



Paula Jaakola

**MILLENNIAALIT ULKOISEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN KOHTEENA
SOSIAALISESSA MEDIASSA**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Markkinointi

Elokuu 2020

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS	10
2.1	Työnantajabrändäyksen määritelmä	10
2.2	Työnantajabrändäyksen kohteet	11
2.3	Ulkoinen työnantajabrändäys.....	12
2.4	Ulkoinen työnantajabrändäys 2010-luvulla.....	13
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	15
3.1	Tutkimusmenetelmänä narratiivinen kirjallisuuskatsaus	15
3.2	Aineiston hankinta	15
3.3	Aineiston valinta ja analyysi	16
4	MILLENNIAALIT ULKOISEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN KOHTEENA	18
4.1	Millenniaalit.....	18
4.2	Millenniaalit työntekijöinä	19
4.3	Sosiaalinen media ja millenniaalit	21
4.4	Yhteenveto	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	25
5.2	Teoreettiset johtopäätökset	28
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	29
5.4	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet	30

5.5	Jatkotutkimusehdotukset	31
	LÄHTEET	33

KUVIOT

Kuvio 1. Ulkoinen työnantajabrändäys sosiaalisessa mediassa millenniaaleille.	24
---	-----------

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työnantajabrändäystä sosiaalisessa mediassa kohderyhmänä millenniaalit. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajabrändäystä kohdennetaan millenniaaleille, eli y-sukupolveksi kutsutulle osalle väestöä, sosiaalisen median kontekstissa. Johdanto-osiossa johdatetaan lukija tutkielman aiheeseen, perustellaan aiheen valintaa ja sen ajankohtaisuutta. Tässä osiossa käydään läpi myös tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Kilpailun työmarkkinoilla ajatellaan usein olevan kovaa työnhakijoiden kesken, mutta muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana alettu puhua kovasta kilpailusta myös työnantajien välillä, jolloin työpaikan saamisen sijaan kilpaillaankin ammattitaitoisesta työvoimasta (Franca & Pahor, 2012). Ammattitaitoisesta työvoimasta on pula, ja arvokkaimpien työntekijöiden pitäminen yrityksissä on yksi kuumimmista aiheista suurelle osalle organisaatioita (Urbancová & Hudáková, 2017). Yritysten on mietittävä uudelleen henkilöstöhallinnon strategioita sekä markkinointiaan, jotta tämä taistelu hyvistä työntekijöistä on voitettavissa. Työnantajabrändäys on ajankohtainen, parin viimeisen vuosikymmenen aikana kehitetty teoria, jonka avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan ammattitaitoisen työvoiman saamiseen yrityksissä.

X-sukupolven eläköityessä millenniaalit, eli y-sukupolvi, muodostavat suuren osan työmarkkinoilla olevista potentiaalisista työntekijöistä vuoteen 2020 mennessä (Mičik & Mičudová, 2018). Faour ja Heinzen (2013) mukaan 50 % globaalista työvoimasta koostuu millenniaaleista vuoteen 2020 mennessä, ja Deloitte (2014) mukaan jopa 75 % globaalista työvoimasta koostuu millenniaaleista vuoteen 2025 mennessä. Millenniaalit muodostavat syntymäaikansa lisäksi myös useiden ominaisuuksien perusteella oman sosiaalisen ryhmänsä ja eroavat niiden avulla aiemmista sukupolvista. Tämän vuoksi yritykset eivät voi käyttää samaa strategiaa rekrytoinnissa ja markkinoinnissaan kuin aikaisemmin. Millenniaalit ovat kasvaneet internetin

parissa, joten yritysten kannattaa panostaa viestintään internetin välityksellä. (Mičik & Mičudová, 2018.)

Yritykset, yritysten johto ja tutkijat ovat kiinnostuneet millenniaalien sosiaalisen median käytöstä, sillä se voi vaikuttaa käyttäytymiseen sekä positiivisella että negatiivisella tavalla. Sosiaalinen media vaikuttaa muun muassa brändeihin ja yrityksiin sitoutumiseen, yhteiseen arvонуomiseen, brändiuskollisuuteen ja lopulta jopa yritysten arvoon. Asiakkaiden lisäksi millenniaalien rooli työntekijöinä on tärkeä, ja millenniaalien sosiaalisen median käytöllä on tärkeät seurannaisvaikutukset siihen, miten yritykset palkkaavat ja johtavat työntekijöitä. (Bolton ym., 2013.) Sosiaalisen median käyttö rekryointitarkoituksessa on suhteellisen uusi, mutta suuresti kasvussa oleva asia. Tutkimus aiheesta on puutteellista ja esimerkiksi kysymykset sosiaalisen median käytön hyödyllisyydestä ja tiedon hyödyntämisen laillisuudesta ovat erittäin ajankohtaisia. (Davison, Maraist & Bing, 2011.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajabrändäystä voidaan kohdentaa sosiaalisessa mediassa millenniaaleille. Tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen työnantajabrändäykseen, jolloin millenniaaleista kohderyhmään kuuluvat yrityksen potentiaaliset työntekijät, eivätkä jo yrityksessä työskentelevät millenniaalit.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

Miten ulkoista työnantajabrändäystä tulisi kohdentaa sosiaalisessa mediassa millenniaaleille?

Tutkimuksen pääkysymyksen rinnalle on valittu alatutkimuskysymyksiä, joilla pyritään tukemaan vastaamista valittuun päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä on ulkoinen työnantajabrändäys?

Millainen työnantajabrändäys vetoaa millenniaaleihin?

Millainen sosiaalisen median markkinointi vetoaa millenniaaleihin?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen menetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, jossa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä, ja käytetyt aineistot ovat laajoja. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla laaja-alaisesti, ja tutkimuskysymykset ovat systemaattisesta katsausta tai meta-analyysiä väljempiä. Tutkimuksen aihe on monialainen ja laaja, joten kuvailevan kirjallisuuskatsauksen on katsottu olevan tutkimukselle parhaiten soveltuva. (Salminen, 2011.)

Aineistona on käytetty suurelta osin vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita. Muiden lähteiden osalta on pyritty tarkastamaan, että lähteet ovat muutoin luotettavia ja yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytettävissä olevia julkaisuja. Aineiston hankinnassa on pyritty noudattamaan tieteellisen tutkimuksen ohjeistusta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava ja toistettavissa.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä osiossa käydään läpi lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka ovat myös olennainen osa tutkimuksen rajaamista tiettyyn aiheeseen. Olennaisimmat käsitteet ovat työnantajabrändäys, ulkoinen työnantajabrändäys, millenniaalit, sosiaalinen media sekä henkilöstöhallinto.

Työnantajabrändäys (employer branding) on yksi keskeisin termi tämän tutkimuksen kannalta. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändäyksen olevan toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuus, jonka työsuhde tarjoaa, ja joka voidaan identifoida työnantajayritykseen. *Ulkoinen työnantajabrändäys* on yrityksestä katsottuna ulospäin suunnattua markkinointia. Tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään tarkemmin siihen, mitä työnantajabrändäys ja ulkoinen työnantajabrändäys määritelmiltään tarkoittavat, ja miten niitä on tutkittu ja kuvattu tieteellisessä keskustelussa.

Millenniaalit, eli y-sukupolvi, (*Millennials, Generation Y, Gen Y, Echo Boomers*) ovat tämän tutkimuksen kohteena työnantajabrändäyksen ja sosiaalisen median kontekstissa. Millenniaalien luokittelu syntymävuoden mukaan vaihtelee vuosien 1980-2000 välillä riippuen lähteestä (Bolton ym., 2013; Reis & Braga, 2016; Pînzaru, Mihalcea & Zbucnea, 2017). Tässä tutkimuksessa millenniaaleiksi luokitellaan 1980-2000 syntyneet ihmiset.

Sosiaalinen media on terminä yleisesti tunnettu, mutta kirjallisuudessa termin määritelmät vaihtelevat. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen media määritellään ryhmäksi internetpohjaisia sovelluksia, jotka on rakennettu Web 2.0 -teknologian ja -ideologian perustalle, ja jotka mahdollistavat käyttäjöpohjaisen sisällön (*User Generated Content*) tuottamisen sekä vaihdannan (Kaplan & Haenlein, 2010).

