pääkaupunkiseudun toimistolta käsin. Pari haastateltavaa nosti esille, että heidän kokemuksensa mukaan yritysten pitäisi ottaa toiminnassaan paremmin esille myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella olevat toimistot. Olisi mielenkiintoista tutkia, olisiko Y-sukupolveen kuuluvan henkilön asuinpaikkakunnalla eroa siinä, miten Y-sukupolvi kokee työnantajabrändimielikuvan rakentumisen. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko kaikilla Y-sukupolven henkilöillä samat vaatimukset työelämää kohtaan, vai vaikuttaako vaatimuksiin ja toiveisiin henkilön asuinpaikka ja koulutustausta. Tässä tutkimuksessa haastateltiin Helsingissä ja Turussa asuvia Y-sukupolven nuoria ja heidän välillään ei ollut huomattavia mielipide-eroja. Toki tähän voi myös vaikuttaa se, että kaikki haastateltavat ovat asuneet jonkin aikaa Turussa ja opiskelleet samassa oppilaitoksessa.



## LÄHTEET

- Accountor (2020) <<https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/tyonantajakuva-jasen-kehittaminen?>>, haettu 15.6.2020.
- Aggerholm, H. K. – Andersen, S.E. – Thomsen, C. (2011) Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16 (2), 105–123.
- Aaker, D. (2002) *Building strong brands*. Free Press, London.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), 185–206.
- Ahmad, N. S – Musa, R. – Harun, M.H. M (2016) The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Brand Health. *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, 331–336.
- Alasuutari, P. (2014) *Laadullinen tutkimus 2.0*, 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Almıaçık, E. – Almıaçık, Ü. (2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, 1336-1343.
- Arndt, J. (1967) Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, vol. 4 (3), 291—295.
- Arsenault, P.M. (2004) Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Journal of Leadership & Organization Development*, vol. 25 (2), 124 – 141.
- Aslam, S. (2019) Instagram by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts. <<https://www.omnicoreagency.com/instagram-statistics/>>, haettu 2.8.2020.
- Audienceproject (2016) <<https://www.audienceproject.com/blog/key-insights/new-study-reach-your-audience-on-these-social-media/>>, haettu 10.8.2020
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9 (4), 501–517.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2. uud. p. Wiley, Hoboken, NJ.
- Bolton, R. N. – Parasuraman, A. – Hoefnagels, A. – Migchels, N., Kabadayi, S. – Gruber, T. – Solnet, D. (2013) Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, vol. 24 (3), 245–267.

- Brecht, F. – Koroleva, K. – Guenther, O. (2011) Increasing Global Reach: Using Social Network Sites for Employer Branding. Tenth International Conference on Wirtschaftsinformatik, vol. 2 (5), 983-992.
- Buttle, F. (1998) Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6 (3), 241—254.
- Cheverton, P. (2006) *Understanding Brands*. London: Kogan Page.
- CIPD. (2007) *Talent management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cober, R. T. – Brown, D.J. – Keeping, L.M. – Levy, P.E. (2004) Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, vol. 30 (5), 623–646.
- Creswell, J. (2013) *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications Inc. 3. painos.
- Das, T. V. – Rao, H. P. (2012) Employer Brand in India: A Strategic HR Tool for Competitive Advantage. *Journal of Advances in Management*, vol. 5 (1), 23–27.
- Davison H.K. – Maraist, C. – Bing M.N. (2011) Friend of Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions, *Journal of Business and Psychology*, vol. 26 (2), 153–159.
- Dutta, D. (2014) Tweet your tune. Social media, the new pied piper in talent acquisition. *Journal for Decision Makers*, vol. 39 (3), 93–104.
- Duunitori (2019), < <https://duunitori.fi/tyoelama/world-employer-branding-day-2019-2>>, haettu 15.10.2019.
- Facebook (2020) < <https://about.fb.com/>>, haettu 1.9.2020
- Edwards, M. R. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, vol. 39 (1), 5–23.
- Elad, J. (2016) *LinkedIn for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Ewing, M. T. – Pitt, L. F. – Bussy de, N. M. – Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, vol. 21, 3–22.
- Franca, V. (2012) The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, vol. 3 (1), 78–122.

