

Maren Grobe & Hanna Fahlvik

# Employer Branding i sosiale medier

En kvalitativ studie om employer branding i konsulent- og rådgivningsbransjen

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Tina Bjørnevik Aune

Mai 2022



Maren Grobe & Hanna Fahlvik

# **Employer Branding i sosiale medier**

En kvalitativ studie om employer branding i konsulent- og rådgivningsbransjen

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi  
Veileder: Tina Bjørnevik Aune  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av vår to-årige mastergrad i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen. Vi tar med oss mange gode erfaringer og ferdigheter fra studiet som vi er sikre på å få bruk for videre i arbeidslivet etter sommeren.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Tina Bjørnevik Aune, som har bistått oss i stor grad i denne prosjektperioden med god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Både faglige og ikke-faglige samtaler har blitt satt pris på i denne perioden. Gjennom god kommunikasjon underveis, har hun gitt oss innspill og råd som har bidratt til å styrke vår oppgave. Videre vil vi takke våre informanter som har stilt opp på intervju og vært svært behjelpelige i denne masteroppgaven. Alle informantene har bidratt med gode innspill og bidrag som har vært viktig for studien. En spesiell takk til Ingvild Reinskou for å muliggjøre vår deltakelse på konferansen “Employer branding og de viktige ambassadørene”. Gode innspill og foredrag fra dagens marked, ga oss nyere innsikt i fenomenet employer branding, og var en stor inspirasjon til oppgaven.

Til slutt vil vi også takke våre partnere på masterkontoret og medstudenter. Lange lunsjer, gode samtaler og sosiale sammenkomster har vært gull verdt for å holde motivasjonen og humøret oppe underveis. Videre har gode venner og familie bidratt med støtte underveis i perioden, og vi takker for oppløftende ord og innspill.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2022

Maren Kagnes Grobe

Hanna Fahlvik



---



---

# Sammendrag

Et godt omdømme vil være viktig for å tiltrekke seg de beste talentene, og menneskelige ressurser representerer ofte en betydelig del av investeringen i kunnskapsintensive bedrifter for å overleve i et konkurransutsatt marked. I denne studien skal vi belyse fenomenet employer branding på sosiale medier, som kan være et aktuelt verktøy for organisasjoner som ønsker å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver. Hensikten med studien er å undersøke og synliggjøre hvilke elementer det kan være fordelaktig å inkludere når bedrifter skal gjennomføre employer branding på sosiale medier, samt hvilke kanaler som kan benyttes for å nå ulike målgrupper. For å besvare problemstillingen: “*Hvordan kan bedrifter lykkes med employer branding på sosiale medier?*”, har forskerne gjennomført kvalitative intervjuer av fem bedrifter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen med ansatte som har sentrale roller i organisasjonens employer branding-strategi. Flere selskaper i bransjen har formalisert employer branding de siste årene, og har rettet et større fokus på merkevarebygging i sosiale medier. Studiens empiri er diskutert opp mot teori og litteratur knyttet til employer branding, strategisk kommunikasjon og sosiale medier.

Studiens teori og empiri viser til at employer branding er et svært dagsaktuelt område, som har hatt en oppblomstring de to siste årene, da flere bedrifter innser viktigheten av å drive med merkevare- og omdømmebygging for å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver. Det er avdekket flere faktorer å ta i betraktning gjennom studien, for å kunne lykkes med employer branding på sosiale medier. For å kommunisere organisasjons budskap, kultur og verdier, viser både tidligere studier og våre funn at sosiale medier er en velegnet plattform for kommunikasjon, publisering av innhold og informasjonsdeling som anvendes av organisasjoner i sammenheng med employer branding. Videre vil en fleksibel tilnærming kunne være hensiktsmessig for å tilpasse strategien i takt med omgivelsene og trender, ettersom både sosiale medier og interessentenes preferanser stadig er i endring. Dette vil være ressurskrevende arbeid som strekker seg over tid. Studiens funn viser også viktigheten av at organisasjonens ledelse anerkjenner fagområdet employer branding, slik at det blir prioritert tilstrekkelig med ressurser for å oppnå ønskede resultater. Overensstemmelse mellom intern og ekstern kommunikasjon trekkes frem som en viktig faktor for å bygge troverdighet og tillit blant organisasjonens interessenter. Samtidig kan det være fordelaktig for bedrifter å inkludere samfunnsansvar og Employer Value Proposition i sin markedskommunikasjon, dersom de ønsker å bli betraktet som en attraktiv arbeidsgiver.

# Abstract

Human resources often represent a significant part of the investment in knowledge-intensive organizations to compete in a competitive market, and a solid reputation will be vital in attracting the best personnel. The study looks at the phenomena of employer branding on social media, which may be a useful tool for businesses looking to position themselves as a desired employer. The goal of the research is to determine which features are advantageous to add when organizations utilize social media to adopt employer branding, as well as which channels can be used to reach different target groups. To answer the research question, "*How can organizations succeed with social media employer branding?*", the researchers conducted qualitative interviews with employees who play major roles in the organization's employer branding strategy at five consulting firms. In recent years, several organizations in the industry have standardized employer branding and concentrated more on social media branding. Employer branding, strategic communication, and social media theory and literature are examined in conjunction with the empirical investigation.

Employer branding is a very relevant topic today that has exploded in popularity in the last two years as more organizations appreciate the need of investing in branding and reputation building in order to be perceived as a chosen employer, according to the study's theory and empirical findings. To be successful with employer branding on social media, the thesis has discovered that there are various variables to consider. Both prior research and our findings suggest that social media is a good medium for communication, content publishing, and information sharing that is utilized in combination with employer branding to promote the organization's mission, culture, and values. Furthermore, because both social media and stakeholder preferences are continually changing, a flexible approach may be necessary to modify the strategy in line with the environment and trends. A flexible approach will require a lot of resources over a longer period. The findings of the study also highlight the necessity of employer branding being recognized by the organization's management to ensure that sufficient resources are prioritized to accomplish the intended objectives. Internal and external communication compliance is emphasized as a critical aspect in establishing credibility and confidence among the organization's stakeholders. At the same time, if corporations want to be considered as a desirable employer, they should include Corporate Social Responsibility and the Employer Value Proposition in their marketing communications.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formål .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Struktur .....	3
<b>2. Teori .....</b>	<b>5</b>
2.1 Kildekritikk .....	5
2.2 Arbeidsgivers merkevare og omdømme.....	5
2.3 Employer Branding.....	8
2.3.1 Intern og ekstern employer branding.....	11
2.3.2 Employer Value Proposition .....	12
2.4 Strategisk kommunikasjon .....	14
2.4.1 Målgruppe og tilpasning.....	14
2.4.2 Virkemidler .....	16
2.4.3 Kommunikasjon gjennom samfunnsansvar.....	17
2.5 Sosiale medier.....	18
2.5.1 Kategorisering av sosiale medier .....	19
2.5.2 De ulike kanalene .....	22
<b>3. Metode.....</b>	<b>24</b>
3.1 Forskningsdesign.....	24
3.1.1 Metodisk tilnærming .....	25
3.1.2 Valg av forskningsmetode.....	25
3.1.3 Forskningsprosessen.....	26
3.2 Forberedelse .....	26
3.3 Datainnsamling.....	27
3.3.1 Intervju .....	28
3.3.2 Rekruttering av informanter .....	28
3.3.3 Intervjuguide .....	29
3.3.4 Gjennomføring .....	30
3.3.5 Litteratursøk .....	32
3.4 Dataanalyse .....	32
3.5 Evaluering av metode .....	34
3.5.1 Pålitelighet.....	35
3.5.2 Troverdighet .....	35
3.5.3 Bekreftbarhet .....	37
3.5.4 Overførbarhet .....	37
3.5.5 Ethiske vurderinger .....	38
3.5.6 Kritisk vurdering av metodegjennomføring .....	39
<b>4. Resultater .....</b>	<b>40</b>
4.1 Dagens situasjon.....	40



4.1.1 Arbeidsmetoder .....	41
4.1.2 Utfordringer med Employer Branding .....	42
4.2 Sosiale medier som plattform for Employer Branding .....	44
4.2.1 Valg av kanaler.....	45
4.2.2 Utfordringer med sosiale medier.....	50
4.2.3 Virkemidler .....	51
4.2.4 Fokusområder.....	53
4.3 Oppsummering av resultater .....	55
<b>5. Diskusjon.....</b>	<b>57</b>
5.1 Strategiske tilnærminger til employer branding.....	57
5.1.1 Merkevarer- og omdømmebygging .....	57
5.1.2 Overensstemmelse mellom intern og ekstern kommunikasjon .....	59
5.1.3 Ansvarsfordeling .....	60
5.1.4 Effekter og resultater .....	62
5.2 Ekstern kommunikasjon på sosiale medier.....	63
5.2.1 Tilstedeværelse på sosiale medier .....	64
5.2.2 Markedsføring mot målgruppe .....	66
5.2.3 Bruk av virkemidler.....	68
5.2.4 Opprettholdelse av engasjement.....	70
5.3 Viktige elementer ved employer branding på sosiale medier.....	71
5.3.1 Differensiering gjennom Employer Value Proposition (EVP).....	72
5.3.2 Viktigheten av samfunnsansvar.....	74
5.3.3 Betydningen av nok ressurser.....	75
5.3.4 Oppsummering av diskusjon.....	77
<b>6. Avslutning .....</b>	<b>78</b>
6.1 Konklusjon .....	78
6.2 Praktiske implikasjoner .....	80
6.3 Teoretiske implikasjoner.....	81
6.4 Begrensninger.....	81
6.5 Forslag til videre forskning .....	83
<b>Referanser.....</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>93</b>
A Intervjuguide .....	93
B Samtykkeerklæring .....	95

## Figurliste

Figur 1: Employer branding som en stegvis prosess .....	10
Figur 2: Studiens forskningsprosess .....	24
Figur 3: Forslag til ansvarsfordeling basert på teori og empiri.....	62
Figur 4: Målgruppe på sosiale medier .....	67
Figur 5: Oppsummering av diskusjon.....	77

## Tabelloversikt

Tabell 1: Kategorisering av sosiale medier (Kaplan & Haenlein, 2010).....	20
Tabell 2: Klassifisering av sosiale medier etter sosial tilstedeværelse/medierikhet og selvpresentasjon/selvavsløring (Kaplan & Haenlein, 2010).....	21
Tabell 3: Oversikt over studiens informanter .....	31
Tabell 4: Kodetabell 1 .....	33
Tabell 5: Kodetabell 2 .....	34

# 1. Introduksjon

Organisasjoner streber etter vedvarende konkurransefortrinn for å kunne oppnå økonomisk profitt og overleve i et stadig større globalt og konkurransedyktig marked. Det er i dagens norske marked flere åpne stillinger enn tilgjengelige kandidater, som fører til økt konkurranse om de største talentene (Lima, 2019; Randstad, 2022). For å tiltrekke seg de beste kandidatene vil det være nødvendig å prioritere ressurser for å bygge opp et sterkt merkenavn, med målsetning om å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver. Derfor har konseptet *employer branding* blitt aktualisert de siste årene. Employer branding kan betraktes som alle aktiviteter bedrifter gjennomfører for å kommunisere hva som gjør deres arbeidsplass attraktiv, og kan betraktes som selskapets rykte som arbeidsgiver (Lima, 2019). Med andre ord har bruken av employer branding til hensikt å visualisere det unike med et selskap både internt og eksternt, ettersom formålet med employer branding er å bygge et bilde av organisasjonen som et godt sted å være ansatt (De Stobbeleir et al., 2018; Gehrels, 2019). Flere bedrifter har innsett viktigheten av å vedlikeholde og styrke merkenavnet sitt. I denne sammenheng er det blitt opprettet og utlyst stillinger med employer branding som hovedoppgave, noe som kommer tydelig frem på jobbsøkerplattformene LinkedIn og Finn.no. Samtidig er det mange bedrifter som er usikre på hvordan de skal planlegge og gjennomføre employer branding-strategier i praksis. Det har den siste tiden vært en oppblomstring av konferanser og webinarer med fokus på employer branding i Norge. Adresseavisen arrangerte blant annet «Employer branding og de viktige ambassadørene»-konferansen i Trondheim våren 2022, for å aktualisere og poengtere viktigheten av employer branding, samt hvilke tilnærminger bedrifter kan ta i bruk for å lykkes med implementering av konseptet.

Fremveksten av sosiale medier gir organisasjoner en ny kommunikasjonskanal for å levere jobbrelevant informasjon, styrke deres omdømme og dermed aktivt fremme sitt employer brand (Kissel & Büttgen, 2015; Smith et al., 2021). I dagens dynamiske omgivelser er sosiale medier stadig i endring, ettersom både ny teknologi og nye brukerpreferanser er bidragsytere til at sosiale medier kontinuerlig utvikles og det kan derfor anses som et krevende medium å benytte og håndtere (Black et al., 2016). Samtidig er sosiale medier et svært utbredt fenomen som har kommet for å bli. Dagens organisasjoner investerer tungt i sosiale medier for å vise frem merkevaren og bygge relasjoner med interessenter basert på deres merkevare (Smith et al., 2021). I dag tar gjerne bedrifter i bruk flere ulike sosiale medier for å fronte sin arbeidsplass,

ansatte og merkevare. Gjennom bildedeling, informasjonsvideoer og hyppige oppdateringer er det mulig for både interne og eksterne interessenter å få innsikt i organisasjonen. Derfor blir bruk av sosiale medier i økende grad en viktig del av selskapets employer branding-strategi (Sivertzen et al., 2013).