Henkilöstöhallinto-termillä (*Human Resource Management, HRM*) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä henkilöstöjohtamisen teoreettista kenttää että konkreettisemmin yrityksissä olevaa henkilöstön rekrytointiin ja hallinointiin keskittyvää osaa. Henkilöstöhallinto liittyy olennaisesti tutkimukseen, sillä työnantajabrändäys on linkki, joka yhdistää markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon käytänteitä sekä teorioita.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen, perustellaan aiheen valintaa, kerrotaan lyhyesti tutkimusmenetelmästä ja käydään lyhyesti läpi tutkimuksen olennaisimmat käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi, mitä on työnantajabrändäys ja esitellään sitä kautta tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja käydään yksityiskohtaisesti läpi, miten tutkimusta on tehty ja tietoa haettu eri lähteistä. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen teoreettista viitekehystä, ja esitellään ulkoista työnantajabrändäystä millenniaaleille sosiaalisen median kontekstissa. Viimeisessä luvussa vastataan valittuihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä sekä tutkimuksen tieteellinen kontribuutio. Viimeisessä luvussa esitellään myös liikkeenjohdolliset johtopäätökset, mahdolliset jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.

2 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

Brändit ja brändäys ovat olleet pitkään markkinoinnin suosittuja puheenaiheita, ja brändäyksen kohteena on yleisesti pidetty yksittäisiä kuluttajia tai kuluttajista muodostuvia kohderyhmiä. Amblerin ja Barrow'n (1996) tutkimuksen myötä on brändikeskustelussa alettu tarkastella brändäyksen kohteena myös potentiaalisia sekä nykyisiä työntekijöitä, ja tieteelliseen keskusteluun on otettu käyttöön termi työnantajabrändäys. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin työnantajabrändäyksen määritelmään, työnantajabrändäykseen sekä ulkoiseen työnantajabrändäykseen.

2.1 Työnantajabrändäyksen määritelmä

Työnantajabrändi on käsite, jonka Ambler ja Barrow (1996) ovat tuoneet tieteelliseen keskusteluun 1990-luvulla. Heidän tutkimuksensa mukaan brändijohtamisen tekniikoita voidaan soveltaa henkilöstöhallinnon kontekstissa. He määrittelevät työnantajabrändin kokonaisuudeksi, johon kuuluu toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työsuhde tarjoaa, ja jotka voidaan identifioida työnantajayritykseen. Työnantajabrändillä on heidän mukaansa persoonallisuus, jonka vuoksi työnantajabrändi voidaan asemoida hyvin samalla tavoin kuin tuotebrändi.

Amblerin ja Barrow'n (1996) jälkeen työnantajabrändin sekä työnantajabrändäyksen määrittelyyn ovat osallistuneet useat muut tutkijat. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäys on prosessi, jossa rakennetaan tunnistettava ja uniikki työnantajaidentiteetti ja työnantajabrändi, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista. Edwardsin (2010) mukaan työnantajabrändäys on aktiviteetti, jossa markkinoinnin käytäntöjä, erityisesti brändäykseen liittyviä, voidaan soveltaa henkilöstöhallinnon toimintoihin ja työnantajabrändäykseen kuuluu olennaisesti tunnistaa yritykselle ominaiset piirteet, kuten yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet. Hänen tutkimuksensa mukaan työnantajabrändäyksessä brändi muodostuu uniikista ja erityisestä työskentelykokemuksesta.

Backhaus ja Tikoo (2004) liittävät myös työntekijäbrändäyksen oleelliseksi osaksi henkilöstöhallintoa, ja työnantajabrändäyksen voidaan katsoa olevan henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin toimintoja yhdistävä kokonaisuus. Mikäli yrityksissä halutaan saada suurin hyöty työnantajabrändäyksestä, tarvitaan molempien organisaation osa-alueiden käytänteitä ja panostusta. Sivertzen, Nilsen ja Olafsen (2013) ovat muodostaneet oman määritelmänsä työnantajabrändäyksestä Amblerin ja Barrow'n (1996) sekä Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimusten pohjalta tarkoittamaan työnantajabrändäyksellä työnantajaidentiteetin rakentamisprosessia, joka suunnataan olemassa oleville tai potentiaalisille työntekijöille, jotta yritys voi erottautua kilpailijoistaan.

2.2 Työnantajabrändäyksen kohteet

Työnantajabrändäyksen teorian sekä käytänteiden osalta on keskusteltu siitä, millaisille yrityksille ja missä tilanteissa työnantajabrändi on soveltuva. Lisäksi keskustelussa isossa roolissa on myös se, mikä on työnantajabrändäyksen kohderyhmä. Seuraavaksi käsitellään näitä ulottuvuuksia työnantajabrändäyksessä.

Amblerin ja Barrow'n (1996) mukaan työnantajabrändäyksen konsepti sopii parhaiten palveluyrityksille, joissa palkat ovat korkeat ja työntekijöitä on vähemmän, sillä tällöin jokaisen työntekijän suhde työnantajaan vaikuttaa suhteessa enemmän kuin esimerkiksi aloilla, joissa työntekijöitä on satoja yhdessä yrityksessä ja palkat ovat pienemmät. Tällaisista aloista esimerkkeinä ovat konsultointi- ja pankkialat. Työnantajabrändäystä on tutkittu usein rajoitetusti tiettyjen alojen ja sektoreiden osalta (Maheshwari, Gunesh, Lodorfos & Konstantopoulou, 2017), mutta tutkimuksen ja johtamisen käytäntöjen osalta on alettu tunnistaa myös työnantajabrändäyksen soveltumista kaikille aloille.

Urbancován ja Hudákován (2017) tutkimuksen mukaan työnantajabrändäys on tärkeä elementti kaikilla sektoreilla. Tätä näkemystä tukevat myös Ewing, Pitt, Bussy ja Berthon (2002) omassa tutkimuksessaan, sillä heidän mukaansa erittäin todennäköisesti kaikki yritykset joutuvat taistelemaan ammattitaitoisesta työvoimasta, kun tietointensiiviset yritykset ovat ensin saaneet rekrytoitua parhaat työntekijät, ja pula työntekijöistä siirtyy koskemaan myös muita kuin tietointensiivisiä yrityksiä.

Tämä johtaa siihen, että kaikkien yritysten kannattaa panostaa työnantajabrändin rakentamiseen, eikä työnantajabrändäyksen tutkimusta tai käytäntöön tuomista kannata rajoittaa vain tietyille aloille tai sektoreille.

Työnantajabrändäyksen kohteena ovat yrityksen potentiaaliset tai nykyiset työntekijät (Edwards, 2010). Vaikka molemmat näistä on kirjallisuudessa tunnistettu työnantajabrändäyksen kohteiksi, suuntautuu suurin osa empiirisestä tutkimuksesta rekrytointiin ja potentiaalsiin työntekijöihin (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2018). Kohteen määrittely vaikuttaa siihen, miten työnantajabrändäystä tehdään, sillä potentiaaliset työntekijät tavoitetaan eri tavalla kuin nykyiset työntekijät.

2.3 Ulkoinen työnantajabrändäys

Työnantajabrändäystä on käsitelty henkilöstöhallinnon kirjallisuudessa kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa yritys kehittää arvolupauksen, joka sisältyy työnantajabrändiin. Toisessa vaiheessa arvolupaus markkinoidaan potentiaalisille työntekijöille, rekrytointiyrityksille, työhönsijoitusneuvojille ja vastaaville toimijoille. Työnantajabrändäyksen ulkoinen markkinointi on suunniteltu pääasiassa houkuttelemaan edellä mainittuja kohderyhmiä, mutta myös tukemaan ja vahvistamaan tuote- ja yritysbrändiä. Työnantajabrändäyksen sisäinen markkinointi on työnantajabrändäyksen kolmas vaihe, jossa arvolupaus viestitään yrityksessä työskenteleville, ja siitä tulee osa organisaatiokulttuuria. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Backhausin ja Tikoon (2004) kuvaileman kolmivaiheisen prosessin mukaisesti työnantajabrändäys on prosessina joko arvolupauksen sisäistä tai ulkoista markkinointia. Työnantajabrändäys voidaan tämän luokittelun mukaisesti jakaa sisäiseen tai ulkoiseen työnantajabrändäykseen, jolloin sisäisessä työnantajabrändäyksessä markkinoidaan yrityksen sisäisesti nykyisille työntekijöille ja ulkoisessa työnantajabrändäyksessä potentiaalisille työntekijöille sekä muille yrityksen ulkopuolisille kohderyhmille. Tässä tutkimuksessa on keskitytty yrityksen ulkoiseen työnantajabrändäykseen sosiaalisen median markkinointia käyttäen, keskittyen nimenomaan potentiaalsiin työntekijöihin.