- Franca, V. – Pahor, M. (2012) The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, vol. 3(1), 78–122.
- Frank, J. (2015) From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, vol. 14 (4).
- Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 19 (6), 401–409.
- Gaddam, S. (2008) Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, vol. 2 (1), 45–55.
- Galletta, A. (2013) *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press, New York.
- Global recruiting trends (2020) Report. LinkedIn
- Goodrich, K. – Mooij, M. de (2014) How ‘social’ are social media? A cross-cultural comparison of online and offline and offline purchase decision influences. *Journal of Marketing Communications*, vol. 20 (1/2), 103–116.
- Hirsjärvi, S. – H. Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. 144 s. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001 & 2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki. tsekkaa!
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. - Remes, P. – Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita* (11. painos.). Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Instagram (2020) < <https://www.instagram.com/about/us/>>, haettu 1.9. 2020
- Jodel (2020) <https://jodel.com/>, haettu 1.9.2020
- Kaplan, A. M.– Haenlein, M. (2010) User of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, vol. 53, 59–68.
- Kaur, P. – Sharma, S. – Kaur, J. – Sharma, S. K. (2015) Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, vol. 12(2), 7–20.

- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57 (1), 1-22.
- Keller, K. L. (2003) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. Pearson Education Inc: New Jersey.
- Keller, K. L. (2008) *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. 3. painos. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Keller, K. L. – Swaminathan, V. (2020) *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 5.p. Global edition. Harlow, England: Pearson.
- Kietzmann J. Hermkens K. – MacCarthy I. – Silvestre, B. (2011) *Social Media? Get serious! Understanding the functional blocks of social medial*. *Business Horizons* vol. 54, 241–251.
- Kim, J. – Rhee, Y. (2011) Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, vol. 23, 243—268.
- Kim, D. – Spiller, L. – Hettche, M. (2015) Analyzing media types and content orientations in Facebook for global brands. *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 9 (1), 4–30.
- Korpi, T. – Laine, T. – Soljasalo, J. (2012) *Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa*. Helsinki: MIF.
- Kothari, C.R (2004) *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Publishers, Uusi Delhi.
- Kotler, P. – Kotler, M. 2013. *Market your way to Growth*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Kucherov, D. – Zavyalova, E. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, vol. 36 (1), 86–104.
- Kucherov, D. – Samokish, V. (2016) Employer Brand Equity Measurement. *Strategic HR Review*, vol. 15 (1), 29–33.
- Korpi, T. – Laine, T. – Soljasalo, J. (2012) *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä Oy.
- Leino, A. (2011) *Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet*. Helsinki. Infor.

- Lievens, F. (2007) Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, vol. 46 (1), 51–69.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, London.
- LinkedIn (2020) About Us. <<https://www.linkedin.com/about-us>>, haettu 2.9.2020
- Löhndorf, B. – Diamantopoulos, A. (2014) Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, vol. 17(3), 310–325.
- Mandhanya, Y. – Shah, M. (2010) Employer branding: a tool for talent management. *Global Management Review*, vol. 4 (2), 43–48.
- Mangold, G. – Miles, S. (2007) The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, vol. 50 (5), 423–433.
- Meltwater (2019). <<https://www.meltwater.com/fi/sosiaalisen-median-analyysi/>>, haettu 14.3.2020
- Moroko, L. – Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, vol. 16, (3), 160–175.
- Mosley, R. (2016) How the best global employers convince workers to join and stay. Harvard business review. <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>>, haettu 30.9.2020
- Micík, M., – Micudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Journal of Economics and Sociology*, vol. 11(3), 171–189.
- Parment, A. (2012) *Generation Y in consumer and labour markets*. Lontoo: Routledge.
- Pyöriä, P. – Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, vol. 81(1), 31–42.
- Piha, K. – Poussa, L. (2012) *Dialogi. Paremmän työelämän puolesta*. Talentum, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint, Turku.
- Raunio, H. (2009) <<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/y-sukupolvi-haastaa-johtamisen/e7ebe950-11c3-3934-9a9f-cdf5fb618c3c>>, haettu 1.4.2020
- Rantanen, S. (2019) <<https://emine.fi/miksi-tyonantajakuva-ei-riita-kasvuyrityksille/?>>, haettu 2.4.2020.
- Ritson, M. (2002) Marketing and HE collaborate to harness employer brand power, *Journal of Marketing review*, vol. 24.