Menneskelige ressurser kan være avgjørende for konkurransefortrinn, og representerer ofte en betydelig del av investeringen i kunnskapsintensive bedrifter (Sivertzen et al., 2013). Dette er spesielt gjeldende innenfor bransjer som selger konsulent- og rådgivningstjenester, ettersom de er avhengig av menneskelig kompetanse for å kunne levere sine tjenester. På bakgrunn av økt konkurranse om menneskelige ressurser, har employer branding på sosiale medier blitt et viktig verktøy i konsulent- og rådgivningsbransjen de siste årene, for å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver, som bidrar til å tiltrekke, rekruttere og bevare de beste kandidatene. Denne bransjen er tydelig aktive på sosiale medier, hvor flere kanaler tas i bruk for å profilere eget selskap. Samtidig er det fortsatt spørsmål knyttet til hva som er beste praksis ved employer branding på sosiale medier, ettersom det eksisterer lite forskning på dette området i Norge i dag, så vidt forskerne er klar over. Det er derfor interessant å undersøke hva som kan bidra til at organisasjoner innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen oppnår ønskede mål og resultater gjennom employer branding-aktiviteter på sosiale medier.

## 1.1 Formål

Studiens formål er å få økt kjennskap og bredere forståelse av fenomenet employer branding på sosiale medier, samt bidra til utvikling av teori på feltet. Dette er et svært dagsaktuelt tema som flere og flere bedrifter, spesielt innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, nå har som satsingsområde. Grunnet økt konkurranse og den kontinuerlige utfordringen med å skille seg ut blant målgruppene, er det spennende å forsøke å kartlegge hvilke faktorer som bidrar til at organisasjoner kan lykkes med eksterne employer branding-aktiviteter på sosiale medier. Oppgaven skal forsøke å gi innsikt om hvilke sosiale medier som kan benyttes, samt hvordan virkemidler kan tilpasses for å nå ulike målgrupper. Studien vil kunne være aktuell for virksomheter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, samtidig som den vil kunne bidra til å gi innsikt for andre bransjer som ikke har hatt like stort fokus på employer branding og ønsker å ta i bruk dette for å profilere sin merkevare og arbeidsplass.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av studiens formål er følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan kan bedrifter lykkes med ekstern employer branding i sosiale medier?*

For å besvare problemstillingen vil forskerne gjennom kvalitative intervjuer av fem bedrifter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen forsøke å kartlegge mønstre på tvers av bedrifter, og se studiens empiri i sammenheng med eksisterende teori og tidligere studier. Samtidig åpner problemstillingen opp for å undersøke hvilke muligheter og utfordringer employer branding på sosiale medier kan medføre, og hvilken effekt sosiale medier vil kunne ha for bedriftens merkevare. Studiens problemstilling søker å belyse hvilke elementer i en employer branding-strategi som kan være fordelaktig å kommunisere eksternt på sosiale medier. Prosjektoppgaven viser blant annet til viktigheten av å benytte en fleksibel og langsiktig tilnærming med tilstrekkelige ressurser, identifisering og tydeliggjøring av Employer Value Proposition og overenstemmelsen mellom intern og ekstern kommunikasjon. Sosiale medier er en egnet plattform for å bygge et sterkt employer brand, men for å kunne lykkes vil det være hensiktsmessig å ha et bevisst forhold til hva målgruppen ønsker og hvor de befinner seg, slik at innhold og virkemidler kan skape høyere interesse og engasjement. På denne måten vil employer branding på sosiale medier kunne benyttes som et viktig verktøy for å tiltrekke seg aktuelle kandidater.

Employer branding er hele prosessen med å markedsføre bedriften, og er et fenomen som kan praktiseres både fysisk og digitalt, internt og eksternt. Derfor ser prosjektgruppen det som nødvendig å begrense studiens teoretiske og analytiske grunnlag til å kun fokusere på de employer branding-aktivitetene og den synligheten som er å finne eksternt i sosiale medier. Ettersom prosjektoppgaven undersøker konsulent- og rådgivningsbransjen som har en tydelig profilering i sosiale medier, er datagrunnlaget begrenset til store konsulent- og rådgivningsbedrifter med over 100 ansatte i Norge for å kunne se mønstre på tvers av organisasjoner som tilbyr lignende tjenester.

## 1.3 Struktur

Masteroppgaven er strukturert for å besvare problemstillingen, og består av 6 kapitler. Først vil eksisterende teori og litteratur bli presentert i kapittel 2, som videre skal benyttes til analyse av

de empiriske funnene. Kapittel 3 tar for seg en redegjørelse av forskningsdesign og metode, hvor metodiske valg gjort i studien vil bli gjennomgått og begrunnet, samt en vurdering av forskningens kvalitet. Analyse og empiriske funn blir deretter presentert i kapittel 4, før det i kapittel 5 er en diskusjon av empiriske funn opp mot det teoretiske grunnlaget. I kapittel 6 vil det være en konklusjon av studiens viktigste funn opp mot problemstillingen, hvor problemstillingen skal bli besvart. Avslutningsvis i kapitlet vil det være en gjennomgang av studiens praktiske og teoretiske implikasjoner, samt begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske grunnlag, som i sammenheng med studiens empiriske material skal bidra til å besvare problemstillingen. Forskernes kildekritikk redegjøres for under delkapittel 2.1. Videre vil delkapitlene presentere relevant teori og litteratur knyttet til arbeidsgivers merkevare, ekstern og intern employer branding og organisasjoners strategiske kommunikasjon mot målgruppe. Avslutningsvis vil teori tilknyttet sosiale medier bli presentert, samt hvilke digitale kanaler som er mest benyttet for eksterne employer branding-aktiviteter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen i dag.

### 2.1 Kildekritikk

Det har vært viktig for prosjektgruppen å forholde seg kildekritisk gjennom hele prosjektperioden, ettersom studien ønsker å presentere så korrekte resultater som mulig. Arbeidet med å benytte troverdige og siterte kilder har vært et gjennomgående fokusområde. Derfor har forskerne valgt å basere store deler av teorigrunnlaget på studier, rapporter og artikler publisert av anerkjente fagjournaler, samt bøker utgitt av forfattere med høy kompetanse innenfor sitt fagfelt. Hvordan studiens litteratursøk er gjennomført redegjøres for i kapittel 3.3.5. Det har vært utfordrende å innhente fagfelleverdert litteratur og teori knyttet til employer branding i sosiale medier, ettersom teknologi og trender stadig endres og utvikles. Studier og undersøkelser spesielt innenfor sosiale medier blir gjerne utdatert etter få år. Derfor har prosjektgruppen benyttet andre typer kilder som blant annet blogger og webinarer for å presentere et oppdatert teorigrunnlag som inkluderer nyere undersøkelser og målinger. På bakgrunn av dette har forskerne vært nødt til å foreta grundige undersøkelser av kildens forfatter, publiseringsplattform og nettsted for å være sikre på at det er korrekt og troverdig informasjon som presenteres.

### 2.2 Arbeidsgivers merkevare og omdømme

Enhver organisasjon som ønsker å styrke sin konkurranseevne i markedet bør bygge merkenavnet basert på å bli en foretrukket arbeidsgiver. En organisasjons *employer brand* vil være definert av faktorer som blant annet omdømme, arbeidsmiljø, økonomiske forhold og samfunnsansvar (Figurska & Matuska, 2013). The Employer Brand eller *arbeidsgivers merkevare* som ble først introdusert av Tim Ambler og Simon Barrow (1996), definerte begrepet som “*Pakken av funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler som tilbys*

*gjennom ansettelse, og som er identifisert med selskapet*". Definisjonen trekker frem tre fordeler et employer brand kan bidra med for ansatte i organisasjonen. Først og fremst kan et employer brand bidra med funksjonelle fordeler, i form av utviklingsmessige eller nyttige aktiviteter for de ansatte i organisasjonen. Har de ansatte muligheten for utvikling i bedriften, vil det gi de incentiver til å yte bedre i arbeidet. Videre trekkes økonomiske fordeler frem, i form av materielle eller monetære belønninger. Samtidig kan et employer brand bidra til å gi psykologiske fordeler, som kan innebære følelser som tilhørighet og retning hos organisasjonens medlemmer. Definisjonen inkluderer også at hovedformålet med arbeidsgivers merkevare er å gi et felles rammeverk til ledelsen for å forenkle og fokusere prioriteringer, øke produktiviteten i organisasjonen, forbedre rekruttering, samt bevare ansatte og engasjement. Det pågående selskapets ansattforhold vil kunne gi en rekke utvekslinger til gjensidig nytte, og er en integrert del av selskapets totale forretningsnettverk (Ambler & Barrow, 1996).

En fornyet definisjon fra Chartered Institute Personnel and Development (2006) legger til at arbeidsgivers merkevare danner grunnlaget for en rekke attributter som vil kunne gjøre organisasjonen attraktiv og unik for menneskene som har tilhørighet der, slik at de yter bedre. En fellesnevner for disse definisjonene er at arbeidsgivers merkevare innebærer elementer og fordeler som skal bidra til å gjøre organisasjonen unik, samt være en attraktiv arbeidsgiver for nåværende og potensielle ansatte (Barrow & Mosley, 2011). Fordelene som trekkes frem stammer fra selskapets verdier og retningslinjer, og tar sikte på å etablere en særegen personlighet og identitet til selskapet som en foretrukket arbeidsgiver (Ambler & Barrow, 1996; Bellou et al., 2015). Bakgrunn for begrepet bygger på at mennesker blir betraktet som en av virksomhetens viktigste ressurser, og at merkevaren er en viktig eiendel (Ambler & Barrow, 1996). Det blir stadig større kamp om å tiltrekke seg de sterkeste talentene, og det blir derfor viktigere for selskaper å bygge opp et sterk employer brand for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver (Barrow & Mosley, 2011).

Det er viktig å skille mellom arbeidsgivers merkevare og organisasjonens merkevare. Arbeidsgivers merkevare er som nevnt fordeler som tilbys ansatte for å gjøre organisasjonen unik, mens organisasjonens merkevare definerer hvem organisasjonen er gjennom fremstilling av dens verdier og symboler for å tiltrekke seg interessenter (Hatch & Shultz, 2003). Berry & Lampo (2004, som referert i Potgieter, 2016) trekker frem viktigheten av de ansatte i forbindelse med arbeidsgivers merkevare, og Olins (2004) argumenterer for at de ansatte er den personlige representasjonen av organisasjonens merkevare. De ansatte er representanter



for organisasjonen og deres fremstilling av organisasjonen påvirker eksterne interessenters oppfatning av selskapet. Hvordan eksterne interessenter oppfatter organisasjonens merkevare kan være et direkte resultat av ansattes oppførsel (de Chernatony & Harris, 2000; Hatch & Schultz, 2003; Potgieter, 2016). Dersom det oppstår en misoppfattelse mellom arbeidsgivers merkevare og organisasjonen som merkevare vil dette kunne ha negative effekter for selskapets employer brand (Moroko & Uncles, 2008; Potgieter, 2016).

For at organisasjoner skal kunne videreutvikles, ha et unikt verdiforslag og bli ansett som en foretrukket arbeidsgiver er det viktig å bygge et positivt omdømme, som er tett knyttet sammen med arbeidsgivers merkevare (Reis & Braga, 2016). En del av prosessen med å bygge et omdømme inkluderer styring av arbeidsgivers merkevarebygging, ansattes personlige representasjon av selskapet og organisasjonens merkevarebygging (Harris & Short, 2014). I et dynamisk og moderne samfunn vil både private og offentlige foretak være avhengig av sitt omdømme for å sikre kunder, kundetilfredshet, produksjon og ikke minst de best egnede kandidatene (Mikkelsen & Laudal, 2016). Et godt omdømme er viktig for alle organisasjoner og vil kunne gi konkurransefortrinn for en virksomhet, ettersom et omdømme er verdifullt, unikt og ikke kan etterlignes (Brønn, 2019). Omdømme kan betraktes som en av organisasjonens viktigste immaterielle ressurser, og er sentralt for å lykkes med organisatorisk virksomhet, da flere ledere anerkjenner begrepet som en kritisk ressurs som er direkte knyttet til konkurransedyktig suksess (Gray & Balmer, 1998). Det eksisterer svært mange definisjoner på hva et omdømme faktisk er, og innenfor ulike akademiske disipliner vil begrepet ha forskjellig verdi og betydning. I denne oppgaven vil det være passende å benytte definisjonen som beskriver et omdømme som den kollektive oppfatningen av organisasjonens tidligere handlinger og forventninger til dens fremtidige handlinger, i lys av dens effektivitet i forhold til sine hovedkonkurrenter (C. J. Fombrun, 1996; C.J. Fombrun & Rindova, 2001; Pires & Trez, 2018; K. Walker, 2010).

Med stadig mer dynamiske omgivelser viskes grensene mellom organisasjoner og deres interessenter ut, og det blir viktigere å skape og kommunisere et godt omdømme blant interessenter (MacMillan et al., 2005). Ettersom en organisasjons omgivelser består av mange ulike interessenter, vil de ha ulik grad av interesse og involvering for organisasjonen. Bedrifters omdømme kan baseres på ulike egenskaper, atferd og utfall, og de ulike interessentene vil ha egne oppfatninger basert på deres relasjon til organisasjonen. Omdømme kan i tillegg bidra til å redusere interessenters usikkerhet om organisasjonens fremtidige ytelse, styrke tillit og

legitimitet og bidra til verdiskapning (Gök & Özkaya, 2011; Pires & Trez, 2018; Vidaver-Cohen, 2007). Dersom organisasjonen ønsker å bygge et sterkt og godt omdømme er det viktig at organisasjonen klarer å styre og innfri interessentenes forventninger, da dette er med på å påvirke omdømmet. Behovet for å strategisk styre bedriftens omdømme blir derfor stadig større (Gray & Balmer, 1998).