Läheisesti työnantajabrändäykseen ja ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyy termi *työnantajan houkuttelevuus* (*employer attractiveness*), jolla tarkoitetaan kuviteltuja hyötyjä, jotka potentiaalinen työntekijä näkee tietyssä organisaatiossa työskentelemisestä. Työnantajan houkuttelevuus taas liittyy *työnantajabrändipääomaan* (*employer brand equity*). Mitä houkuttelevammaksi työnantaja nähdään potentiaalisten työntekijöiden taholta, sitä vahvempi tietyn organisaation työnantajabrändipääoma on. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.)

Kun kilpailu parhaista työntekijöistä käy yhtä kiivaaksi kuin kilpailu asiakkaista, yritysten täytyy erottautua kilpailijoistaan ja tulla nähdyksi houkuttelevina työnantajina potentiaalisille työntekijöille (Lievens & Highhouse, 2003). Jotta yritykset voivat onnistua houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä, tulee heidän ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen, ja integroida nämä tekijät työnantajabrändiinsä (Berthon, Ewing & Hah, 2005). On myös tärkeä huomioida, että työnantajan houkuttelevuudessa on kulttuurillisia ja kansallisia eroavaisuuksia (Berthon, Ewing & Hah, 2005), joten tietyssä kulttuurissa tai maassa houkuttelevaksi koettu työnantaja ei välttämättä olekaan yhtä houkutteleva eri kulttuurin tai maan näkökulmasta. Tämän vuoksi yritysten tulisi huomioida kenelle ja missä kontekstissa työnantajabrändäystä kohdennetaan.

2.4 Ulkoinen työnantajabrändäys 2010-luvulla

Aiemmin käytössä olleet käytänteet rekrytoinnissa eivät enää riitä yritysten riittävän ja ammattitaitoisen työvoiman takaamiseksi, ja on alettu puhua taistelusta lahjakkuuksista (*War for Talent*) (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Edward, 1998; Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001). Tämän taistelun voittamiseksi yritysten on tärkeä rakentaa työnantajabrändiään, ja pyrkiä sen avulla näyttäytymään houkuttelevana sekä pysymään potentiaalisten työntekijöiden mielessä (Mičik & Mičudová, 2018).

Internet ja digitaalisuus ovat mullistaneet maailmaa, ja ne vaikuttavat myös työmarkkinoihin. Ihmiset oppivat yrityksistä eri tavalla kuin ennen, ja työnhaku on myös muuttunut. Internetin kehittymisen myötä esimerkiksi sosiaalisella medialla on roolinsa työnantajabrändin rakentamisessa, ja sosiaalista mediaa käytetään kasvavissa

määrin osana rekrytointia ja työnantajabrändäyksen kampanjoinnissa. (Mičik & Mičudová, 2018.)

Sosiaalisen median käyttöä työnantajabrändäyksessä on tutkittu eri konteksteissa. Digitaalisen murroksen sekä työmarkkinoiden muutosten, esimerkiksi taistelun lahjakkuuksista, yhteydessä on syytä miettiä, millaista kohderyhmää halutaan houkutella potentiaalisten työntekijöiden joukosta, ja millaisilla keinoilla tämä onnistuu. Millenniaalien muodostaessa suuren osan globaalista työvoimasta (Mičik & Mičudová, 2018) vuoteen 2020 mennessä ja heidän ollessa diginatiiveja (*digital native*) (Bolton ym., 2013), on hyödyllistä tutkia ulkoisen työnantajabrändäyksen kohdentamista millenniaaleille sosiaalisessa mediassa. Tämä tutkimus keskittyy edellä mainittuun tarkemmin luvussa neljä.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen metodologiaan eli tutkimusmenetelmään sekä tutkimusprosessin etenemiseen aineiston hankinnasta aineiston valintaan ja analyysiin.

3.1 Tutkimusmenetelmänä narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä tutkimuksessa on haluttu käyttää monitieteellistä ja joustavaa lähestymistapaa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen, ja tässä tutkimuksessa on käytetty näistä kahdesta narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tämä valinta perustuu sille, että tutkimuksessa halutaan antaa laaja kuva aiheesta, mutta lopputuloksen halutaan olevan samalla helppolukuinen. (Salminen, 2011.)

Salminen (2011) jaottelee narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kolmeen eri osaan toteuttamistavan perusteella: toimitukselliseen, kommentoivaan ja yleiskatsaukseen. Hänen mukaiseen luokitteluunsa perustuen tämä tutkimus voidaan luokitella yleiskatsaukseksi, sillä toimituksellinen katsaus on suppeampi, yleensä noin kymmenen lähdeartikkelin tutkimus, ja kommentoiva katsaus taas on usein osittain puolueellinen ja enemmän keskustelun herättämiseksi valittu katsauksen toteutustapa. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta puhuttaessa tarkoitetaan usein erityisesti yleiskatsausta, jonka tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia, kuten tässäkin tutkimuksessa. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus ei vaadi tutkimukselta tietynlaista rakennetta (Torraco, 2005), joten tutkimuksen rakenne on voitu tehdä sen perusteella, mikä on selkeyden ja luettavuuden kannalta järkevää.

3.2 Aineiston hankinta

Aineiston hankinnassa on panostettu siihen, että aineiston hankinta olisi systemaattista ja loogisesti etenevää, ja että lähdekirjallisuus koostuisi mahdollisimman luotettavasta materiaalista. Aineiston hakuun on käytetty suurimmaksi osaksi Oulun Yliopiston kirjaston Oula-Finna -viitetietokantaa sekä jonkin verran myös Google Scholaria ja EBSCO- sekä ProQuest-tietokantoja. Hakua tehdessä on käytetty erilaisia yhdistelmiä

englanninkielisistä aiheeseen liittyvistä termeistä. Hakusanoina on käytetty seuraavia sanoja: ”employer brand”, ”employer branding”, ”external”, ”social media”, ”millennials”, ”Y-Generation” ja ”potential employees”. Kun haussa on käytetty useampia termejä, on osa termeistä välillä lyhennetty esimerkiksi ”potential employ*”-merkinnällä, jotta saadaan hakutuloksissa esille myös alkuperäisistä sanamuodoista johdatetut sanat ja otsikot.

Hakua tehdessä on hakua rajoitettu etsimällä vain kokonaisia artikkeleita käyttäen *full text* -valintaa, jotta artikkeli on mahdollista lukea kokonaan ja tarkastella sitä kautta sen olennaisuutta tutkimukseen nähden. Haussa on rajattu tuloksista ulos muut kuin englanninkieliset artikkelit, sillä muiden kuin englanninkielisten artikkeleiden käytössä olisi voinut tapahtua käänkövirheitä kielen ollessa vähemmän tuttu.

Osa aineistosta on hankittu tutkimuksen teon alkuvaiheessa, mutta aineistoa on hankittu lisää jatkuvana osana tutkimuksen tekemistä. Kun aineistoa on käyty läpi, on aineistosta löydetty viittauksia tutkimuksiin, jotka ovat vaikuttaneet olevan hyödyllisiä tämän tutkimuksen kannalta, ja ne on etsitty Oula-Finna -tietokannasta luettavaksi käyttämällä hakusanoina useimmiten lähdeartikkeleiden nimiä. Osa artikkeleista ei ole löytynyt suoraan koko nimeä käyttäen, ja tällöin hakusanoina on käytetty myös ensimmäiseksi mainittua artikkelin kirjoittajaa. Mikäli lähdeä ei ole tälläkään tavalla löydetty, on sitä etsitty Google Scholaria tai viimekädessä Google-hakutoiminta käyttäen.

3.3 Aineiston valinta ja analyysi

Aineistoon on valittu lähinnä tieteellisiä artikkeleita, jotka ovat vertaisarvioituja. Muut tutkimuksessa käytetyt lähteet on valittu siten, että ne olisivat sisällöltään mahdollisimman luotettavia, ja näitä olisi käytetty olemassa olevissa tieteellisissä julkaisuissa lähteenä, kuten esimerkiksi Deloitte (2014; 2017; 2018; 2019) tutkimukset millenniaaleihin liittyen. Muista kuin tieteellisten, vertaisarvioitujen, artikkeleiden käytöstä tutkimuksen lähteenä on keskusteltu tutkimuksen tekoa ohjanneen henkilön kanssa. Näin on pyritty varmistamaan, että lähdemateriaali on kaikin puolin laadukasta ja luotettavaa.

Tutkimuksen aihe vaikuttaa aineiston saatavuuteen ja sen valintaan. Tutkimuksen kannalta olennaisista aihealueista työnantajabrändäys on pisimmän historian omaava osa, ja kirjallisuutta kyseisestä aiheesta on 1990-luvun puolesta välistä eteenpäin. Lähteitä pelkästään työnantajabrändäyksestä löytyy kymmeniä, ja tämän vuoksi tutkimukseen käytettäviä lähdeartikkeleita piti karsia pois sisältönsä perusteella. Sosiaalinen media ja millenniaalit ovat olleet osana tieteellistä tutkimusta alle kaksikymmentä vuotta, ja etenkin sosiaalisen median osalta lähteeksi on pyritty löytämään mahdollisimman tuoreita artikkeleita.