- Robertson, A. – Khatibi, A. (2012) By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal Brand Management*, vol 9 (4), 31–48.
- Rope, T. – Mether, J. (2001) *Onnistu mielikuvamarkkinoinnilla*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rosethorn, H. (2009) *Employer Brand – Keeping faith with the Deal*. Ashgate Publishing group, Burlington USA.
- Rowley, J. (2012) Conducting research interviews. *Journal of Management Research Review*, vol. 35 (3/4), 268.
- Sandbacka, J. (2010) *Brändätään pikkasen, pk-yritysten brändikirja*. Oulu University Press.
- Sivertzen A. M. – Nielsen, E. R. – Olafsen, A. H. (2013), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 22 (7), 473–483.
- Smith, A. N. – Fischer, E. – Yongjian, C. (2012) ‘‘How Does Brand-related User-generated Content Differ across Youtube, Facebook, and Twitter’’? *Journal of Interactive Marketing*, vol 26, 102–113.
- Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. (2010) *Social media management handbook: Everything you need to know to get social media working in your business*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Smola, K.W. – Sutton, C.D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 23, 363-382.
- Snapchat (2020) <https://support.snapchat.com/en-US/a/our-story>, haettu 2.9.2020.
- Solatie, J. (1997) *Tutki ja tiedä – Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja*. Mainostajien liitto, Helsinki.
- Solomon, M. (2013) *Consumer Behavior: buying, having and being*. Harlow: Pearson Education Inc.
- Symes, L. – Wallace, P. (2010) Reselling the dream employer brand. *Recruiter* 15.9.2010, 21.
- Talouselämä (2015), <<https://www.talouselama.fi/uutiset/x-ja-y-sukupolvi-tormaavat-tyopaikoilla-nain-siita-selvitaan>>, haettu 14.10.2019.
- Tilastokeskus (2019), <[http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019\\_2019-11-07\\_tau\\_021\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tau_021_fi.html)>, haettu 21.11.2019.
- TikTok (2020), <<https://www.tiktok.com/about>>, haettu 1.9.2020

- Twitter (2020), <twitter.com>, haettu 1.9.2020
- Rantanen, S. (2020) Vaikuttava työnantajabrändi -podcast.
- Van Hove, G. (2008) Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 63(4), 366–375.
- Van Hove, G. – Lievens, F. (2009) Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94 (2), 341–352.
- Voorveld, A.M H. – Van Noort G. – Muntiga D. G. – Bronner F. (2018) Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type. *Journal of Advertising*, vol. 47 (1), 38–54.
- Vesterinen, P. L. – Suutarinen, M. (2011) *Y-sukupolvi työelämässä*. Hansaprint.
- WhatsApp (2020) <<https://www.whatsapp.com/about/>>, haettu 1.9.2020
- Weyland, A. (2011) Engagement and talent management of Gen Y. *Journal of Industrial and Commercial Training*, vol. 43(7) 439-445.
- Wilden, R. – Gudergan, S. – Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26 (1-2), 56–73.
- Youtube (2020) <<https://www.youtube.com/about/>>, haettu 1.9.2020
- Åstedt-Kurki, P. – Heikkinen, R-L. (1994) Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 20. 418–421.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelukutsu

Hei,

kiitos, että osallistut pro gradu -tutkielmani haastatteluun. Haastattelu toteutetaan teema eli puolistrukturoituna haastatteluna. Tähän haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastateltavien valinnassa valintakriteerinä oli, että kuulut Y-sukupolveen eli olet syntynyt vuosien 1980–1995 välillä, olet valmistumassa/valmistunut lähiaikoina yliopistosta, käytät sosiaalista mediaa päivittäin ja työnhaku on sinulle ajankohtaista (ollut tai on lähiaikoina).

Tämän haastattelun aiheena on työnantajabrändin rakentuminen sosiaalisessa mediassa, tutkielman tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä sosiaalisen median merkityksestä Y-sukupolven työnantajabrändimielikuvan rakentumisessa. Haastattelun arvioitu kesto on 40–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja tämän jälkeen ne litteroidaan. Haastatteluiden tulokset ovat myös anonyymejä ja sinua ei pystytä tunnistamaan niistä. Yrityksiä, joista puhut negatiiviseen sävyyn, ei mainita gradussa niiden oikealla nimellä. Halutessasi saat lukea litteroidun haastattelun vielä ennen kun hyödynnän haastattelun tuloksia tutkielmassani. Jos haluat, että jotain mainitsemiasi asioita jätetään pois, se onnistuu.

Tässä on yksi esimerkkikysymys, jota sinun olisi toivottavaa pohtia jo ennen haastattelua:

*Oletko tietoinen, mitä työnantajabrändillä tarkoitetaan? Miten määrittelisit työnantajabrändin, mitä työnantajabrändi merkitsee sinulle? Millainen vaikutus työnantajabrändillä on työnhakutilanteessa?*

Laitan linkin Zoomiin sinulle sähköpostilla vielä lähempänä.

Nähdään haastattelussa!

lines

## LIITE 2 Haastattelurunko

### Taustakysymykset:

1. Minkä ikäinen olet?
2. Oletko lähellä valmistumista vai valmistunut?
  - a. Mitä koulua olet käynyt?
3. Onko työnhaku sinulle tällä hetkellä ajankohtaista/ollut lähiaikoina ajankohtaista?
4. Tämän hetkinen asuinkaupunki?
5. Mikä on/oli pääaineesi ja vastaako nykyinen työpaikkasi tai hakemasi työpaikka sitä?
6. Mitä sosiaalisen median kanavia käytät ja kuinka usein?
7. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työnantajabrändin rakentumista sosiaalisessa mediassa Y-sukupolven näkökulmasta. Oletko tietoinen, mitä työnantajabrändillä tarkoitetaan?
  - a. Kerro lyhyesti, miten selittäisit työnantajabrändin?
  - b. Mikä merkitys työnantajabrändillä on sinulle työnhakutilanteessa?

### Haastatteluiden kolme teemaa

#### Teema 1: Y-sukupolven erityispiirteet työelämässä

8. Millaisia asioita arvostat työelämässä?
9. Mitkä tekijät tekevät työpaikasta paikan, johon hakeutuisit mieluummin?
10. Onko sinulle tärkeää työskennellä yrityksessä, jonka arvomaailma vastaa omaasi?
  - a. Jos on, oletko valmis joustamaan siinä, jos työnantajalla ei ole samoja arvoja kuin sinulla? Kerro tästä enemmän.
11. Mikä saa sinut harkitsemaan työpaikan vaihtamista, vaikka olisit ollut nykyisessä työpaikassa vain vähän aikaa töissä?
12. Kysytkö tuttaviltasi työpaikasta tietoja, jos tiedät hänen työskentelevän työpaikassa, josta olisit kiinnostunut?