## 2.3 Employer Branding

Arbeidsgivers merkevare kan bygges opp gjennom konseptet employer branding, som kan defineres som en målrettet, langsiktig strategi rettet mot å administrere bevisstheten og oppfatningen til organisasjonens medlemmer, potensielle medlemmer og andre interessenter knyttet til et selskap (Gehrels, 2019 s. 17-18; Sullivan, 2004). Samtidig legger videre beskrivelser til at en organisasjon som aktivt jobber med employer branding vil kunne være i stand til å presentere et sett med egenskaper og kvaliteter som gjerne er immaterielle. Dette vil kunne bidra til å gjøre en organisasjon særegen, love en spesiell type arbeidserfaring og appellere til de menneskene som vil trives og yte sitt beste i sin kultur (Gehrels, 2019; P. Walker & Platt-Higgings, 2008). Med andre ord har bruken av konseptet til hensikt å visualisere det unike med et selskap til både nåværende og fremtidige ansatte, samt personer utenfor selskapet gjennom å markedsføre merkenavnet på både digitale og fysiske plattformer. Sammenliknet med andre former for markedsføring, vil employer branding komme fra innsiden og ut, ettersom det er selskapets egen oppfatning om hvem de er og hvem de ønsker å bli som kommuniseres ut til omverden (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Hovedmålet med employer branding er gjerne å tiltrekke seg de de beste talentene, og det er derfor viktig for organisasjoner å bli oppfattet som den foretrukne arbeidsgiveren overfor potensielle kandidater (De Stobbeleir et al., 2018; Gehrels, 2019). Tidligere forskning knyttet til merkevare- og omdømmebygging viser til at virksomheter som vektlegger employer branding-elementer i rekrutteringsprosesser, vil kunne generere en høyere oppfatning av at bedriften er attraktiv blant arbeidssøkere, slik at den fremstår som den mest foretrukne arbeidsgiveren og gjerne blir valgt fremfor andre lignende selskaper (Elving et al., 2013). Undersøkelser gjennomført av det globale rekrutteringsfirmaet Workable fra 2016 viser til at 9 av 10 kandidater ønsker å søke på en stilling når den er tilknyttet et employer brand som er aktivt vedlikeholdt (Del Castillo, 2016). I tillegg viser undersøkelser fra HR- og bemanningsselskapet Randstad (2022) at et godt arbeidsmiljø er det viktigste kriteriet

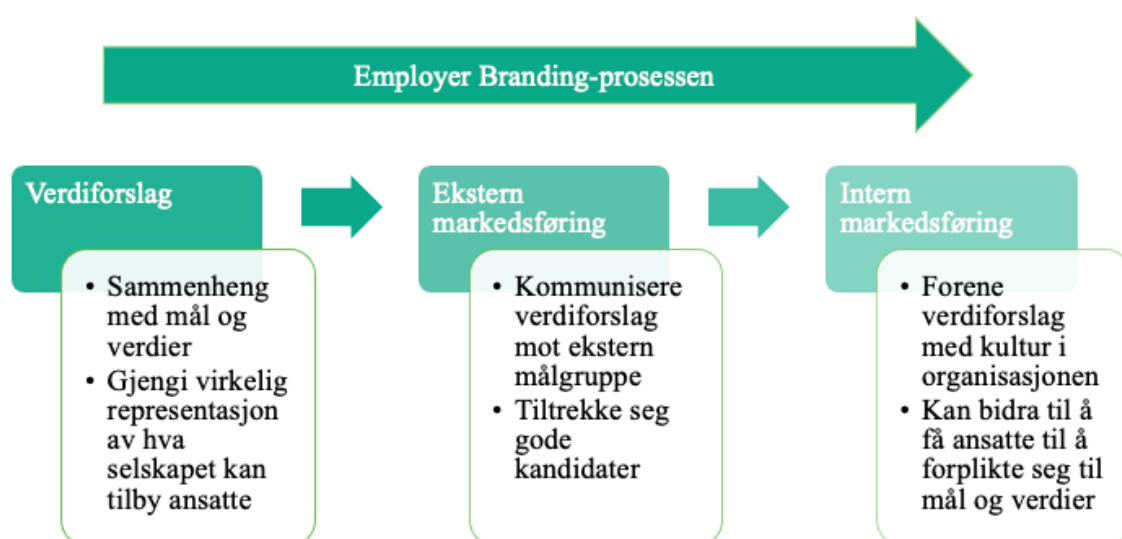
potensielle kandidater ser etter ved valg av arbeidsgiver i Norge. Samtidig står også bevaring av eksisterende ansatte som et sentralt formål for mange employer branding-aktiviteter, ettersom menneskelige ressurser kan betraktes som virksomhetens mest verdifulle (Kunsmann, 2018).

Gjennom litteraturen kommer det frem at ansvarsområdet for employer branding bør tilskrives en kombinasjon av både HR og markedsføring i en bedrift (Biswas et al., 2018; Gehrels, 2019; Thorne & Pellant, 2012). Ved at HR-funksjonen stadig blir viktigere i prosessen om å etablere en merkevare, har employer branding blitt anerkjent som et viktig og spesifikt fenomen for organisasjoner (Backhaus & Tikoo, 2004). Samtidig vil det være nødvendig at konseptet støttes sterkt av toppledelsen dersom det skal implementeres, og at de involverte i prosessen må være klar over hva det faktisk innebærer. Dersom dette utelates, vil det være en stor risiko for at budskapet som spres ikke er i tråd med selskapets virkelighet og det vil kunne oppstå misforhold mellom det selskapet forsøker å kommunisere og tolkningen fra interessenter. En effekt vil potensielt være at interesserte jobbsøkere kan miste tillit til selskapets budskap (Gehrels, 2019 s. 17-29).

Employer branding krever langsiktig arbeid, hvor utgangspunktet ligger i å spørre hva som faktisk gjør organisasjonen til en attraktiv arbeidsgiver for de målgruppene bedriften ønsker å nå ut til, samt hva som bidrar til å skille organisasjonen fra konkurrerende og lignende selskaper (Rooth, 2007). Ettersom arbeidspraksisen stadig er i utvikling, må bedrifter skreddersy sin tilnærming til employer branding for å være synkrone med interessentenes krav. Dette betyr at det ikke er noen "one size fits all-tilnærming", og at strategien gjerne krever fleksibilitet ettersom mennesker gjerne ønsker ulike fordeler og goder (Filetti, 2019). Gjennom langsiktig arbeid, vil organisasjoner være avhengige av nok ressurser for å gjennomføre employer branding-strategier (Mosley & Schmidt, 2017 s. 8-34). For å bygge opp et sterkt employer brand, vil det være nødvendig å sette av kapital, tid og menneskelige ressurser for å gjennomføre employer branding-aktiviteter, som blant annet markedsundersøkelser og kreativ utvikling. Det eksisterer så vidt forskerne er klar over ingen offentlig informasjon som viser til hvor mye norske organisasjoner investerer i arbeidet med employer branding per år, men Employer Brand International viser til at store amerikanske organisasjoner bruker mellom 1 000 000 - 3 500 000 kroner på employer branding-relatert arbeid i året (Minchington, 2014). Samtidig vil en mangelfull merkevarestrategi for å bli den foretrukne arbeidsgiver kunne bli en utfordring og medføre store kostnader for virksomheten, da studier publisert for Harvard

Business Review og ICM Unlimited viser til at bedrifter med et svakt employer brand i snitt må betale omkring 40 000 kr mer per ansettelse (Burgess, 2016).

Backhaus & Tikoo (2004) beskriver arbeidet med employer branding som en prosess i tre steg. I første steg skal virksomheten starte med å utvikle et verdiforslag, som vi kommer nærmere inn på senere i delkapitlet. Dette verdiforslaget har til hensikt å gjengi en virkelig representasjon av hva selskapet tilbyr de ansatte, og kan fungere som et sentralt budskap formidlet gjennom merkevaren (Eisenberg et al., 2001). Det er grunnleggende for employer branding at prosessen er konsistent med all annen merkevarebygging i bedriften (S. E. Sullivan, 1999), og verdiforslaget må derfor ha sammenheng med virksomhetens overordnede mål og verdier. Når verdiforslaget er utviklet, skal det markedsføres mot målgruppen. Målgruppen vil kunne variere fra potensielle jobbsøkere til rekrutteringsfirmaer, kommunikasjonsbyråer og andre interessenter. Denne eksterne markedsføringen har som hovedmål å tiltrekke mennesker, samtidig som den også kan bidra til å støtte opp bedriftens varer eller tjenester og merkevare. Siste del av prosessen tar for seg den interne markedsføringen, som vil kunne bidra til å forene verdiforslaget med organisasjonskulturen (Chhabra & Sharma, 2014; Frook, 2001). På denne måten vil det være mulig å etablere ansatte som er forpliktet til virksomhetens mål og verdier. Dette samsvarer med at employer branding helt grunnleggende tar for seg hvordan en organisasjon markedsfører det de har å tilby til både eksisterende og potensielle ansatte (Chhabra & Sharma, 2014; K. Walker, 2010). Figur 1 illustrer Backhaus & Tikoos (2004) prosess for employer branding.



Figur 1: Employer branding som en stegvis prosess

### 2.3.1 Intern og ekstern employer branding

I etterstrebelen etter det perfekte omdømme kommuniserer virksomheter med individer og enheter både innenfor og utenfor bedriftens fire vegger. En organisasjons anstrengelse for å kommunisere med samtlige interne og eksterne interessenter om hva som gjør den ønskelig og unik er som nevnt tidligere en viktig del av essensen i employer branding (Figurska & Matuska, 2013; Jenner & Taylor, 2007). Det vil derfor være mulig å klassifisere employer branding som både eksterne og interne prosesser som vil inneholde ulike aktiviteter og ha forskjellige mål. Samtidig vil det være nødvendig med en overensstemmelse av hva som oppfattes internt og det som kommuniseres eksternt, slik at selskapet kan bygge opp tillit og troverdighet blant interessenter av organisasjonen (Dutton et al., 1994; Ghadeer et al., 2016).

Intern employer branding innebærer hvordan eksisterende ansatte vurderer en arbeidsgiver basert på deres erfaring i bedriften, og er knyttet til ansattes direkte påvirkningskraft på eksterne kandidater med interesse for selskapet (Moroko & Uncles, 2008). Intern employer branding tar for seg det som bidrar til å skape kultur og bygge tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, med utgangspunkt i den ansattes forventninger og oppfatninger av bedriften (Frook, 2001; Sengupta et al., 2015). Dette gjennomføres ved å etablere sterke moralske verdier knyttet til bedriften, slik at de ansatte er stolte av å ha dette som sin arbeidsplass, eller ved å forsøke å tilfredsstille eksisterende ansatte ved å oppfylle psykologiske kontrakter (Moroko & Uncles, 2008; Sengupta et al., 2015). På denne måten vil det være mulig å beholde sine talenter innenfor organisasjonen (Ambler & Barrow, 1996). Aggerholm, Andersen & Thomsen (2011) trekker frem at intern employer branding i praksis er rettet mot eksisterende ansatte, slik at de vil kunne levere et merkevarelofte til potensielle kandidater og fungere som et virkemiddel for å rekruttere talenter til organisasjonen.

I følge Herdan & Stuss (2017) er ekstern employer branding kommunisert fra organisasjoner rettet mot studenter, nyutdannede, fagfolk og andre relevante interessenter utenfor organisasjonen. Denne kommunikasjonen kan gjennomføres på flere ulike måter, som eksempelvis på universitetsarrangementer, arbeidsmesser og gjennom digitale plattformer. Formålet med ekstern employer branding er å markedsføre merkenavnet og organisasjonen for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for potensielle målgrupper. Fokuset er i hovedsak å skape synlighet mot målrettede talenter ved å utvikle bedriftsprofiler som viser frem eksempelvis organisasjonskulturen, karrieremuligheter, forretningsområder og ulike goder en

potensiell ansettelse vil kunne gi. Når den eksterne employer branding kommuniseres, vil den kunne ha to funksjoner (Aydon, 2009; Stuss & Herdan, 2017). Første funksjon tar sikte på å heve potensielle ansattes bevissthet om merkevaren, kommunisere ut bedriftsfordeler og presentere konkurransefortrinn for å skape en organisasjonsidentitet. Den andre funksjon tar for seg rekruttering, der målet er å oppdage de best egnede kandidatene for så å forsøke å påvirke denne gruppen til å vise interesse ved å søke på ledige stillinger.

Backhaus og Tikoo (2004) hevder at employer branding rettet mot eksterne målgrupper bør fokusere på hvordan virksomheten kan skille seg ut fra konkurrerende bedrifter. Dersom en arbeidsgiver ikke er kapabel nok til å kunne tilby de samme godene som konkurrerende selskaper, vil det være en stor sannsynlighet for at bedriften blir prioritert bort allerede i rekrutteringsfasen av potensielle kandidater (Thomassen, 2014). Både goder, arbeidsvilkår og ansettelsesforhold ulike bedrifter kan tilby sine ansatte blir stadig mer og mer like, ettersom konkurransen mellom aktørene tilspisser seg. Derfor kan det være utfordrende å fremme det unike selskapet kan tilby, da gjerne konsulent- og rådgivningsbransjen går etter “beste praksis” og følger hverandre tett dersom konkurrerende selskaper skulle lykkes ved å tilby noe helt spesielt. Samtidig trekker Kvalsvik (2013, som referert til i Thomassen, 2014) frem at det ikke nødvendigvis er ansattfordeler som bidrar til å skille selskaper fra hverandre, men at konkurransefortrinnene kommer i sammenheng med om organisasjonens merkevare appellerer til målgruppen.