Mitä useampaa aihealuetta (työnantajabrändäys, sosiaalinen media, millenniaalit, ym.) aineiston haussa on käytetty, sitä vähemmän tieteellisiä artikkeleita aiheesta löytyy. Tämän vuoksi artikkeleiden karsintaa ei ole jouduttu tekemään täysin tutkimuksen aihetta vastaavien lähteiden kesken, eikä aiheesta löytynyt kuin kourallinen tieteellisiä tutkimuksia.

Artikkelit on luettu tutkimuksen teon yhteydessä huolellisesti, ja olennaiset kohdat tekstistä on merkattu erilaisin värikoodein, jotta kirjoittamisvaiheessa oikeaan aihealueeseen liittyvät lähteet on helppo löytää. Valitut artikkelit on viimeisessä vaiheessa ennen tutkimuksen kirjoittamista jaoteltu sisältönsä mukaan eri kategorioihin: työnantajabrändäys, sosiaalinen media, millenniaalit, työmarkkinat, työnantajabrändäys ja sosiaalinen media, työnantajabrändäys ja millenniaalit, työnantajabrändäys ja sosiaalinen media ja millenniaalit. Näin tutkimisen kirjoittamisen aikana on ollut helppo löytää aina oikeaan kategoriaan kuuluvat lähteet ja ”palauttaa” ne oikean luokittelun mukaisesti samaan pinoon, kuin mistä se on otettu.

Lähdekirjallisuus koostuu pääosin tieteellisistä artikkeleista, ja kokonaisuudessaan lähteitä on 31. Muita kuin tieteellisiä artikkeleita lähteissä on käytetty vain muutamia, ja näistä kolme keskittyvät metodikirjallisuuteen. Nämä lähteet on tarkastettu tutkimusta ohjanneelta henkilöltä tieteelliseen tutkimukseen soveltuviksi. Lisäksi näitä lähteitä on käytetty yleisesti vastaavissa tieteellisissä tutkimuksissa, joten ne on arvioitu tutkimukseen sopiviksi.

4 MILLENNIAALIT ULKOISEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN KOHTEENA

Millenniaalien merkitys nyky-yhteiskunnassa on suuri, sillä he muodostavat suuren osan työvoimasta, ja heidän asenteensa voivat olla tulevien trendien indikaattoreita (Barton, Fromm & Egan, 2012). Millenniaalit ovat kehittyneet hyvin erilaisissa olosuhteissa kuin aiemmat sukupolvet, ja tämä vaikuttaa siihen, millainen ulkoinen työnantajabrändäys heille toimii. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin millenniaaleihin sekä siihen, millaisia he ovat työntekijöinä, millainen suhde heillä on sosiaaliseen mediaan, ja miten näitä edellä mainittuja voidaan hyödyntää ulkoisessa työnantajabrändäyksessä.

4.1 Millenniaalit

Millenniaalit ovat sukupolvi, joka määritellään syntyneeksi x-sukupolven jälkeen. Heitä pidetään usein laiskana tai etuoikeutettuna sukupolvena. Tällaiset ennakkoluulot millenniaaleja kohtaan voivat estää yrityksiä ymmärtämästä ja puhuttelemasta millenniaalien tarpeita, ja vaikuttaa negatiivisesti yritysten menestymiseen nykymarkkinoilla. Millenniaalien asenteet esimerkiksi median kulutukseen, sosiaalisen median käyttöön, hyväntekeväisyysmarkkinointiin, markkinointiviesteihin ja ostoteknologiaan ovat tulevien trendien johtavia indikaattoreita. Yritykset, jotka kiinnittävät huomiota näihin seikkoihin voivat saada arvokasta tietoa tulevista mahdollisuuksista ja hyötyä millenniaaleista kuluttajina. (Barton, Fromm & Egan, 2012.)

Vaikka millenniaalit luokitellaan sukupolvena yhdeksi ryhmäksi, ja heillä nähdään paljon samanlaisia piirteitä, eivät he ole ryhmänä täysin homogeeninen (Barton, Fromm & Egan, 2012; Eger, Mičik & Řehoř, 2018; Bolton ym., 2013). Tämän vuoksi yritysten on tärkeä tunnistaa, millaisia eroja ja yhteneväisyyksiä millenniaaleissa on, ja miten ulkoista työnantajabrändäystä kannattaa kohdentaa, jotta tavoitetaan halutut potentiaaliset työntekijät. Olettamalla millenniaalien olevan samanlaisia ja kohdentamalla markkinointia tähän oletukseen perustuen aiheuttaa sen, ettei tavoiteta kaikkia millenniaaleja (Barton, Fromm & Egan, 2012).

Millenniaalit kuluttajina on vain yksi tarkastelutaso, sillä heitä voidaan tarkastella myös työntekijätasolla. Millenniaalien määrä työmarkkinoilla, työntekijöinä, on kasvanut valtavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana x-sukupolven siirtyessä lähemmäs eläkeikää ja suurten ikäluokkien eli baby boomereiden jo eläköidyttä. Millenniaaleihin ei voida käyttää samoja strategioita, kuin aiempiin sukupolviin (Mičik & Mičudová, 2018), ja jotta yritykset voivat tarkastella millenniaaleja työntekijöinä, on tärkeä ymmärtää millenniaalien lähtökohtia ja heille yhteneväisiä piirteitä. Millenniaaleista on kerätty viimeisen vuosikymmenen aikana tarkempaa tutkimustietoa esimerkiksi Deloitteen (2014; 2017; 2018; 2019) tutkimuskyselyissä, mutta heistä voidaan oppia uutta jatkuvasti sukupolven vanhetessa ja ympäristön muuttuessa.

4.2 Millenniaalit työntekijöinä

Deloitteen (2014) mukaan millenniaalien arvot elämässä heijastuvat myös työelämään, ja he pitävät tärkeänä, että työnantajilla on samankaltaisia arvoja, kuin heillä itsellään. Deloitte kuvailee millenniaalien olevan työntekijöinä vaativampia kuin aiemmat sukupolvet, ja että heillä on suuret odotukset yrityksiltä ja elämältä, mutta myös itseltään. He haluavat antaa oman panoksensa yhteiskunnassa ja jättää oman jälkensä maailmaan. Pînzaru, Mihalcea ja Zbucea (2017) tukevat myös sitä, että millenniaaleille yrityksen toimintatapojen tulisi heijastaa millenniaalien henkilökohtaisia arvoja.

Millenniaalit haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka edistävät innovatiivista ajattelua, panostavat positiivisella tavalla yhteiskuntaan, ja joissa millenniaalit voivat kehittää itseään ja omia taitojaan työntekijöinä sekä johtajina. Millenniaalit näkevät yrityksissä paljon potentiaalia yhteiskunnan ongelmien ratkaisemiseksi, mutta heidän mielestään yritykset eivät panosta tarpeeksi näihin asioihin, eivätkä yritykset anna mahdollisuutta työntekijöille kehittää itseään ammatillisesti. Yrityksen näyttäytyminen innovatiivisena on yksi tärkeimmistä millenniaaleja työntekijöiksi houkuttelevista tekijöistä, ja tämä korostuu etenkin kasvavilla markkinoilla. (Deloitte, 2014.)

Millenniaalit arvostavat joustavuutta työssään. He uskovat joustavuuden tukevan heidän tuottavuuttaan ja työnantajaan sitoutumista samalla parantaen heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan, terveyttä ja onnellisuutta. He, jotka työskentelevät erittäin joustavissa organisaatioissa, vaikuttavat olevan paljon lojaalimpia työnantajiaan kohtaan ja uskovat joustavuudella olevan positiivisen vaikutuksen yrityksen taloudelliseen menestykseen. Joustavuus ei pelkästään helpota millenniaalien elämää ja paranna tuottavuutta, vaan he myös kokevat esimiestensä luottavan heihin enemmän. (Deloitte, 2017.)

Yritykset, jotka eivät onnistu puhuttelemaan millenniaaleja heille tärkeissä asioissa, kuten yhteiskuntaan panostuksessa, innovaatioiden ja innovatiivisen ajattelun tukemisessa, ovat vaarassa menettää lahjakkaimmat työntekijänsä, ja millenniaaleista suurin osa on valmis työskentelemään itsenäisesti ja työllistämään itse itsensä normaalin työsuhteen sijaan. Mikäli yritykset onnistuvat millenniaalien tärkeimpien odotusten täyttämisessä, on niillä paremmat mahdollisuudet kehittää yhteiskuntaa hyödyttäviä kaupallisia tuotteita ja palveluita sekä samalla houkutella lahjakkaimpia millenniaaleja yrityksen työntekijöiksi. (Deloitte, 2014.)