## **Teema 2: Työnantajabrändimielikuvan muodostuminen**

13. Miten muodostat käsityksesi työnantajasta?
  - a. Mitä teet, jos käsityksesi työnantajasta osoittautuukin aivan erilaiseksi?
14. Mitä asioita haluat kuulla työnantajasta ennen, kuin haet työpaikkaa? Esim. palkkaus, työajat, kehitysmahdollisuudet?
15. Millä yrityksellä on mielestäsi hyvin positiivinen työnantajabrändi?
  - a. Miksi ajattelet näin, mistä tämä mielikuva on syntynyt?
16. Mieti yritystä, jolla on sinun mielestäsi negatiivinen työnantajabrändi.
  - a. Miten negatiivinen työnantajabrändikuva muodostuu sinulle?
17. Onko sinulle käynyt joskus niin, että työnantajabrändikuva on osoittautunut erilaiseksi, kuin se kuva, mitä sosiaalisen median pohjalta olet muodostanut?
  - a. Kerro, mitä ajattelit tässä tilanteessa ja miten reagoit tilanteeseen?
18. Miten rakennettu työnantajabrändi on uskottava?
19. Mitä tekisit tilanteessa, jos sinulle tarjottaisiin työpaikkaa yrityksestä, jolla on huono työnantajabrändi, mutta jonka tarjoama työtehtävä vaikuttaisi mielenkiintoiselta?

## **Teema 3: Sosiaalisen median merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa?**

20. Mitä sosiaalisen median tietolähteitä käytät, kun haluat etsiä tietoa organisaatiosta?
21. Mitä sosiaalisen median kanavia pidät luotettavimpina ja miksi?
22. Mitä sosiaalisen median kanavia et puolestaan pidä luotettavina, miksi?
23. Mitä asioita haluat, että yrityksestä tuodaan esille sosiaalisessa mediassa?
24. Miten muodostat yrityksestä kuvan sosiaalisen median pohjalta, yhden postauksen perusteella vai hiljalleen? Kerro esimerkki!
25. Instagramissa pyörii paljon Y-sukupolvelle suunnattuja sponsoroituja stoorreja, joissa yritykset mainostavat avoimena olevia työpaikkoja. Voisiko tämän yhden stoorin perusteella hakea paikkaa, vaikka yritys ei olisi sinulle entuudestaan tuttu?

- a. Voisitko kuvitella hakevasi seuraavien sponsoroitujen Instagramin tarinoiden perusteella yritykseen töihin?
- b. Mitä ajatuksia nämä tarinat herättävät sinussa?



26. Jaatko omassa sosiaalisessa mediassasi tällä hetkellä yritykseen liittyvää sisältöä?
  - a. Jos jaat tai harkitset jakavasi, mikä saa sinut tekemään tämän?
  - b. Toivotaanko teillä esimerkiksi töissä, että jaatte työasioita omissa sosiaalisen median kanavissa? Palkitaanko teitä jakamisesta jotenkin?
27. Millainen yritysten tuoma sisältö sosiaalisessa mediassa ärsyttää sinua ja osaltaan luo negatiivista kuvaa yrityksestä?
28. Millainen sisältö antaa mielestäsi mahdollisimman autenttisen ja todennukaisen kuvan yrityksestä ja siitä, millainen paikka se on työskennellä?
29. Mainitse joku yritys, joka on herättänyt sosiaalisen median kautta huomiosi?
  - a. Millainen kuva sinulle jäänyt tästä yrityksestä?
30. Millainen sosiaalisen median julkaisu yrityksestä saisi sinut harkitsemaan työpaikkaan hakemista? Onko se esimerkiksi yrityksen tekemä faktapohjainen pohjaus vai työntekijän fiilispostaus yrityksestä? Kumpaan luotat myös enemmän?
31. Miten lähtisit etsimään tietoa yrityksestä, joka ei olisi aktiivinen sosiaalisessa mediassa, mutta jonka avoinna oleva työpaikka kiinnostaisi sinua?