Ifølge Shah (2011) vil det kun være mulig å realisere mål knyttet til ekstern employer branding, dersom de ulike aktivitetene som gjennomføres er i stand til å sammen utvikle en verdifull og positiv følelse for allerede eksisterende ansatte. Uavhengig om en organisasjons tilnærming til employer branding i hovedsak er intern eller ekstern, vil det være nødvendig å inkludere ansatte innenfor alle nivåer i organisasjonens struktur for at employer branding skal kunne vise til faktiske forhold i bedriften. Derfor vil det være hensiktsmessig å inkludere informasjon relatert til kultur, ledertilnærming og fremtidige og eksisterende ansattes forventninger for å kunne utforme et sett verdier bedriften tilbyr sine ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.3.2 Employer Value Proposition

Med tiden har Employer Value Proposition (EVP), eller *arbeidsgivers verdiforslag*, blitt nært tilknyttet employer branding, ettersom arbeidsgivers verdiforslag kan benyttes for å beskrive

det underliggende tilbudet en virksomhets employer branding-aktiviteter bygger på (Browne, 2012). Minchington (2011, som referert til i Knoepke, 2016) definerer EVP som et sett med assosiasjoner og tilbud som leveres av en organisasjon i bytte mot ferdigheter, evner og erfaringer de ansatte bringer til organisasjonen. Tilnærmingen er tilpasset eksisterende, integrerte arbeidsstrategier som kommer frem gjennom eksisterende ansatte og en ekstern målgruppe. EVP vil befinne seg i mellomsjiktet i forhold til hva en organisasjon ønsker, og hva aktuelle talenter ønsker (Jouany, 2020). I denne konteksten blir gjerne EVP referert til som “Employer Brand Proposition”. Corporate Leadership Council gjennomførte i 2006 en studie av omkring 60 000 ansatte over hele verden innenfor 20 bransjer for å forsøke å identifisere de mest effektive strategiene for å øke tiltrekningen og bevare talenter i konkurranseutsatte markeder. Resultatene viser til at en effektiv og tydelig EVP vil kunne gi bedrifter flere kvantifiserbare fordeler som høyere attraktivitet blant talenter, høyere engasjement blant eksisterende ansatte og mer effektive kompensasjonsbesparelser (Ellehuus et al., 2006).

Jouany (2020) viser til at en organisasjons Employer Value Proposition burde inneholde fem komponenter for at en organisasjon skal kunne fremstå unik:

1. Økonomiske belønninger

Denne komponenten adresserer ansattes forventning fra det overordnede evaluering- og kompensasjonssystemet som vil utgjøre de totale belønningene, og tar for seg alle finansielle tilbud som lønn, bonusordninger og aksjeopsjoner.

2. Ansatt-fordeler

Under denne delen av EVP inkluderes tilleggsfordeler knyttet til å jobbe i organisasjonen, og kan typisk ta for seg forsikringsavtaler, pensjonsordninger, medlemskap tilknyttet treningssentre og lignende. Slike fordelspakker vil ha størst effekt dersom den er tilpasset bransjen, kulturen, organisasjonen og de ansatte.

3. Karriereutvikling

Ansatte vil sette pris på å høre om vekstpotensialet en stilling har å tilby, samt hvordan organisasjonen bidrar i deres karriereutvikling. Dette kan ta for seg blant annet sponsede kurs, muligheter for å jobbe utenlands og karriereveiledning. Dersom en organisasjon opererer på et lavere lønnsnivå enn konkurrerende virksomheter, kan en klar karriereutviklingsplan bety forskjellen mellom å ansette og miste talenter.

#### 4. Arbeidsmiljø

Fjerde komponent er tilknyttet faktorer som tar del av og utgjør et positivt arbeidsmiljø. Dette kan inkludere elementer som fleksible arbeidstider, teambuilding og balanse mellom arbeidsliv og privatliv. En organisasjon vil dra nytte av å innse viktigheten av å kunne utvikle et arbeidsmiljø der kolleger trives og kan utøve meningsfulle oppgaver. Organisasjoner må anerkjenne viktigheten av å skape et arbeidsmiljø der ansatte trives og utfører betydningsfullt arbeid, som vil kunne bidra til å skape gode opplevelser og engasjement.

#### 5. Organisasjonskultur

Siste komponent inkluderer de faktorene som bidrar til å utgjøre en god kultur på arbeidsplassen, og kan inkludere elementer som samarbeid, tillit og lave barrierer mellom ansatte på tvers av hierarkier.

Spesielt delen knyttet til økonomiske belønninger trekkes frem som hovedgrunnen for å kunne tiltrekke seg talenter gjennom EVP i ulike studier (Aziz et al., 2019; Docquier & Machado, 2016; Kucherov & Zavyalova, 2012). Samtidig trekker tidligere undersøkelser også frem viktigheten at fleksible arbeidstider som en nødvendig faktor å fremme i etterspørselen av talenter og ansattes tilfredshet (Aziz et al., 2019; Orpen, 1981). Dette støttes av Maslow's motivasjonsteorier og McClelland's behovsteorier om at talentønsker kommer frem gjennom organisasjonens behov, og talenter vil tiltrekkes et tilbud som kan bekrefte deres ønskede preferanser (Armstrong & Murlis, 2007; Aziz et al., 2019; McClelland, 1961).

## 2.4 Strategisk kommunikasjon

Flere faktorer legges til grunn når det kommer til hvordan en organisasjon ønsker å kommunisere sitt budskap gjennom ekstern employer branding. Hvordan ulikt innhold tilpasses forskjellige målgrupper, hvilke virkemidler som tas i bruk for å profilere selskapet og samfunnsansvarlige standpunkt er gjerne sentrale deler av strategien når en organisasjon søker oppmerksomhet på spesielt digitale plattformer (Larsen & Solvoll, 2012), og dette skal delkapitlet gå nærmere inn på.

### 2.4.1 Målgruppe og tilpasning

For organisasjoner som forsøker å engasjere nåværende og fremtidige ansatte via digitale plattformer, vil en erkjennelse av at det ikke eksisterer kun én type brukergruppe være



nødvendig for å utvikle innholdet på en så attraktiv måte som mulig som kan treffe et blandet publikum (Weidner et al., 2016). En målgrupperettet markedsføring tar for seg en kartlegging av ulike segmenter som har ulike preferanser, for så å tilpasse budskapet og kommunikasjonen til det eller de segmentene som bedriften ønsker å nå (Larsen & Solvoll, 2012). Det kan være krevende dersom målgruppen er svært bred og kommunikasjonen kan tolkes på flere måter. En slik tvetydighet er muligens mer relevant ved kommunikasjon over digitale plattformer som sosiale medier, i kontrast til andre kommunikasjonsmidler ettersom det vil være manglende kontekstuell informasjon innenfor eksempelvis tonefall (Weidner et al., 2016). Derfor vil det være svært hensiktsmessig å forsøke å tilpasse språkbruk, tekstlengde og andre grafiske elementer så godt det lar seg gjøre, til den eller de aktuelle målgruppene for størst mulig effekt av employer branding-strategien.

Ifølge Larsen & Solvoll (2012) vil valget av riktige medier og hvordan et budskap presenteres være kritisk for om en bedrift oppnår suksess gjennom sine kommunikasjonskanaler eller ikke. Det er i hovedsak bruken av de ulike digitale plattformene som vil kunne påvirke publikum, samtidig som det er selve budskapet til slutt som vil ha størst påvirkningskraft. Det vil være hensiktsmessig med velutviklede strategier for å gjennomføre innsiktsbaserte analyser av målgrupper for hvordan og hvor bedriften skal kunne distribuere sitt budskap på best mulig måte. Derfor vil det være helt nødvendig for bedrifter som ønsker å tiltrekke seg engasjement, å befinne seg på de plattformene den ønskede målgruppen faktisk oppholder seg og er mottakelig for informasjon (Madia, 2011). Eksempelvis vil en bedrift som aktivt jobber med ekstern employer branding for å tiltrekke seg nyutdannede være nødt til å befinne seg på de plattformene denne gruppen benytter, i motsetning til en bedrift som er på utkikk etter å engasjere eldre og mer erfarne potensielle jobbsøkere.

Det eksisterer flere terminologier for hvordan organisasjoner velger å markedsføre seg mot eksterne målgrupper. De mest brukte betegnelsen er Business-to-Business marketing (B2B) og Business-to-Customer marketing (B2C), som tar for seg markedsføring på henholdsvis bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet (Biong et al., 2016). De siste årene har det dukket opp et nytt konsept som enda ikke har fått stadfeste i teorien, men som har blitt et “buzzord”. Menneskelig kompetanse blir en stadig viktigere ressurs for organisasjoner, og for flere organisasjoner er det en avgjørende ressurs for å overleve. Begrepet Business-to-Employee marketing (B2E) er en tilnærming som fokuserer på de ansatte i organisasjonen, og blir ofte forbundet med ulike interne digitale portaler i virksomheter (Hansen & Deimler, 2001; Rahim,

2007). B2E-markedsføring omfatter alle aktiviteter bedrifter gjør for å tiltrekke og beholde godt kvalifisert personalet i et konkurranseutsatt marked. Ved å markedsføre organisasjonens budskap og dens medlemmer gjennom slike portaler, kan bedrifter fremstå attraktive for potensielle kandidater og eksisterende ansatte (Kyo, 2020).

#### 2.4.2 Virkemidler

Ved omdømmebygging gjennom employer branding i en organisasjon vil hovedoppgaven være å kunne vise til at man faktisk er slik det fremstilles, og dette vil kunne gjennomføres ved å ta i bruk både visuelle og verbale virkemidler (Bertheussen, 2014; Kvåle & Wæraas, 2006). Slike virkemidler tas i bruk for å kunne kommunisere typisk organisasjonens verdier, mål og visjoner. For å få frem budskapet vil egnet bruk av farger, fonter, logoer, ordbruk og symboler være sentrale elementer dersom oppmerksomheten skal kunne vekkes hos den eller de aktuelle målgruppene. Dette kan være krevende å balansere da en studie gjennomført av MIT og Microsoft i 2005 viser til at feil valg av oppsett og font vil skape problemer for mottaker, og du vil være avhengig av å tilpasse innholdet til tiltenkt målgruppe for at budskapet skal komme så godt frem som mulig (Larson & Picard, 2005).

Videoløsninger blir stadig et mer verdifullt verktøy for å generere engasjement på sosiale medier (Orlikowski, 2018). Videoer har vist seg å fremkalle høyere grad av engasjement, og evnen til å regelmessig lage videoinnhold og deretter integrere det med annet innhold vil kunne være en avgjørende del av employer branding-strategier i årene fremover. Et eksempel på en bedrift som har benyttet videodeling som verktøy innenfor employer branding, er revisjons- og konsultentselskapet Deloitte. Selskapet har hatt stort utbytte ved hjelp av intervjuvideoer med sine medarbeidere på YouTube gjennom mange år (Turner & Shah, 2014). Innholdsdeling av ansattes erfaring, arbeidsmetoder og kultur er ifølge Blu Ivy Group (2021) også viktige elementer å fremme gjennom sine kanaler, i stadige skiftende omgivelser hvor eksterne interessenter gjerne har stor tillit til organisasjonen ansatte.

Røvik (2007) trekker frem *storytelling* eller organisasjonsfortellinger som et sentralt virkemiddel for merkevarebygging. Storytelling har for alvor foffestet seg i debatten knyttet til hvordan fremtidens merkevarer vil formes (Fog et al., 2004). På digitale plattformer vil en organisasjon kunne ta i bruk bilder og videoer for å dele historier knyttet til hvorfor bedriften eksisterer, hvordan bedriften skiller seg ut, samt at ledelse og ansatte kan fortelle hvem de er,

hva de vil, og hvordan de skal realisere bedriftens mål (Mosseberg & Johansen, 2008). Det kan dermed være historiens oppgave å fremkalle empati og tillit, som i følge Moldenæs (2006) er den kraftigste retningen innenfor kommunikasjon ettersom mennesker vil kunne oppleve, føle og forhåpentligvis forstå budskapet gjennom fortellingen.

### 2.4.3 Kommunikasjon gjennom samfunnsansvar

I løpet av de senere årene har *Corporate Social Responsibility* (CSR) eller samfunnsansvar, blitt svært viktig for organisasjoner som ønsker å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass (Blu Ivy Group, 2021). Samtidig peker flere studier på at å inkludere samfunnsmessige faktorer i en employer branding-strategi vil være helt nødvendig i dagens samfunn for å opprettholde, bevare og styrke merkenavnet blant interessenter (Bharadwaj & Yameen, 2020; Kumar et al., 2021). Teori knyttet til employer branding og samfunnsansvar indikerer at det er både strategiske og operasjonelle sammenhenger (Lindholm, 2018). Strategisk sett vil employer branding kunne betraktes som resultatet av samarbeidet mellom både merkevarebygging, samfunnsansvar og HR. På et operasjonelt nivå er det flere CSR-aktiviteter som kan være nyttige ved utvikling og implementering av økonomiske, funksjonelle og psykologiske employer branding-elementer. Ved å implementere organisasjonens samfunnsansvarlige fokusområder knyttet til et selskaps employer brand vil dette kunne bidra til å sende positive signaler til fremtidige ansatte (Gond et al., 2017; Verčič & Čorić, 2018).

Økende kollektiv etterspørsel av informasjon relatert til hvordan dagens virksomheter tar samfunnsansvar støttes av strategien utarbeidet av Nordisk ministerråd, hvor målet er bedre rapportering og kommunikasjon knyttet til samfunnsansvar (Brønn, 2019). En undersøkelse gjennomført av Academic Work (2020) viser til at yngre arbeidstakere i Norge søker arbeidsmiljøer der det er likestilte forhold hvor alle har like muligheter, selv om dette ikke angår dem selv (Hartvigsen Lem, 2020). Samtidig viser studier gjennomført av Boston Consulting Group (2021) til at nesten tre fjerdedeler (69,6%) av de globale respondentene ser på miljøansvar som svært viktig. Litt over halvparten (51,7%) ønsker ikke arbeide for selskaper som strider med deres verdier knyttet til miljø, etikk og mangfold. Ut fra denne statistikken tyder det på at samfunnsansvar er og vil bli en viktig del av hvordan et selskap kommuniserer sin merkevare for å tilfredsstillende de ansvarsområdene samfunnet anser som avgjørende når det kommer til valg av arbeidsplass.