Deloitte (2018) mukaan tutkimuksissa on näkynyt vuosien aikana, että yritykset, joissa ajatellaan mahdollisimman samalla tavalla millenniaalien kanssa yritystoiminnan tarkoituksesta, työkulttuurista ja työssä kehitymisestä, ovat todennäköisimpiä houkuttelemaan ja sitouttamaan millenniaaleja työntekijöinä. Tämä vastavuoroisesti voi auttaa pääsemään parempaan rahalliseen lopputulokseen yritysten kannalta. Deloitte (2018) tutkimus osoittaa, että millenniaalien mielestä yritysten menestystä tulisi mitata laajemmin kuin pelkästään rahassa, vaikka he myös ymmärtävät rahallisen mittaamisen tärkeyden. Tästä huolimatta millenniaalit arvostavat korkeaa palkkaa ja varakkaana olemista, ja ovat valmiita tämän vuoksi vaihtamaan työpaikkaa tai työllistämään itsensä vaihtoehtoisella tavalla, esimerkiksi freelancereina (Deloitte, 2019). Työnantajayritysten kannalta millenniaalien valmius ja halukkuus vaihtaa työnantajan heidän ollessa tyytymättömiä aiheuttaa haasteita, joihin yritysten tulisi kehittää ratkaisuja esimerkiksi työnantajabrändäyksen avulla.

Millenniaalien arvoissa voidaan nähdä muutoksia samalla, kun maailma muuttuu, ja erilaiset yhteiskunnalliset asiat nousevat esille. Deloitte (2019) mukaan esimerkiksi

matkustaminen, ympäristön suojeleminen sekä ilmastonmuutos, maailman talouden epävarmuuteen liittyvät asiat, yhteisön auttaminen ja elämykset ovat tärkeitä millenniaaleille. Edellä mainitut, sekä useat muut erilaiset trendit ovat selvästi esillä millenniaalien elämässä. Yksi vallankumouksellisista trendeistä on sosiaalinen media, josta kaikenlaisten yritysten tulisi olla kiinnostuneita (Kaplan & Haenlein, 2010). Millenniaalit on kasvatettu teknologisesti edistyneellä aikakaudella, ja heillä on halu käyttää teknologiaa sekä täyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta sosiaalisen median kautta (Naim & Lenka, 2017). Näin ollen sosiaalinen media tarjoaa yhden vaihtoehtoisen kanavan yrityksille tavoittaa millenniaaleja työntekijöinä.

4.3 Sosiaalinen media ja millenniaalit

Internetistä on tullut yksi suosituimmista informaation lähteistä työtä hakevien millenniaalien joukossa, ja internet on mullistanut sen, miten ihmiset oppivat yrityksistä sekä sen, miten yritykset voivat rakentaa heidän brändiään ja imagoaan samalla tekeytyen houkuttelevammaksi (Mičik & Mičudová, 2018). Sosiaalinen media tarjoaa tehokkaan informaation ja tiedon kanavan, jossa kommunikointi voi olla virallista tai epävirallista (Pînzaru, Mihalcea & Zbucea, 2017). Sosiaalisen median moniulotteisuus tarjoaa mahdollisuuden ulkoiselle työnantajabrändäykselle etenkin millenniaaleille suunnattuna.

Kirjallisuudessa millenniaalit luokitellaan usein diginatiiveiksi (Bolton ym., 2013; Pînzaru, Mihalcea & Zbucea, 2017), ja millenniaalien ajatellaan yleisesti olevan lahjakkaita digitaalisten välineiden käytössä, sillä he ovat tottuneet niihin koko elämänsä ajan. Pînzarun, Mihalcean ja Zbucean mukaan diginatiivit ovat erittäin paljon tekemisissä teknologian ja sosiaalisen median kanssa, joka viittaa heillä olevan suuri tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen, yhteistyöhön ja jatkuvaan palautteen saamiseen. Naim ja Lenka (2017) tukevat myös näkemystä, että sosiaalisen median avulla millenniaalit voivat tuntea yhteenkuuluvuutta. Yritykset voivat hyötyä millenniaalien yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisesta ja sen tärkeydestä luomalla sosiaalisessa mediassa mahdollisuuksia tuottaa edellä mainittua tunnetta. Esimerkiksi mobiilisovellusten tai erilaisten sosiaalisen median yhteisöjen luominen voi olla hyvä keino täyttää millenniaalien tarpeita samalla toteuttaen tehokasta ulkoista työnantajabrändäystä.

Sosiaalinen media on täynnä erilaisia sovelluksia, ja uusia tulee jatkuvasti lisää. Yrityksillä ei ole mahdollista olla osana niissä kaikissa, joten on tärkeä valita oikeat sovellukset, joissa olla mukana. Yleensä tietyillä sovelluksilla on tietynlaiset käyttäjäryhmät, joten yritysten tulee harkiten valita oikea sovellus, josta pyrkii tavoittamaan tietty osa millenniaaleista. Myös oman sovelluksen luominen voi olla järkevää. Tärkeintä sosiaalisen median käytössä ulkoisessa työnantajabrändäyksessä on, että kaikki sosiaalisen median aktiviteetit ovat linjassa toistensa kanssa, eikä viestintä ole epä johdonmukaista. Myös muun viestinnän ja markkinoinnin tulisi olla yhteneväistä keskenään. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

Millenniaalit ovat aktiivisesti osallisina, jakavat, etsivät ja kuluttavat sisältöä sekä työskentelevät että pelaavat sosiaalisen median alustoilla. Sosiaalisen median hyödyntämisessä ulkoisessa työnantajabrändäyksessä on kuitenkin tärkeä huomioida, että sosiaalisen median käyttö millenniaaleilla vaihtelee yksilöllisistä tekijöistä ja ympäristötekijöistä riippuen. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi ekonomiset, teknologiset, kulttuurilliset sekä poliittiset ja juridiset tekijät. Esimerkiksi joissakin maissa on rajoituksia internetiin pääsyssä ja sananvapaudessa, mikä vaikuttaa suuresti sosiaalisen median käyttöön ja sen merkitykseen ihmisille. Yksilöllisiä tekijöitä ovat esimerkiksi sosio-ekonomiset, arvoin, mieltymyksiin tai ikään, tavoitteisiin, tunteisiin tai sosiaalisiin normeihin liittyvät tekijät. Sosiaalisen median käytössä tulee huomioida nämä erilaiset tekijät, ja ymmärtää, että sosiaalinen media ei ole pelkästään kanava, jolla on positiivisia vaikutuksia millenniaalien elämään. Yksityisyys, tietosuoja ja tietoturva ovat tärkeitä, ja ne tulisi ottaa huomioon yritysten sosiaalisen median toiminnassa. (Bolton ym., 2013.)

Vaikka sosiaalisen median käyttö on yleistä millenniaaleilla, eivät kaikki heistä kuitenkaan pidä sosiaalista mediaa pelkästään positiivisena asiana. Moni millenniaaleista toivoisi voivansa välttää sosiaalisen median käyttöä, vaikka he pitävätkin siitä (Deloitte, 2018). Tämä on yksi syy, miksi yritysten tulisi tarkkaan suunnitella sosiaalisen median markkinointia. Kissel ja Büttgenin (2015) tutkimuksen mukaan sosiaalinen media tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia työnantajabrändäykselle ja markkinoinnille yleisesti, mutta se on hankalasti hallittavissa ja vääränlainen viestintä voi kostautua vaikuttamalla negatiivisesti yrityksen imagoon. Tutkimus myös korostaa, ettei yrityksen kannata jakaa mahdollisimman paljon tietoa itsestään

ollakseen houkuttelevia työnantajia, sillä liiallinen määrä tietoa voi johtaa siihen, että potentiaaliset työntekijät hämmentyvät.

Sosiaalisessa mediassa aktiivisuus, tiedon jakaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä, joten on tärkeä luoda jatkuvasti uutta sisältöä ja keskittyä keskustelemaan asiakkaiden, tässä tilanteessa millenniaalien, kanssa. Keskustelu tulisi pitää avoimena ja aktiivisena yksipuolisen mainonnan sijaan. Lisäksi yrityksen tulee tietää, mikä kohderyhmää kiinnostaa, mitä he arvostavat ja mistä he nauttivat, jotta aiheet ovat mielenkiintoisia ja yritys voi näyttäytyä kiinnostavalta. Rehellisyys, kohderyhmän sosiaalisen median käyttötaitojen arvostus ja viestinnän pitäminen tarpeeksi käyttäjäystävällisenä liian ammattimaisen viestinnän sijaan ovat tärkeitä. (Kaplan & Haenlein, 2010.)

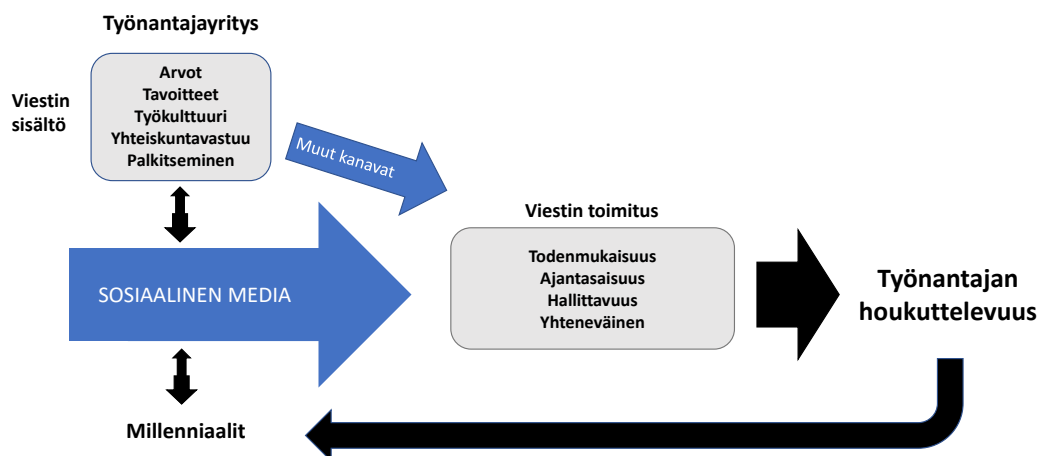
Ulkoisessa työnantajabrändäyksessään sosiaalista mediaa hyödyntävät yritykset joutuvat ottamaan huomioon oman ja millenniaalien toiminnan lisäksi myös työntekijöidensä toimia. Ulkopuoliset tahot, kuten potentiaaliset työntekijät, voivat saada tietoa yrityksen työkuultuurista, johtamisesta, palkkauksesta tai työmahdollisuuksista nykyisiltä työntekijöiltä (Pinzaru, Mihalcea & Zbucea, 2017). Henkilökunnan koulutus sosiaalisen median käytössä on tärkeää, ja yritysten tulee huolehtia laillisista ja eettisistä tekijöistä sekä yksityisyydestä ja työntekijöiden oikeuksista liittyen sosiaalisen median käyttöön (Faour & Heinze, 2013). Sosiaalisen median käytöllä ei välttämättä ole pelkästään positiivisia vaikutuksia yrityksen houkuttelevuuteen liittyen, ja vaikka sosiaalinen media voi olla toimiva kanava pätevien potentiaalisten työntekijöiden tavoittamisessa, voidaan samalla tavoittaa myös suuri joukko epäpäteviä potentiaalisia työntekijöitä (Davison, Maraist & Bing, 2011).

4.4 Yhteenveto

Millenniaaleille suunnattu ulkoinen työnantajabrändäys sosiaalisessa mediassa on parhaimmillaan tehokas kokonaisuus, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden ja erottautua kilpailijoista positiivisella tavalla. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä havainnollistetaan kuviolla 1. Tutkimuksen kannalta olennaista on ymmärtää, että sosiaalinen media on interaktiivinen viestintäkanava, joka tarjoaa mahdollisuuden monipuoliselle sisällöntuotannolle ja markkinoinnille.

Ulkoisen työnantajabrändäyksen kannalta viestinnän suunta on pääosin enemmän työnantajayritykseltä millenniaaleille, kun on tarkoitus pyrkiä houkuttelemaan millenniaaleja potentiaalisina työntekijöinä. Sosiaalisen median ollessa interaktiivinen viestintäkanava, tapahtuu viestintää myös millenniaaleilta työnantajayrityksille. Lisäksi muut kanavat ovat tukena vahvistamassa ulkoisessa työnantajabrändäyksessä ja luomassa työnantajasta houkuttelevaa mielikuvaa.

Työnantajayrityksen tulisi pyrkiä viestimään yrityksen arvoja, tavoitteita, työkuultuuria, yhteiskuntavastuun kantamiseen tekemäänsä panostusta sekä palkitsemisen tapojaan, ja sitä houkuttelevampana yritys näyttäytyy millenniaaleille, mitä lähempänä nuo asiat ovat millenniaalien toiveita ja odotuksia näihin liittyen. Jotta työnantaja olisi mahdollisimman houkutteleva, tulisi ulkoisessa työnantajabrändäyksessä markkinoitu viesti olla sisällöltään millenniaaleihin vetoava ja viestin toimituksen olla uskottava ja todenmukainen. Lisäksi viestinnän tulisi olla ajantasaista ja hallittua, sekä yhteneväistä kaiken muun yrityksen viestinnän kanssa.



Kuvio 1. Ulkoinen työnantajabrändäys sosiaalisessa mediassa millenniaaleille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten ulkoista työnantajabrändäystä voidaan kohdentaa sosiaalisessa mediassa millenniaaleille. Seuraavissa osioissa vastataan tutkimuskysymyksiin, tuodaan esille teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, käydään ensin läpi vastaukset alatutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on:

Mitä on ulkoinen työnantajabrändäys?

Ulkoinen työnantajabrändäys on moniulotteinen prosessi, joka sisältää markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon käytänteiden ja teorioiden hyödyntämistä, ja jossa toimenpiteet kohdennetaan potentiaalisille työntekijöille eri viestintäkanavien ja viestinnän keinojen avulla. Ulkoisessa työnantajabrändäyksessä yritys kehittää arvolupauksen, joka sisältyy työnantajabrändiin, ja markkinoi ulkoisesti tätä arvolupausta. Työnantajan houkuttelevuus liittyy olennaisesti ulkoiseen työnantajabrändäykseen. Tällä tarkoitetaan kuviteltuja hyötyjä, jotka potentiaalinen työntekijä kokee olevan tietyssä yrityksessä työskentelemisestä. Mitä houkuttelevampi työntekijä potentiaalisten työntekijöiden mielestä on, sitä vahvempi työnantajayrityksen työnantajabrändipääoma on.

Seuraavaksi vastataan toiseen alatutkimuskysymykseen, jonka avulla tutkimuksessa saadaan tuotua millenniaali-näkökulma työnantajabrändäykseen.

Millainen työnantajabrändäys vetoaa millenniaaleihin?

Jotta voidaan miettiä, millainen työnantajabrändäys vetoaa millenniaaleihin, tulee ymmärtää, millainen työnantajabrändi on vetoava ja houkutteleva. Millenniaalit ovat syntymäaikakautensa ja kehityshistoriansa sekä ominaispiirteidensä vuoksi oma

sukupolvensa, ja heillä on aiemmista sukupolvista eroavat asenteet, toimintatavat ja tavoitteet, joten heihin ei voi vedota samalla tavalla kuin muihin sukupolviin.

Millenniaalien asenteet, toiveet ja näkemykset työskentelemisestä ovat osaltaan muuttuneet yhteiskunnan ja maailman talouden muuttuessa. Yritysten kannattaa viestiä millenniaaleille juuri heille tärkeitä asioita ja arvoja työnantajabrändistään. Millenniaalit pitävät tärkeänä, että työnantajalla on samankaltaisia arvoja kuin heillä itsellään etenkin työkuultuuriin, yritystoiminnan tarkoitukseen ja työssä kehittymiseen liittyen. Yritysten tulisi tuoda ulkoisessa työnantajabrändäyksessä selkeästi esille yrityksen pitkän ajan tavoitteet, työntekijöiden urakehityksen mahdollisuudet sekä erityisesti yritysten yhteiskuntavastuu ja se, miten tämä vastuu näkyy yrityksen toiminnassa. Millenniaalit pitävät luonnonsuojelusta ja yhteiskuntaan panostuksesta, jonka vuoksi nämä asiat vetoavat työnantajayrityksissä. Innovatiivisuuden panostaminen tulee myös viestiä millenniaaleille, sillä innovatiivisuus niin työskentelytavoissa kuin tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ovat tärkeitä millenniaaleille.