## 2.5 Sosiale medier

Sosiale medier som fenomen har raskt fått aksept og bruk blant organisasjoner hvor de søker nye og innovative metoder for å benytte sosiale medier til informasjonsdeling (Kaplan & Haenlein, 2010; Leftheriotis & Giannakos, 2014; Weidner et al., 2016). Fenomenet omfatter en variasjon av digitale plattformer, og benyttes til ulike formål inkludert kommunikasjon, publisering av innhold og informasjonsdeling (Kaplan & Haenlein, 2010). Howard and Parks (2012) har en tredelt definisjon på sosiale medier. Først og fremst innebærer sosiale medier informasjonsinfrastrukturen og verktøyene som brukes til å produsere og distribuere innhold. Videre inkluderer sosiale medier innholdet som tar den digitale formen av personlige meldinger, nyheter, ideer og kulturelle produkter, og til slutt inkluderer definisjonen menneskene, organisasjonene og industrien som produserer og forbruker digitalt innhold.

Bruken av sosiale medier for markedsføringsformål har eksplodert de siste årene, som har medført flere muligheter for selskaper (Kotler & Keller, 2016), deriblant hyppigere kontakt med nåværende ansatte og potensielle jobbkandidater, samt mer målrettet markedsføring og økt åpenhet. Sosiale medier gjør det mulig for organisasjoner å drive med omdømmebygging, utvide nettverk, nå ut til målgruppe, samt å tiltrekke seg ansatte som passer med bedriftskulturen og kjerneverdier (Black et al., 2016). En av hovedegenskapene som gjør sosiale medier relevant for bedrifter er at det åpner opp for en toveis-kommunikasjon mellom organisasjonens merkevare og interessenter, og det kan derfor betraktes som et effektivt verktøy for å komme nærmere interessenter. Samtidig vil organisasjoner gjennom sine profiler i sosiale medier kunne kontrollere informasjonsflyten (Aichner et al., 2021).

Som et verktøy for gjennomføring av en employer branding-strategi benytter gjerne selskaper sosiale medier for å ytre sitt budskap om sin bedrift. Dette er en økende trend innenfor flere bransjer, og i undersøkelser gjennomført av Employer Branding-byrået Universum i Norge svarte 35% av de 2000 respondentene at sosiale medier var den klart viktigste kanalen for employer branding, mens 70% av respondentene ønsker å øke bruken av sosiale medier i løpet av de neste fem årene for å styrke sin merkevare (Universum, 2020). Dette er også sammenfallende med en amerikansk undersøkelse fra 2018, hvor 800 rekrutterere deltok. Her kom det frem at 47 % mener at sosiale medier er det beste mediet for å bygge opp et employer brand (Jobvite, 2018). Bedrifter med tydelige strategier for sine sosiale medier vil samtidig

også engasjere allerede eksisterende ansatte ved hjelp av deling av bilder fra arrangementer, videoer fra sosiale sammenkomster og lignende (Gehrels, 2019).

Ettersom teknologi utvikler seg raskt og plattformer fort blir utdatert, blir det stadig viktigere for organisasjoner å ta i bruk og engasjere seg i de riktige mediene for å holde følge med trendene (Black et al., 2016). Dersom bruken av digitale kommunikasjonsplattformer og innholdet som skapes er i samspill med menneskers oppfatning, vil dette kunne bidra til å skape et digitalt felleskap hvor budskapet spres videre til andre nettverk. Samtidig vil digitale kommunikasjonsverktøy kontrolleres og tilpasses av organisasjonen selv gjennom typisk hjemmesider, blogger, og sosiale medier som Instagram, Facebook og YouTube (Petersen, 2019).

Sosiale medier benyttes til ulike formål, og det finnes flere strategiske tilnærminger bedrifter benytter for sosiale medier. Nagendra (2014) beskriver hvordan sosiale medier påvirker bedrifter gjennom fem C'er: content, conversation, collaboration, community og collective intelligence. Først og fremst gir sosiale medier bedrifter et verktøy for å dele innhold og informasjon med organisasjonens interessenter. Dette kan bidra til å strukturere samtaler med for eksempel kunder, som kan forbedre samarbeid og problemløsning i organisasjonen. Videre bidrar sosiale medier til å skape et felleskap av mennesker med felles interesser hvor ideer kan deles og brukes for å løse lignende problemer. Bedrifter søker etter de beste kandidatene og gjennom sosiale medier kan puljer av talent eller kollektiv intelligens målrettes for rekruttering. Dette kan bidra til å håndtere rekruttering og sikre at man finner de beste kandidatene. Sosiale medier er spesielt et nyttig verktøy for å tiltrekke seg potensielle jobbkandidater, samt å holde på sine ansatte (Nagendra, 2014; Weidner et al., 2016).

### 2.5.1 Kategorisering av sosiale medier

Sosiale medier bærer mange likhetstrekk og benyttes gjerne parallelt. Samtidig vil det også være store ulikheter mellom kanalene, og et system for kategorisering vil være hensiktsmessig for å forstå den sosiale tilstedeværelsen og medierikheten til forskjellige sosiale medier. Kaplan & Haenlein (2010) systematiserer sosiale medier innenfor seks delkategorier:

Tabell 1: Kategorisering av sosiale medier (Kaplan & Haenlein, 2010)

Kategori	Kjennetegn
Samarbeidsprosjekter	Oppretting og regulering av innhold gjennomført av mange sluttbrukere. Et typisk eksempel er Wikipedia, hvor hensikten er at felles innsats vil føre til bedre resultater enn fra kun noen aktører.
Blogg	Ekvivalenten til personlige nettsteder som vil kunne komme i ulike varianter innenfor alt fra personlige dagbøker til relevant informasjon innenfor spesifikke temaer.
Innholdsfelleskap	Hensikten med et innholdsfelleskap er å opprette deling av medieinnhold mellom ulike brukere. Et eksempel er YouTube, hvor millioner av ulike videoer kan deles mellom ulike brukere.
Sosiale nettverkssider	Sosiale nettverkssider er virtuelle fellesskap der brukere oppretter individuelle offentlige profiler for å samhandle med andre mennesker, samt møte andre mennesker basert på felles interesser. Det eksisterer et bredt utvalg av sosiale nettverkssider med forskjellig formål, hvor noen av de mest populære sidene inkluderer Facebook, LinkedIn og Twitter (Griffiths et al., 2014).
Virtuelle spillverdener	Innenfor virtuelle verdener eksisterer plattformer som visualiserer et tredimensjonalt miljø hvor brukeren kan eksistere i form av personlige avatarer og samhandler med andre slik de ville gjort i virkeligheten. Innenfor spill vil bruker måtte forholde seg til spillets regler, og flere spillkonsoller tillater synkron spilling blant brukere over hele verden.
Virtuelle sosiale verdener	Andre del av virtuelle verdener vil la brukere leve et virtuelt liv lignende deres faktiske liv. I motsetning til virtuelle spillverdener eksisterer ingen regler med unntak for fysiske naturlover. På denne måten vil brukere kunne ha mulighet til å fremme egne prestasjoner fremfor andre brukere over hele verden.

Kaplan & Haenlein (2010) oppsummerer de ulike kategoriene i sammenheng med hvilken grad de har av sosial tilstedeværelse og mediets rikhet, samt selvpresentasjon og selvavsløring.

Tabell 2: Klassifisering av sosiale medier etter sosial tilstedeværelse/medierikhet og selvpresentasjon/selvavsløring (Kaplan & Haenlein, 2010)

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Tabellen kan sees i sammenheng med den sosiale tilstedeværelsesteorien, som forteller at medier er ulike når det kommer til graden av sosial tilstedeværelse (Kaplan & Haenlein, 2010; Short et al., 1976). Den sosiale tilstedeværelsen defineres som den visuelle, akustiske og fysiske kontakten som det vil være mulig å oppnå mellom to kommunikasjonsparter, som er motivert av intimiteten (mellommenneskelig vs. mediert) samt umiddelbarheten (synkron vs. asynkron) til det enkelte mediet. Jo høyere sosial tilstedeværelse, desto høyere sosial innflytelse vil kommunikasjonspartene ha på hverandres atferd. Derfor vil det være mulig å trekke linjer fra den sosiale tilstedeværelsen, til Media Richness Theory eller *medierikhetsteorien*, som legger frem at ulike medier vil ha en ulik grad av rikdom, som vil si mengden informasjon mediet vil kunne overføre i et gitt tidsintervall. På denne måten vil noen medier være mer kompetente for å håndtere tvetydighet og usikkerhet blant kommunikasjonspartene (Daft & Lengel, 1986).

Setter vi medierikhetsteorien i kontekst med sosiale medier, vil den første klassifiseringen i tabellen ta for seg mediets rikhet og graden av sosial tilstedeværelse plattformen tillater (Kaplan & Haenlein, 2010). Videre vil begrepet selvpresentasjon bygge på at i enhver sosial interaksjon vil mennesket forsøke å kontrollere inntrykket andre mennesker får av vedkommende (Goffman, 1990; Kaplan & Haenlein, 2010). Den ene siden av tabellen gjennomfører dette ved å motivere andre mennesker til en form for belønning, mens andre side er ledet av et ønske om å skape et bilde som stemmer overens med profilens faktiske identitet. Fra tabellen kommer det frem at sosiale nettverkssider som Facebook scorer middels med tanke på medierikheten, og høyt på selvpresentasjon. Dette er grunnet eksempelvis begrenset antall

ord som kan deles i et innlegg, og at det vil være mulighet for å interagere tett med sitt nettverk ved hjelp av funksjoner som chat, kommentarer og likerklikk.

### 2.5.2 De ulike kanalene

Flere sosiale nettverkssider kan egne seg for bedrifters employer branding-aktiviteter. Det er gjennomført en rekke studier de siste tiårene som understreker viktigheten av at bedrifter må integrere sosiale medier i sin markedsføringsstrategi (Chawla & Chodak, 2021; Kapoor et al., 2018). I forbindelse med dette forskningsprosjektet er det valgt å fokusere på noen sosiale medier for å avgrense oppgaven. De aktuelle sosiale mediene som undersøkes i denne studien er Facebook, LinkedIn, Instagram og YouTube, ettersom disse plattformene har høyest aktivitetsnivå og mest engasjement innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen.

Facebook er et av de største sosiale nettverkene i verden med nesten tre milliarder brukere globalt i 2021 (Hall, 2021). Ifølge en rapport fra Ipsos (2021) er det nesten 3,5 millioner nordmenn som har en aktiv bruker. Det er en populær plattform for markedsføring av produkter, promotering av merkenavn, håndtering av relasjoner og kommunikasjon med kunder. Bedrifter kan opprette egne bedriftssider hvor de publiserer innlegg og innhold som eksempelvis nyhetsoppdateringer og stillingsannonser. Enkeltpersoner eller andre bedrifter kan følge bedriftssiden for å holde seg oppdatert og få informasjon (Chawla & Chodak, 2021). Facebook-algoritmen vil evaluere hvert innlegg, for så å gi det en score og deretter ordne innleggene i synkende, ikke-kronologisk rekkefølge etter interesse basert på hver enkelt brukers preferanser. Denne prosessen skjer hver gang en bruker oppdaterer nyhetsstrømmen sin (Newberry, 2022).

LinkedIn er en digital plattform som hovedsakelig benyttes for å bygge profesjonelle relasjoner i arbeidslivet (Johnson, 2019). I 2021 var det over 2,6 millioner profiler på mediet i Norge (Ipsos, 2021). Her kan kandidater opprette profiler basert på utdanning, arbeidserfaring og interesser, for så å knytte kontakter og forretningsforbindelser til nettverket sitt. Bedrifter bruker gjerne plattformen for å finne informasjon om potensielle jobbkandidater basert på deres profil, samt for å legge ut stillingsannonser. I tillegg har bedrifter gjerne sine egne bedriftssider hvor de publiserer innhold med oppdateringer og nyheter. En undersøkelse fra 2013 viser at en stor andel av HR-ansvarlige bruker LinkedIn spesielt for å finne passive kandidater (Peluchette & Karl, 2013; Zide et al., 2014). LinkedIns algoritme tolker likerklikk, delinger, kommentarer,



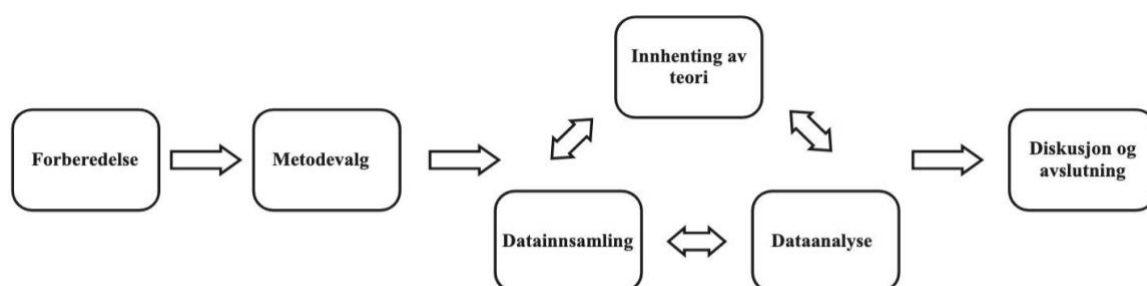
tilkoblingsforespørsler og andre faktorer for engasjements for å bestemme sannsynligheten for at brukere engasjeres med aktuelt innhold. Samtidig vurderer LinkedIn innholdets aktualitet for å avgjøre hva som skal inkluderes i andre brukeres nyhetsstrømmer (Foster, 2021).

Instagram er et sosialt nettverk som består av bilde- og videodeling mellom brukere, og har per 2021 2,5 millioner norske brukere (Ipsos, 2021). Det har blitt en populær plattform som kan tjene som et verdifullt markedsføringsverktøy for bedrifter. Plattformen kan bidra til å samle inn innsikt og informasjon fra markedet, og kan hjelpe organisasjoner å promotere bedriften og produkter eller tjenester den tilbyr (Driver, 2021). En av fordelene ved Instagram er at de tilbyr bilde- og videodeling som bidrar til at innholdet som publiseres kan oppfattes som mer personlig og det kan være lettere å få innsikt i for eksempel bedriftskulturen til en organisasjon. Instagram tilbyr også en søkemotor hvor brukere kan søke på stikkord eller temaer for å navigere seg frem i form av hashtag (#), slik at det blir lettere å se innlegg relatert til søkeordet (Mattern, 2017). Ifølge sosiale medier-byrået Hootsuite og deres Digital Global Overview Report fra 2022 er et stort flertall av Instagrams brukere mellom 18-34 år. Tidligere var Instagrams algoritmer programmert til å publisere innhold i nyhetsstrømmen i kronologisk rekkefølge. I dag er det derimot slik at innlegg vil favoriseres basert på brukerens tidligere aktivitet og samhandling med andre profiler (Das, 2021).

YouTube kan anses som den dominerende plattformen innen digital videodeling (Kuligowski, 2021), med nesten 3,2 millioner månedlige brukere i Norge, hvor den største brukergruppen er mellom 18-29 år (Ipsos, 2021). YouTube tilbyr en plattform hvor brukere kan opprette profiler gratis og laste opp innhold på sin kanal i form av videoer som kan sees av andre, og er i motsetning til de tre overnevnte kategorisert som et innholdsfelleskap. Markedsføring ved bruk av digital videodeling har vært en økende trend de siste årene, hvor YouTube er en av hovedaktørene innenfor feltet. Video er et verktøy som engasjerer andre og vil være nyttig for ulike typer virksomheter. Å opprette en YouTube-kanal for bedriften vil kunne bidra til å gi en sentralisert plattform for publikum til å se og engasjere i videoene som publiseres (Kuligowski, 2021).

### 3. Metode

Dette kapitlet tar for seg studiens metodiske valg, samt redegjørelser for hvorfor og hvordan metoden ble gjennomført gjennom forskningsprosjektet. Innenfor kapitlet vil også studiens forskningstilnærming og forberedelser bli gjennomgått, før en analysing av datagrunnlaget presenteres. Ved kapitteletslutt vil studiens metode og gjennomføring evalueres innenfor pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, samt en gjennomgang av studiens etiske vurderinger og kritisk vurdering av metodiske valg. Figur 2 illustrerer studiens forskningsprosess på et overordnet nivå.



Figur 2: Studiens forskningsprosess

#### 3.1 Forskningsdesign

Ifølge Yin (2009) defineres studiens forskningsdesign som den logikken som kobler dataen som skal innhentes til problemstillingen. I denne studien er forskningsdesignet eksplorerende, ettersom problemstillingen søker etter ny kunnskap på områder det ikke eksisterer mye forhåndskunnskap på (Jacobsen, 2015). Maxwell (2012, som referert til i Oppen et. al., 2020) trekker frem at mange forskere har et for lineært syn på forskningsprosessen, og at et lineært forskningsdesign vil kunne gi svakere mulighet for fleksibilitet knyttet til justeringer i problemstilling og gjennomføring av metode. Derfor er forskningsdesignet i denne studien utformet med en iterativ tilnærming. På denne måten vil innhenting av data, teori og analysing av datagrunnlaget være en kontinuerlig prosess, ettersom prosjektgruppen får nye innspill til hvordan metoden kan justeres og endres basert på informasjonen dataene gir (Oppen et al., 2020). Masteravhandlingen har et intensivt design, ettersom forskerne innhenter detaljert informasjon fra få enheter og søker en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015).

### 3.1.1 Metodisk tilnærming

Studiens metodiske tilnærming har en abduktiv fremgangsmåte som kan betraktes som en kombinasjon mellom deduksjon og induksjon (Johannessen et al., 2020). I følge Alvesson & Sköldbberg (1994) kjennetegnes en abduktiv tilnærming ved at forskerne forflytter seg frem og tilbake mellom teori og empiri, slik at innsikten kommer frem fra gjentakende bevegelse mellom såkalt empiriladet teori og teoriladet empiri. I denne oppgaven har forskerne gjennom hele forskningsprosessen innhentet relevant teori og litteratur både før, under og etter datainnsamlingen som illustrert i figur 2. Denne tilnærmingen ble ansett som relevant ettersom det var mulig å undersøke og opparbeide kunnskap om oppgavens tema, samtidig som det underveis var mulig for forskerne å aktualisere oppgavens innhold. På denne måten har de empiriske resultatene blitt utviklet ved hjelp av prosjektgruppens stadige utviklede forståelse av fenomenet employer branding på sosiale medier, samt at interessante funn som fremkom gjennom datainnsamlingen kunne benyttes som inspirasjon for videre teori- og litteratursøk.

Studien har en fortolkningsbasert tilnærming. I motsetning til den positivistiske tilnærmingen som tar utgangspunkt i naturvitenskapen som studerer fysiske fenomener, tar en fortolkningsbasert tilnærming utgangspunkt i at det er vanskelig å utarbeide kumulativ kunnskap (Jacobsen, 2015), ettersom employer branding på sosiale medier stadig endres og utvikles, og eldre kunnskap er ikke nødvendigvis like relevant i dag. Prosjektgruppen har gjennom forskningsprosjektet forsøkt å ha et nøytralt sinn knyttet til hva studien søker å finne svar på. Svarene kommer gjennom en grundig analyse av innsamlet datamateriale, sett i sammenheng med teori og litteratur, før prosjektgruppen eventuelt vil kunne utrede egne teorier ut fra studiens funn.

### 3.1.2 Valg av forskningsmetode

Ved valg av forskningsmetode, er ofte problemstilling styrende for hvilken metode som skal benyttes for å samle inn empiri (Jacobsen, 2020). Som nevnt ovenfor er forskningsdesignet for studien eksplorerende, ettersom det søkes ny kunnskap på områder det eksisterer lite forkunnskap om. Eksplorerende problemstillinger krever en metode som går i dybden og får frem nyansert data. Dette vil ofte medføre et behov om å avgrense forskningen til et utvalg av få undersøkelsesenheter, også kjent som et intensivt opplegg (Jacobsen, 2020). En slik avgrensing egner seg godt for å samle inn kvalitative data, og derfor har forskerne valgt å benytte en kvalitativ metode for å best mulig kunne besvare problemstillingen. Ettersom

problemstillingen søker å anskaffe ny kunnskap om et fenomen det ikke eksisterer mye nyere forskning på, var det ønskelig å gå i dybden på få undersøkelsesenheter for å avdekke dypere og mer detaljert kunnskap om hvordan og hvorfor bedrifter tar i bruk ulike employer branding-aktiviteter på sosiale medier. Kvalitative studier åpner også opp for større grad av fleksibilitet, slik at det er enklere å gjøre justeringer og endringer underveis i prosessen, ettersom man får større forståelse for fenomenet som studeres (Oppen et al., 2020). Med tanke på at problemstillingen er åpen, var det derfor nødvendig med en fleksibel forskningsmetode.

### 3.1.3 Forskningsprosessen

Studiens forskningsprosess er inspirert av Johannessens et al. (2020) fire faser for forskning. Første del av studien tok for seg en forberedelsesfase som dannet utgangspunktet for forskningsprosjektet. Prosjektgruppens forskning startet med nysgjerrighet om hvordan bedrifter forholder seg til employer branding i sosiale medier og hvordan dette kan gjennomføres på best mulig måte. Videre gikk prosjektgruppen over i neste fase, som tok for seg hvilken forskningsmetode som skulle benyttes i undersøkelsen. En viktig beslutning innenfor denne fasen var hvem som skulle delta i studien, hvor mange som skulle delta og å utvikle en rekrutteringsstrategi for å komme i kontakt med utvalgte informanter. Det ble derfor brukt mye tid i starten av forskningsprosjektet for å undersøke hvem som kunne være aktuelle kandidater til studien, samt hvor mange det var nødvendig å undersøke for å innhente nok datagrunnlag til oppgaven. Den tredje fasen av studien tok for seg en dataanalyse, der hensikten var å analysere og tolke innsamlet data. Ettersom forskningsprosjektet baseres på kvalitativ metode besto arbeidet innenfor fasen av å bearbeide tekst gjennom transkribering, koding, datareduksjon og kvalitetssikring. Deretter ble dataene tolket og analysert med formål om å besvare problemstillingen. Siste fase tok for seg rapportering, som omfatter å presentere resultater fra forskningen i et skriftlig format (Johannessen et al., 2020). Rapporteringen fra dette forskningsprosjektet er presentert i form av en skriftlig masteravhandling for NTNU Handelshøyskolen.

## 3.2 Forberedelse

En viktig del av forberedelsesfasen består av arbeidet med å utvikle problemstilling, hvor utgangspunktet ofte ligger i spørsmål rundt valgt tematikk. Utgangspunktet for masteroppgaven var hvordan selskaper innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen i Norge, tar i bruk sosiale medier for å aktivt bygge sitt merkenavn. Det ble deretter gjort søk i relevant

litteratur for å lære mer om temaet, før prosjektgruppen begynte arbeidet med å utarbeide problemstilling. Ifølge Johannessen et al. (2020) kan det være en utfordring å formulere problemstillinger på områder det eksisterer mindre forskning på. Ettersom det eksisterer lite forskning på hvordan selskaper i Norge tar i bruk employer branding på sosiale medier, valgte prosjektgruppen derfor å formulere en bred problemstilling som var åpen for justering underveis etter hvert som mer informasjon fremkom i løpet av forskningsprosessen. Utgangspunktet for problemstillingen var derfor følgende: *Hvordan tar bedrifter bruk employer branding-aktiviteter for å bygge merkevare?* Problemstillingen ble så spisset og justert etter hvert som prosjektgruppen fikk en bredere forståelse av fenomenet, og den endelige problemstillingen ble: *Hvordan kan bedrifter lykkes med ekstern employer branding på sosiale medier?* Problemstillingen ble spisset for å avgrense oppgaven til sosiale medier, ettersom prosjektgruppen fikk en forståelse av at employer branding som fagområde ble for omfattende. På en annen side argumenterer Jacobsen (2015) for at problemstillingen bør avgrenses før man gjennomfører resten av den empiriske undersøkelsen, da den bidrar til å legge større føring for datainnsamlingen. Det kan derfor stilles spørsmål om valgt fremgangsmåte på problemstilling er riktig, men ettersom det ikke eksisterer mye forskning på tema vil en åpen problemstilling være mer passende til dette forskningsprosjektet.

En stor del av forberedelsene knyttet til datainnsamlingen besto av å undersøke konsulent- og rådgivningsbransjen på sosiale medier. Gjennom undersøkelsene var det tydelig at Instagram, Facebook, LinkedIn og YouTube er de sosiale mediene med høyest aktivitetsnivå innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen. Dette viste seg å samsvare godt med kanalene de utvalgte informantbedriftene benytter, og fokuset på datainnsamlingen knyttet til sosiale medier ble derfor avgrenset til disse fire kanalene. Med utgangspunkt i bedriftenes tilstedeværelse på Instagram, Facebook, LinkedIn og YouTube ble det gjennomført en strategisk kartlegging av bedriftenes aktivitetsnivå, bilde- og videokvalitet, engasjement og fokusområder gjennom hele prosjektperioden. På denne måten hadde prosjektgruppen mulighet til å danne seg et bilde av bedriftenes strategi og kunne deretter tilpasse spørsmål knyttet til informantbedriftenes spesifikke aktivitet på sosiale medier.

### 3.3 Datainnsamling

I datainnsamlingen har forskerne innhentet data fra ulike informanter, som deretter ble benyttet for videre analyse. Basert på forskningsprosjektets problemstilling og forskningsdesign, er

kvalitative semistrukturerte intervjuer og litteratursøk benyttet som metode for datainnsamling i denne studien, som vi skal gå nærmere inn på.

### 3.3.1 Intervju

Ved kvalitativ forskning er intervju den mest vanlige metoden for innsamling av data (Tjora, 2021), og det er en fleksibel metode for å få detaljerte beskrivelser av fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2020). Forskningsprosjektet tar for seg en avgrenset del av et større fagområde og kvalitativt forskningsintervju ble derfor et naturlig valg. Bakgrunn for valget ble basert på at prosjektgruppen ønsket å anskaffe dyp forståelse om fenomenet employer branding og få innsikt i ulike bedrifters strategiske valg knyttet til employer branding på sosiale medier. Innenfor kvalitative forskningsintervju skiller det gjerne mellom tre former for intervju som har ulik grad av struktur: strukturert, ustrukturert og semistrukturert (Jacobsen, 2015). Denne studien har valgt å benytte semistrukturerte intervjuer, ettersom slike type intervjuer gjerne har en overordnet plan for intervjusamtalen, ofte i form av en intervjuguide, og gir mulighet for at spørsmål og rekkefølge kan endres underveis. Samtidig åpner intervjuformen opp for diskusjon av uventede temaer og gir mulighet til oppfølgingsspørsmål som kan bidra til å gi dypere innsikt i fenomenene som studeres. Formålet med intervjuene i studien var å få frem informantenes personlige holdninger og synspunkter rundt fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2020). Intervjurundene besto av både individuelle og parvise intervju, som vi kommer nærmere inn på i delkapittel 3.4.4.

### 3.3.2 Rekruttering av informanter

Valg av informanter er en viktig beslutning med tanke på innhenting av nødvendig og relevant informasjon for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Tjora (2021) trekker frem at hovedregelen for valg av informanter bør basere seg på hvem som kan gi gode refleksjoner om det aktuelle temaet som undersøkes. Det ble foretatt en strategisk utvelgelse av informanter, som innebærer at målgruppe velges på forhånd, for så å velge ut aktuelle personer fra målgruppen til å delta i forskningsprosjektet (Johannessen et al., 2020). Basert på temaet employer branding, besluttet prosjektgruppen å undersøke konsulent- og rådgivningsbransjen, ettersom det er en bransje som de siste årene har fått et bevisst forhold til employer branding og har en tydelig synlighet i sosiale medier. Det var derfor interessant å innhente informasjon fra informanter i denne bransjen med relevant bakgrunn og erfaring.