Joustavuus vetoaa millenniaaleihin, sillä he kokevat olevansa tuottavampia, terveempiä ja onnellisempia, ja sitoutuvat myös työnantajaansa paremmin, kun työ on joustavaa. Hyvä palkkaus on tärkeää millenniaaleille, joten mikäli yrityksessä palkkaus koetaan onnistuneeksi, kannattaa tätä markkinoida millenniaaleille. Millenniaaleilla on suuret odotukset elämältä, yrityksiltä ja itseltään, joten tällaisten asioiden viestiminen myös yrityksen suunnasta millenniaaleille on vetoavaa. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida, etteivät kaikki millenniaalit ole keskenään samanlaisia, joten kaikki asiat eivät vetoa millenniaaleihin samalla tavalla.

Viimeinen alatutkimuskysymys on:

Millainen sosiaalisen median markkinointi vetoaa millenniaaleihin?

Markkinointi sosiaalisessa mediassa voi olla tehokas keino tavoittaa millenniaalit, sillä he ovat diginatiiveja, ja käyttävät paljon aikaa sosiaalisessa mediassa keskimääräisesti. Millenniaaleihin vetoaa sosiaalisessa mediassa todenmukainen markkinointi, kuten muissakin viestintäkanavissa. Markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon erilaiset

tietosuojaan ja -turvaan liittyvät asiat, jotta millenniaalit voivat luottaa yritykseen sosiaalisessa mediassa toimiessaan. Markkinoinnin tulisi olla hallittua ja riittävän avointa, jotta se ei näyttäydy sekavana ja epäluotettavana millenniaaleille. Sisällön tulisi olla ajantasaista, ja tämä vaatii riittävää panostusta sisällöntuotantoon niin määrän kuin laadun puolesta, jotta yritykset eivät panosta vain yksipuoliseen sisällöntuotantoon, vaan ovat myös vastaamassa tai kommentoimassa esimerkiksi millenniaalien ja muiden mahdollisten toimijoiden kommentteihin, kysymyksiin tai muuhun tuotettuun sisältöön.

Sosiaalisen median markkinoinnissa avoimuus ja yhteneväisyys muun markkinoinnin kanssa ovat erittäin tärkeitä. Markkinoinnin tulisi pyrkiä tukemaan millenniaalien yhteenkuuluvuuden ja hyväksynnän tunnetta, jota he hakevat sosiaalisessa mediassa toimiessaan. Sosiaalisen median markkinoinnissa tulee ottaa huomioon erilaiset alueelliset tai kulttuurilliset erot millenniaalien välillä, ja esimerkiksi kaikki sosiaalisen median sovellukset eivät ole käytössä samalla tavalla esimerkiksi eri puolilla maailmaa. Eri kulttuureissa tai valtioissa voi olla erilaisia rajoituksia tai hyvänä tapana pidettyjä toimintamalleja, jotka tulee ottaa huomioon markkinoinnissa. Eettisyys, hyvät tavat, luotettavuus ja todenmukaisuus ovat tärkeitä.

Alatutkimuskysymysten vastaamisen jälkeen voidaan tarkastella päätutkimuskysymystä, joka on:

Miten ulkoista työnantajabrändäystä tulisi kohdentaa sosiaalisessa mediassa millenniaaleille?

Kuten kuviossa 1 on käyty läpi, ulkoista työnantajabrändäystä sosiaalisessa mediassa millenniaaleille tulisi kohdentaa miettimällä markkinoinnissa viestin sisältö ja viestin toimitus millenniaaleihin vetoavaksi. Yritysten tulisi ulkoisessa markkinoinnissaan viestiä sitä, mitkä ovat yrityksen olennaisia arvoja, mikä on yrityksen tavoite, miten yritys panostaa yhteiskuntaan ja millaisia työskentely- ja toimintatapoja yrityksessä on sekä miten yritys palkitsee työntekijät työstään. Esimerkiksi innovatiivisuuden panostavan yrityksen tulee viestiä sitä, miten he tukevat innovatiivista työskentelyä ja uusien innovaatioiden kehittämistä, ja miten yrityksessä palkitaan innovatiivisesta työskentelytavasta. Tällaisen yrityksen kannattaisi myös viestissään tuoda ilmi, miten

he panostavat yhteiskunnan kehitykseen, ja mikäli he tukevat erilaisia tahoja työnsä ulkopuolella, kannattaa näistä viestiä. Näiden viestiminen ei kuitenkaan ole tehokasta, mikäli viestin toimituksessa ei olla todenmukaisia, sillä etenkin sosiaalisessa mediassa valheellisesta toiminnasta jää hyvin nopeasti kiinni. Jotta viestin toimitus on tehokasta, tulisi tärkeistä asioista viestiä jatkuvasti, jotta tieto on ajantasaista, mutta kuitenkin hallitusti, jotta informaatiota ei ole liikaa. Kaikessa viestinnässä tulisi olla yhteneväinen, jotta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ei viestitä täysin päinvastaisia asioita kuin muissa kanavissa, jotta toiminta on millenniaalien näkökulmasta uskottavaa ja luotettavaa, ja eri kanavissa viestintä yhdenmukaista ja toisiaan tehostavaa.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Työnantajabrändäys on olennainen osa yritysten toiminnassa, jotta yritys saa houkutelua ammattitaitoisimmat kandidaatit työntekijöikseen (Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Ulkoisen työnantajabrändäyksen tarkoituksena on etenkin houkutella kohderyhmää, mutta myös tukea ja vahvistaa yrityksen tuotetai yritysbrändiä, joten ulkoisen työnantajabrändäyksen tulisi olla linjassa kaiken muun yrityksen brändäyksen kanssa (Backhaus & Tikoo, 2004). Tämä pätee myös sosiaaliseen mediaan, ja ulkoisen markkinoinnin tulisi olla kohderyhmästään huolimatta aina sellaista, ettei se ole ristiriidassa todellisen toiminnan suhteen.

Ulkoisessa työnantajabrändäyksessä on tärkeintä miettiä, mitä ulkoinen markkinoinnin viesti pitää sisällään ja miten se sosiaalisessa mediassa on syytä toimittaa, jotta tulokset ovat yrityksen kannalta kannattavimmat pitkällä tähtäimellä. Viestin toimituksessa tulee huomioida millenniaalien sosiaalisen median käyttöön vaikuttavat ympäristö- sekä yksilötekijät (Bolton ym., 2013). Sosiaalisen median viestinnän tulee olla yhteneväinen muun viestinnän kanssa, ja viestinnän tulisi olla aktiivista, millenniaaleja kiinnostavaa, rehellistä ja yrityksen tavoitteiden mukaan valikoitujen kanavien kautta toimitettua (Kaplan & Haenlein, 2010). Tällä hetkellä yritykset eivät vielä hyödynnä sosiaalista mediaa ulkoisessa markkinoinnissaan riittävästi millenniaalien houkuttelemiseksi (Mičik & Mičudová, 2018), joten sekä tieteellisen tutkimuksen että yritystoiminnan kannalta on olennaista tutkia ulkoista

työnantajabrändäystä sosiaalisen median kontekstissa ja suhteessa millenniaaleihin nykyistä tarkemmin.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Yritykset voivat hyödyntää tutkimuksen löydöksiä omassa työnantajabrändäyksessään, erityisesti ulkoisessa työnantajabrändäyksessään, rekrytoinnin suunnittelussa ja yleisesti markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon yhteistyössä läpi organisaation. Tutkimuksesta voivat hyötyä etenkin sellaiset yritykset, joille ammattitaitoisen työvoiman houkutteleva on haaste, ja jotka haluavat saada pitkän tähtäimen lisäarvoa omaamalla osaavaa työvoimaa. Tällöin millenniaalien houkutteleva ulkoisella työnantajabrändäyksellä voi olla erittäin tärkeä yrityksen kannattavuuden lisäämiseksi.

Yritysten on tärkeä ottaa sosiaalisen median kautta tehdyssä ulkoisessa työnantajabrändäyksessä huomioon se, mitä tietoja on lain tai eettisyyden puitteissa sallittua käyttää, mikäli markkinointia tehdään erilaista käyttäjätietoa hyväksikäyttäen. Lainsäädäntö ei ole pysynyt vauhdissa tekniikan kehityksessä, ja on tärkeää, että yritykset ovat ajan tasalla ensinnäkin siitä, mikä on sallittua, mutta myös, mikä koetaan tietojen väärinkäytöksi kohderyhmän osalta. Hyvän ulkoisen työnantajabrändäyksen voi pilata esimerkiksi toimimalla hyvien tapojen vastaisesti, ja karkottamalla tällaisella toiminnalla lahjakkaat ja ammattitaitoiset potentiaaliset työntekijät.