For å komme i kontakt med potensielle informanter med relevant kompetanseområde ble det foretatt søk på nettverksstedet LinkedIn. Her så prosjektgruppen etter aktuelle kandidater med stillingstitler, kompetanseområder og utdannelser relevante for problemstillingen. Det var ønskelig å komme i kontakt med personer innenfor flere ulike konsulent- og rådgivningsselskaper for å få innsikt i hvordan ulike selskaper forholder seg til employer branding på sosiale medier. Det ble deretter sendt ut personlige meldinger til aktuelle kandidater med forespørsel om å delta i forskningsprosjektet. Det ble opprettet dialog over e-post med utvalgte kandidater som ønsket å delta i forskningsprosjektet, hvor det ble avtalt tidspunkt for intervju og utsendt mer informasjon om studien.

En del av strategien bak utvelgelse av informanter er i denne studien basert på den såkalte “snøballmetoden”. Metoden går ut på å forhøre seg med personer som har mye kunnskap om området som skal undersøkes, om de kjenner til andre kandidater som kan være aktuelle å snakke med (Johannessen et al., 2020). Dette ble gjennomført ved å sende ut forespørsel til kandidater med relevant kompetanseområde, som deretter henviste videre til andre personer de anså som mer aktuelle for forskningsprosjektet. På denne måten var det mulig for forskerne å forsikre seg om at informantene som ble utvalgt satt på den nødvendige kompetansen for å gjennomføre detaljerte intervjuer.

### 3.3.3 Intervjuguide

Formålet med en intervjuguide er å få en struktur for intervjuforløpet, hvor innholdet kan variere fra noen overordnede temaer til detaljert rekkefølge på spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2017). Det er i hovedsak benyttet en felles intervjuguide som utgangspunkt til alle informantene, se vedlegg A. Det er derimot flere faktorer knyttet til blant annet aktivitet på sosiale medier og informantens kompetanseområde som er noe varierende hos informantene, og det var derfor nødvendig å tilpasse ulike spørsmål og underkategorier til hvert enkelt intervju. Intervjuguiden er delt inn i ulike kategorier med tilhørende spørsmål, oppfølgingsspørsmål og underpunkter knyttet til hver kategori. En kategorisk inndeling bidrar til å skape flyt og mer åpenhet i samtalen, samtidig sørge for at de nødvendige spørsmålene blir stilt (Kvale & Brinkmann, 2017). Derfor valgte prosjektgruppen å inkludere hovedkategoriene *employer branding*, *sosiale medier*, *virkemidler*, *målgrupper*, *kommunikasjon* og *effekter og resultater* for alle informantene. I tillegg ble kategorier som rekruttering, HR og markedsføring inkludert i intervjuer med informanter med relevant kompetanse tilknyttet disse områdene.

Informasjon knyttet til kategoriene forskerne ønsket å diskutere med informantene, ble utsendt i forkant av intervjuene slik at de kunne møte opp forberedt til intervjuet og formulere mer gjennomtenkte svar.

### 3.3.4 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført over en 4-ukers periode i februar og mars 2022, hvor det totalt ble utført 7 intervjuer med 10 informanter. Det var nødvendig å gjennomføre et informasjonsmøte med noen informanter for å avklare kompetanseområde, samt presentere mer informasjon om oppgaven og intervjuprosessen. Med andre informanter var ikke dette nødvendig, ettersom det var en opprettet en god og tydelig dialog over e-post. Forskerne satt av en time til hver intervjurunde, som viste seg å være tilstrekkelig. Det var viktig for prosjektgruppen å bruke god tid ved oppstart til å presentere seg selv, oppgaven og hvorfor akkurat denne informanten var utvalgt, slik at informantene følte seg i trygge omgivelser med mulighet til å stille spørsmål før selve intervjuet begynte. Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams, ettersom det var den beste logistikkmessige løsningen for begge parter. En styrke med digitale intervju er at de kan bidra til å gi god flyt i samtalen og har gjerne lavere kostnader for begge parter ettersom det ikke er behov for å flytte seg fysisk (Jacobsen, 2020). Via Microsoft Teams er det mulig å gjennomføre opptak, som senere ble arkivert på NTNUs krypterte OneDrive hvor kun prosjektgruppen hadde tilgang. Alt materiale fra datainnsamlingen ble eliminert ved prosjektslutt. Alle informanter samtykket til bruk av lydopptak under intervjuet, samt at oppgaven kunne inkludere deres kompetanseområde. Samtykkeskjema er vedlagt i vedlegg B.

Ifølge Johannessen et al. (2020) kan digitale intervjuer medføre flere utfordringer, som kan ha en innvirkning på datainnsamlingen. Først og fremst kan kroppsspråk påvirke hvordan svarene oppfattes. Det ble ikke ansett som en ulempe i denne studien, ettersom informantenes svar opplevdes som tydelig nok til å danne et bilde av deres tanker og perspektiver. På bakgrunn av at stadig flere organisasjoner benytter digitale verktøy for møtevirksomhet, har dette blitt en vanligere form for kommunikasjon. Med tanke på at Microsoft Teams også tillater videodeling, åpner det opp for større interaksjon, slik at det er mulig å lese ansiktsuttrykk og observere håndgestikuleringer. En annen utfordring som trekkes frem er at det kan være vanskelig bygge tillit mellom intervjuer og informant før intervjuet, men dette ble kompensert for ved å ha god dialog i forkant, samt informasjonsmøter med enkelte informanter. Det er derfor liten grunn til å anta at bruk av digitale verktøy hadde negativ påvirkning på datainnsamling. Intervjuene ble



transkribert fortløpende kort tid etter gjennomføring, slik at inntrykkene fra intervjuene var ferske, og forskerne unngikk å miste mye informasjon (Tjora, 2021). Etter endt intervjuopprosess ble transkribert intervjuutgave utsendt til studiens informanter slik at de hadde mulighet til å rette opp i eventuelle misforståelser fra intervjuet.

Datainnsamlingen foregikk over flere faser. Første fase av datainnsamlingen besto av åpne individuelle intervju med 4 informanter, hvor alle informantene arbeider for ulike selskaper. Dette var et gunstig utgangspunkt, ettersom prosjektgruppen gjennom de individuelle intervjuene fikk mer erfaring med denne formen for datainnsamling og nye perspektiver rundt problemstillingen. Andre fase av datainnsamlingen besto av 3 intervjurunder med 6 informanter som foregikk parvis, hvor alle informantene arbeider i samme selskap. Informantene som ble intervjuet i par arbeider i samme avdeling, og har lignende kompetanseområde med god kjennskap til hverandre og det var derfor et forslag fra bedriften selv å gjennomføre intervjuer i par. Prosjektgruppen valgte å gå for denne løsningen for å forsøke å skape debatt og diskusjon mellom informantene, slik at de hadde mulighet til å utfylle hverandre. Det var samtidig interessant å få perspektiver og vinklinger fra ulike avdelinger innenfor samme selskap, og hvordan samspillet mellom avdelingene fungerer i forhold til employer branding. Det var uproblematisk å gå fra individuelle intervjuer til en parvis løsning, ettersom forskerne gjennom datainnsamlingen hadde opparbeidet seg mer intervjuerfaring, samt at informantene i par var trygge på hverandre. Tabellen nedenfor viser en oversikt over antall informanter, tidsbruk og dato for gjennomført intervju, samt informantenes kompetanseområde.

Tabell 3: Oversikt over studiens informanter

Arbeidssted	Informant	Kompetanseområde	Dato	Tidsbruk
Bedrift A	Informant A	Digital kommunikasjon Employer Branding	24.02.2022	41 min.
Bedrift B	Informant B	Employer Branding Grafisk design	24.02.2022	49 min.
Bedrift C	Informant C	Employer Branding Sosiale medier	01.03.2022	39 min.
Bedrift D	Informant D	Rekruttering Employer Branding	02.03.2022	51 min.

Bedrift E	Informant E og F	Kommunikasjon Sosiale medier	16.03.2022	47 min.
	Informant H og G	HR Rekruttering Employer Branding	16.03.2022	45 min.
	Informant I og J	Markedsføring Annonsering Brand Experience	17.03.2022	50 min.

### 3.3.5 Litteratursøk

Gjennom studien er det foretatt en rekke litteratursøk for å utfylle informasjon fra datainnsamlingen. En slik litteraturgjennomgang vil ifølge Bryman (2016, s. 90) også fremme og støtte opp under studiens bakgrunn og forskningsbidrag. Det er benyttet ulike databaser for å foreta litteratursøk. NTNU Oria og Google Scholar er databaser som fungerte som gode verktøy for innhenting av teori, ettersom disse databasene gir mulighet for avanserte datasøk i publiserte fagartikler, rapporter, bøker og andre publikasjoner.

Prosjektgruppen har også gjennomført direkte søk i tilbydere av fagjournaler som Elsevier og Emerald. På denne måten var det mulig å finne frem til fagfellevurderte tidsskriftsartikler publisert i journaler som blant Industrial Marketing Journal og Journal of Brand Management, som har publisert en rekke artikler og studier relatert til oppgavens problemstilling. Ettersom prosjektgruppen er studenter ved NTNU var det mulig å få tilgang til slike artikler som gjerne krever spesiell tillatelse. Gjennom intervjurundene fikk forskerne også innspill og henvisninger fra ulike informanter til podkaster som “Employer Branding Podcast” og “Markedslønsj”, samt webinarer med relevans for problemstillingen og tematikken. På denne måten var det mulig for prosjektgruppen å få en dypere forståelse av informantenes tankegang, i tillegg til å utfylle informasjonen som kom frem gjennom intervjurundene.

## 3.4 Dataanalyse

Analyse av kvalitative data handler om å behandle innsamlet data, som innebærer å dele opp og tolke informasjonen. Dette er en stor og krevende prosess, ettersom forskerne skal forsøke å hente ut relevant data fra store mengder ustrukturert data (Johannessen et al., 2020). Formålet er gjerne organisering og systematisering av informasjonen som er hentet inn, slik at det er

mulig for andre å få økt kunnskap om forskningsområdet, uten selv å måtte gå gjennom dataene (Tjora, 2021). Dataene fra intervjuene ble bearbeidet gjennom transkribering fortløpende, slik at de var klare til analysing og koding etter datainnsamlingen. På denne måten var rådataene i tekstform, slik at det var mulig å få en oversikt over dataen før forskerne kunne begynne å undersøke mønstre og funn på tvers av intervjuene. Ved endt transkribering, valgte prosjektgruppen å utarbeide sammendrag fra hvert enkelt intervju, ettersom et sammendrag vil bidra til å gi en kort og konsis oppsummering fra de ulike intervjuene som var gjennomført. Dette er ifølge Johannessen et al. (2020) en måte å redusere mengden tekst slik at dataene blir lettere å håndtere for videre analyse.

I neste del av dataanalysen besluttet forskerne å foreta en kategorisk inndeling, et system for å kunne indeksere eller sette merkelapper på datamengden (Johannessen et al., 2020). På denne måten var det mulig å identifisere og hente frem spesielle tematikker som befant seg i datamaterialet. Gjennom sammendragene kom det frem ulike nøkkelord relatert til blant annet employer branding, sosiale medier og kommunikasjon som dannet et grunnlag for å sortere data som hadde sammenheng og lignet hverandre. Med dette som utgangspunkt kunne forskerne fortsette med en såkalt åpen koding, hvor kategoriene ble delt inn i flere mindre grupper og sortert etter hver enkelt informant (Jacobsen, 2015). Dermed var det mulighet for å etter hvert opprette ulike underkategorier med likere trekk, som bidro til å tilordne strukturen innenfor resultater og diskusjon senere i oppgaven. Tabellen nedenfor viser deler av kodingen som ble gjennomført:

Tabell 4: Kodetabell 1

<b>Kodeord:</b> <i>Employer Branding</i>		<b>Fra intervjurunder:</b>
Delkategorier	Dagens situasjon	Informant A: <i>“Det er veldig stor satsing på det Employer Branding i Bedrift A så jeg synes det var veldig gøy å få mulighet til å jobbe i et stort markedsteam da”</i>  Informant F: <i>“Jeg kan jo nevne at employer branding har vært et fokusområde særlig i år, fordi og det er først nå vi liksom setter ned en arbeidsgruppe på det [...]”</i>
	Utfordringer	Informant B: <i>“[...] tradisjonell ledelse ikke har forståelse for effekten av sosiale medier og heller ikke har forståelse for hvor mye</i>

		<i>arbeid som ligger bak det å publisere i sosiale medier [...]</i>  Informant C: <i>“En annen utfordring er at man virkelig kjemper om oppmerksomheten til folk [...]</i> ”
	Ressursbruk	Informant H: <i>“[...] jeg vet at konkurrentene våre bruker opp mot 3 millioner på employer branding, vi har ikke i nærheten av det budsjettet”</i>

Tabell 5: Kodetabell 2

<b>Kodeord:</b> <i>Sosiale medier</i>		<b>Fra intervjuer:</b>
Delkategorier	Kanalbruk	Informant A: <i>“[...] vi får jo veldig mye aktivitet og engasjement på Instagram, spesielt når vi har take-over [...]</i> ”
	Innholdsplan	Informant D: <i>“[...]Det må være on-time må komme når folk forventer. Mennesker er vanedyr, så man må ha den på plass [...]</i> ”
	Trender	Informant B: <i>“For eksempel TikTok da, det er jo tatt verden med storm, særlig under covid”</i>

### 3.5 Evaluering av metode

Ifølge Jacobsen (2015) er en undersøkelse en metode for å innhente empiri, og uavhengig av empirien som innhentes vil det være relevant at den tilfredsstillende ulike krav for å sikre høy grad av kvalitet. Hensikten med forskning er å fremlegge ny informasjon som både er nyttig og troverdig. Det er derfor relevant å undersøke metodens kvalitet og gjennomførelse knyttet til gitte kriterier innenfor kvalitative forskningsmetoder (Johannessen et al., 2020). Kriteriene som vil gjennomgås for å evaluere studiens metode er pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, før studiens etiske vurderinger og kritiske vurderinger til metodegjennomføring tas i betraktning.