Yritysten kannattaa ulkoisessa työnantajabrändäyksessään suunnitella tarkkaan, mikä on kohderyhmä, mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet. Ulkoisen markkinoinnin viestin sisällössä tulisi korostaa näitä seikkoja, erityisesti sen osalta, mikä on yhteneväistä kohderyhmän arvojen ja tavoitteiden kanssa. Lisäksi viestin toimistuksessa tulisi huomioida olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti työnantajabrändiin ja työnantajabrändipääomaan.

Sosiaalista mediaa ulkoisessa työnantajabrändäyksessä hyödyntävien yritysten on tärkeä huomata, että sosiaalinen media on vain yksi viestintäkanava muiden joukossa. Mikäli yritykset panostavat vain sosiaalisessa mediassa tehtyyn ulkoiseen työnantajabrändäykseen, on syytä miettiä, mitä näin yksikanavaisessa viestinnässä

menetetään. Mikäli valitaan ulkoisen työnantajabrändäyksen kanavaksi pelkästään sosiaalinen media, on vaarana, että vanhempien sukupolvien tai sosiaalisesta mediasta tarkoituksella ulkopuolelle jättäytyneiden nuorempien sukupolvien edustajat jäävät täysin työnantajabrändäyksen ulkopuolelle.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen arvioinnin kannalta oleellisimpia termejä ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Validiteetti voidaan jakaa erikseen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen yhdenmukaisuutta, tarkkuutta, toistettavuutta ja ristiriidattomuutta. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, ja tutkimuksen tulosten on oltava loogisia aineistoon ja teorioihin nähden. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa yleistettävyyttä muihin kuin tutkimuksessa tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005.)

Tutkimuksessa on käytetty monipuolisia, vertaisarvioituja lähteitä ja tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet pohjautuen käytettyihin, huolellisesti valittuihin lähteisiin ja tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tieteellisen tutkimuksen teon ohjeita. Tutkimus vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Näihin perustuen tutkimuksen sisäinen validiteetti voidaan todeta hyväksi. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti ei ole niin hyvä kuin sisäinen validiteetti, sillä tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi alueelliset tai kulttuurilliset tekijät vaikuttavat siihen, millainen viestin sisällön tulisi olla, jotta se houkuttelee millenniaaleja. Näin ollen tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten yleistettävyys tapaustutkimuksen avulla esimerkiksi millenniaaleihin eri maissa voidaan nähdä haasteellisena.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet perusteellisen ja perustelevan harkinnan kautta, ja samat tutkimustulokset voitaisiin saada tutkimalla aihetta uudelleen. Tutkimuksen rajoitteena on se, että tutkimus on kandidaatintutkielma, joka rajaa tutkimuksen melko suppeaksi laajuudeltaan. Aihe linkittyy vahvasti niin markkinointiin ja henkilöstöhallintoon, mutta myös sosiologiaan sekä psykologiaan, joten lähteiden suhteen täytyi tehdä karsintaa tutkimuksen ollessa kandidaatintutkielma. Toisaalta aihetta ei ole kovinkaan paljoa tutkittu tällaisessa kontekstissa, ja tämä osaltaan haastoi

tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksessa on yhdistelty eri tieteenalojen teorioita ja tutkimuksia, joka osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus osoittautui validiksi menetelmäksi tutkia tutkimuskysymystä. Tutkimuksen tuloksissa tulee kuitenkin huomioida tutkimuksen tekijän subjektiiviset valinnat lähteiden käytössä, joten mikäli tutkimus toistetaan, saattavat tutkimuksen tulokset osittain erota tämän tutkimuksen tuloksista.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Työnantajabrändäys on aiheena melko tuore, sillä markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon kirjallisuuteen ja tutkimukseen se on tullut vasta 1990-luvun aikana. Työnantajabrändäystä voidaan tutkia niin sisäisestä eli työntekijän tai ulkoisesta eli potentiaalisen työntekijän näkökulmasta, ja tutkimuksen aiheeseen liittyen olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten esimerkiksi millenniaaleille voidaan tehdä sisäistä työnantajabrändäystä, jotta he sitoutuvat paremmin työnantajaan. Lisäelementtinä tällaiseen tutkimukseen voidaan ottaa myös sosiaalisen median konteksti, sillä sosiaalista mediaa voitaisiin laajuutensa ja erilaisten kanaviensa myötä hyödyntää myös sisäisesti tehtävässä työnantajabrändäyksessä. Toisaalta jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla myös erilaiset vertailut eri sukupolvien välillä, esimerkiksi miten työnantajabrändäys vaikuttaa millenniaaleihin ja x-sukupolveen, ja onko vaikutuksissa eroja. Samoin tulevaisuutta ajatellen voitaisiin tutkia, miten millenniaalien ja seuraavan sukupolven, z-sukupolven, erot vaikuttavat työnantajabrändäyksen kohdentamiseen.

Jatkotutkimusta voidaan tehdä myös tutkien tarkemmin eri sosiaalisen median kanavien käyttöä työnantajabrändäyksessä ja verraten, mitä kanavaa tai mitä kanavia yhdessä hyödyntäen saavutetaan paras hyöty yritykselle ja onko esimerkiksi sukupolvien välillä eroja sillä, mitä kanavaa käyttäen saadaan parhaiten tietty kohderyhmä tavoitettua. Tutkimuksessa tuli esille, että millenniaalit eivät ole täysin homogeeninen ryhmä. Näin ollen esimerkiksi kulttuuri ja maantieteellinen alue/valtio, jossa millenniaalit asuvat, voivat vaikuttaa siihen, millaisia piirteitä heillä voidaan ajatella olevan. Mielenkiintoinen tutkimussuunta voisikin olla vertailevassa tutkimuksessa eri maista ja työskentelykulttuureista tulevien millenniaalien suhtautumiseen työnantajabrändeistä. Tätä voidaan harkita niin käytännön hyötyjen

kuin eettisen toiminnankin kannalta. Onko esimerkiksi ikäsyrijintää, mikäli ulkoista työnantajabrändäystä kohdennetaan pelkästään yhdelle sukupolvelle? Tai onko järkevää luoda ulkoisen työnantajabrändäyksen avulla työnantajasta pelkästään yhden sukupolven kannalta houkuttelevaksi? Ovatko hyödyt tästä kuluja suuremmat? Entä ovatko millenniaalit tarpeeksi homogeeninen ryhmä, jotta ulkoista brändäystä kannattaa suunnitella juuri kyseiselle sukupolvelle? Mikäli yrityksen työvoimasta iso osa koostuu x-sukupolvesta, ja vaarana on, että eläköitymisen myötä ammattitaito yrityksestä katoaa, on syytä ainakin harkita millenniaaleille suunnattua työnantajabrändäystä uutta työvoimaa rekrytoidessa.

LÄHTEET

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H. & Welsh, T. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9-12.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501-517. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754
- Barton, C., Fromm J. & Egan C. (2012). The millennial consumer - Debunking stereotypes. The Boston Consulting Group. Haettu osoitteesta <https://www.bcg.com/documents/file103894.pdf>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K. & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09564231311326987
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III. (1998, Summer). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44-57.
- Davison, H., Maraist, C. & Bing, M. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159. doi:10.1007/s10869-011-9215-8
- Deloitte. (2014). The Deloitte millennial survey. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2017). The 2017 Deloitte millennial survey. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Deloitte. (2018). 2018 Deloitte millennial survey. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2019). The Deloitte global millennial survey 2019. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eger, L., Micik, M., & Rehor, P. (2018). Employer Branding on Social Media and Recruitment Websites: Symbolic Traits of an Ideal Employer. *Ekonomie a Management*, 21(1), 224–237. doi:[http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/](http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/pc124152.oulu.fi:9443/http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/)
- Faour, H and Heinze, A 2013, The use of social media to attract generation Y in organisations. *18th UKAIS Annual Conference: Social Information Systems, 19-20 March 2013, Worcester College, Oxford, UK*. Haettu osoitteesta <http://usir.salford.ac.uk/28502/>
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78–122. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/1736298078?accountid=13031>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. doi:10.1080/02650487.2002.11104914
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *The Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. doi:10.1057/bm.2015.42
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 742-761.
- Mičik, M. & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189, doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). The impact of social media and collaboration on gen Y employees' engagement. *International Journal of Development Issues*, 16(3), 289-299. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJDI-04-2017-0041>

- Pînzaru, F., Mihalcea, A., & Zbucea, A. (2017). Recruiting and motivating millennials: Empirical insights for managers. *Proceedings of the 11th International Management Conference*, 729-737.
- Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. doi:10.5700/rausp1226reis
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media: [1]. *The Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/1691005047?accountid=13031>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/221810269?accountid=13031>
- Urbancová, H. & Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4), 41-50. doi:http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4