### 3.5.1 Pålitelighet

Den innsamlede dataens pålitelighet knytter seg til hvor nøyaktige studiens data er, hvilke data som benyttes, hvordan data er innsamlet og hvordan dataene er bearbeidet og analysert (Johannessen et al., 2020). Flere av disse faktorene er presentert og gjennomgått i delkapitlene ovenfor. I fagterminologien benyttes gjerne begrepet reliabilitet, for å synliggjøre sammenhenger mellom internt arbeid og selve rapporteringen (Jacobsen, 2015). Innenfor kvalitative forskningsmetoder handler dette gjerne om å gi leser et tydelig bilde av studiens kontekst, gjerne i form av konkrete casebeskrivelser (Johannessen et al., 2020). I denne studien ønsket forskerne å undersøke bedrifters forhold til employer branding i sosiale medier, et område som har hatt betydelig vekst både innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, men også innenfor andre forretningsområder. Derfor har det gjennom studien vært relevant å undersøke sammenhenger mellom tidligere studier, teori og våre funn slik at leser får et tydelig overblikk over hva prosjektgruppen søker å finne svar på. Ved hjelp av lydopptak og transkriberte intervjuutgaver har prosjektgruppen hatt mulighet til å presentere direkte sitater fra studiens informanter og dette styrker studiens pålitelighet, ettersom leser har mulighet til å komme mer “tett” på empirien og ikke kun har tilgang til forskerens tolkning (Tjora, 2021). Det fremkommer også gjennom tabell 3 de ulike informantenes pseudonymer, som viser til informantenes karakteristika. På denne måten vil leser ha mulighet til å få et dypere innblikk knyttet til hvordan empirien benyttes, som vil styrke påliteligheten og øke lesbarheten ettersom dataene som presenteres i kapittel 4 er flytende (Tjora, 2021).

Informanter kan ha betydning for studiens pålitelighet, dersom det eksisterer relasjoner mellom forsker og informant (Tjora, 2021). Det eksisterer ingen relasjoner mellom forskerne og informantene, og informantene er valgt ut basert på bransje og kompetanseområde som nevnt i kapittel 3.2.2. Det er ikke benyttet hypoteser for å kunne gjøre studien repetitiv, da dette svekker kvaliteten og påliteligheten i induktive studier ettersom slike hypoteser vil inkludere teoriutvikling (Tjora, 2021).

### 3.5.2 Troverdighet

Studiens troverdighet, eller intern validitet, er knyttet til om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015). For å oppnå tillit må undersøkelsen gjennomføres på korrekt måte i forhold til problemstillingen, slik at studien blir valid. Ifølge Tjora (2021) vil ikke nødvendigvis funn fra datainnsamlingen vise til en korrekt sannhet, men vise til en form for intersubjektivitet.

Denne intersubjektiviteten oppstår når det er snakk om situasjoner der flere mennesker skaper en felles forståelse av hva som er virkelig, slik at forskeren kan se sammenhenger knyttet til forskningens problemstilling. Derfor ble transkriberte intervju utsendt til studiens informanter ved endt intervju prosess. På denne måten styrkes studiens troverdighet, ettersom tilbakeføring av resultater kan bidra til å bekrefte data både for informanter og forskere (Johannessen et al., 2020).

Lincoln & Guba (1985, som til referert i Johannessen, 2020) peker på to teknikker for å høyne sannsynligheten for at en studie legger frem troverdige resultater: vedvarende observasjon og metodetriangulering. Den vedvarende observasjonen tar for seg å tilbringe nok tid og bli kjent med forskningsfeltet, slik at forsker evner å se hvilken type informasjon som er relevant for problemstillingen. Både innhenting av teori og litteratur, samt innsamling av data har strukket seg over en lang tidsperiode på bakgrunn av formålet om å bli godt kjent med forskningsfeltet. På denne måten var forskerne i stand til å ta stilling til om informasjon som fremkom gjennom intervju prosessene var relevante for studiens formål, eller om det falt utenfor studiens hensikt. Metodetriangulering går ut på at forsker i feltarbeid tar i bruk ulike metoder for datainnsamling, som for eksempel både intervjuer og observasjoner (Johannessen et al., 2020). Forsker vil dermed kunne ta utgangspunkt innenfor flere settinger for å se sammenhenger. I denne studien er det kun benyttet intervjuer som metode for datainnsamling, ettersom fenomenene som studeres ikke lar seg observere rent fysisk. Dette kan betraktes som en metodisk svakhet, samtidig som det er viktig å påpeke at gjennom intervjuforberedelser ble det gjennomført digitale observasjoner av informantbedriftenes sosiale medier. Dette kan være en faktor som bidrar til å øke studiens troverdighet, ettersom alle spørsmål er tilpasset informantene og deres bedrifts employer branding på sosiale medier.

Etttersom studiens datainnsamling i all hovedsak er basert på intervjuer, vil det kunne være ulike faktorer ved metoden som har påvirket studiens troverdighet. Prosjektgruppen har fra tidligere studier gjennomført lignende intervjuer, men dette var i en annen type setting og situasjon. Derfor vil det være usikkerhet knyttet til om det har oppstått en såkalt *intervjueffekt*, som går ut på at forskerne kan ha påvirket svarene informantene har gitt under datainnsamlingen (Johannessen et al., 2020). Ifølge Kvale & Brinkmann (2017) er intervjuforskning mer enn kun teknisk beherskelse av intervjuformatet, og tar for seg profesjonell refleksjon over intervju praksis. Med dette i bakhodet var det viktig for prosjektgruppen at informantene oppfatter intervjuer som nøye oppsatt, tilpasset den

enkelte informant og med tydelig engasjement fra forskerne gjennom hele gjennomføringen. Informasjon knyttet til spørsmål som forskerne ønsket å gjennomgå under intervjuet ble utsendt i god tid, slik at hver informant har hatt likt utgangspunkt før intervjuet ble gjennomført. Til tross for eventuelle intervju effekter og manglende intervjuerfaring, er det flere faktorer som bidrar til å tilsi at studien vil ha en høy grad av troverdighet.

### 3.5.3 Bekreftbarhet

Metodens bekræftbarhet skal se til at funnene som kommer frem er et resultat av forskningen som er gjennomført, ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2020). Begrepet viser til hvilken grad studiens funn kan bekreftes av andre gjennom lignende undersøkelser. Gjennom forskningsprosessen har det vært viktig for prosjektgruppen å forholde seg objektive, både når det kommer til innhenting av teori og data. Det er imidlertid ikke mulig å oppnå ren nøytralitet innenfor kvalitative forskningsmetoder hevder Tjora (2021). Ved prosjektoppstart hadde forskerne begrenset kjennskap til fenomenene oppgaven har til hensikt å studere, noe som styrker studiens objektivitet. Samtidig er det verdt å påpeke at forskerne har observert ulike bedriftskontoer på sosiale medier gjennom flere år, og har erfaringer med flere av selskapene informantene jobber for. Dette kan ha påvirket fortolkningen og tilnærmingen i forskningsprosjektet til en viss grad. På den andre siden kommer studiens bekræftbarhet tydelig frem, da informasjon som har kommet frem i intervjurundene bekrefter tidligere studier, teori og litteratur presentert i kapittel 2 (Johannessen et al., 2020).

### 3.5.4 Overførbarhet

Overførbarhet, også definert som ekstern validitet, er relatert til hvorvidt studiens tolkninger, beskrivelser og forklaringer kan være relevante i andre settinger (Oppen et al., 2020). Sett i en kvalitativ kontekst, tar dette for seg å overføre ny kunnskap og vi kan stille oss spørsmålet om resultater fra studien kan generaliseres til andre enn de studien faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015). Det kan oppstå generaliseringsproblemer innenfor kvalitative metoder knyttet til ekstern gyldighet, gjerne relatert til om informantene som er benyttet i studien er representative for en bredere populasjon. De utvalgte informantene i dette prosjektet er utvalgt etter bransje og kompetanseområde, og det kan derfor stilles spørsmål ved om resultatene kan generaliseres til andre innenfor samme bransje. Samtidig vil det være mulig å fremheve at studien kan bidra til å styrke allerede eksisterende teori, samt at funn knyttet til employer branding gjennom sosiale

medier kan være verdifulle for andre bransjer som er på vei i samme retning som konsulent- og rådgivningsbransjen på sosiale medier.

### 3.5.5 Ethiske vurderinger

I forbindelse med et forskningsprosjekt kan det oppstå etiske problemstillinger, og det er derfor viktig å følge etiske og juridiske retningslinjer i forbindelse med forskningen (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Ethiske problemer er ikke kun knyttet til selve intervjuet, men preger hele prosessen i intervjuundersøkelser, og forskere bør være klar over og ta hensyn til dette helt fra prosjektstart til prosjektslutt. I kvalitativ forskning oppstår gjerne etiske problemstillinger, grunnet det komplekse forholdet mellom forsker og informant knyttet til datainnsamling (Kvale & Brinkmann, 2017). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer, hvor det kommer frem tre ulike hensyn forskere må ta i betraktning (Johannessen et al., 2020; Nerdrum, 1998). Den første retningslinjen er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Det innebærer at den som skal delta i undersøkelsen, har en bestemmelsesrett i form av at de skal være informert og gi et frivillig samtykke til å delta, samt ha mulighet til å trekke seg uten konsekvenser. I løpet av intervjuene har informantene hatt mulighet til å bestemme hvilke spørsmål de ønsker svare på, og hvilken informasjon de ønsker å dele. I forbindelse med dette forskningsprosjektet ble et samtykkeskjema for deltakelse tilsendt informantene før intervju, som blant annet innebar samtykke til lydopptak. Deltakerne kunne velge å ikke delta, eller signere samtykkeskjema for deltakelse. I forkant av intervjurundene ble forskningsprosjektet meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av behandling av personopplysninger, og all data innsamlet i forbindelse med forskningsprosjektet ble behandlet i tråd med retningslinjene.

Videre tar retningslinjene for seg forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, som omfatter informantens rett til å bestemme hva som blir gitt og brukt som personopplysninger i forskningen, og i tillegg er sikre på forskeren ikke bryter taushetsplikt (Johannessen et al., 2020; Nerdrum, 1998). Forskningsprosjektet baserer seg ikke på personlig og privat informasjon, og det var derfor ikke utfordrende å beskytte informantens privatliv. Spørsmål knyttet til privatliv og personvern er tett koblet opp mot anonymitet og konfidensialitet (Bryman, 2016). I forskningsprosjektet er informantens navn, selskap og stillingstittel anonymisert. Det er kun informantens kompetanseområde som ikke er anonymisert, da dette kan ha relevans for oppgaven. Til tross for denne opplysningen vil det ikke være mulig å



identifisere informantene, noe som er med på å beskytte deltakernes identitet. Siste retningslinje er knyttet til forskerens ansvar for å unngå skade. Informanter skal utsettes for så lite belastning som mulig, og forskeren må vurdere om spørsmålene som stilles kan være vanskelig å bearbeide for informantene (Johannessen et al., 2020; Nerdrum, 1998). Innenfor dette forskningsprosjektet er det ingen spørsmål som berører sensitive tema, og det var derfor ikke en utfordring i denne studien.

### 3.5.6 Kritisk vurdering av metodegjennomføring

Etter gjennomført datainnsamling var det viktig for forskerne å se tilbake på om metoden som ble benyttet egnet seg for å besvare problemstillingen. Etersom studien har til formål å belyse og forstå et fenomen, var valg av kvalitativ forskningsmetode og semistrukturerte intervju riktige valg for å best mulig kunne gå i dybden på få enheter slik at det var mulig å besvare problemstillingen. De utvalgte informantene var trukket ut på bakgrunn av et strategisk utvalg hvor faktorer som kompetanseområde og stilling var relevante for å få så gode og reflekterte svar som mulig. Til tross for dette, kom det frem under noen intervjuer at informanten manglet god nok innsikt innenfor visse kategorier, som til tider førte til overflødige svar. Dette kunne vært løst ved å gjennomføre informasjonsmøter med alle informantene i forkant av hvert intervju, for å avklare hvilken kunnskap og informasjon vedkommende hadde muligheten til å gå i dybden i.

Det kan også stilles kritiske spørsmål knyttet til at intervjurundene fant sted digitalt. Som nevnt under delkapittel 3.2.4 fungerte Microsoft Teams godt som intervjuplattform, ettersom muligheten for å se hverandre over video er et godt alternativ til fysisk intervju. Samtidig vil man da miste muligheten til uformell kaffe-prat, omvisning i lokalene og lignende før og i etterkant av intervjuet, noe som kan ha bidratt til et mer formelt forhold mellom forsker og informant. Dersom det ville latt seg gjøre for begge parter, er fysiske intervjurunder å foretrekke for å opprette et godt og uformelt forhold til informantene, gitt at forskerne skulle gjentatt valg knyttet til datainnsamlingen. Samtidig kan det stilles spørsmål hvorvidt studiens empiri påvirkes av at store deler av datainnsamlingen baseres på flere informanter innenfor samme bedrift. Etersom det er en overvekt av informanter fra informantbedrift E kan det bidra til å prege at studiens resultater i stor grad er basert på deres holdninger og perspektiver knyttet til employer branding.

## 4. Resultater

I dette kapitlet skal studiens empiriske resultater presenteres. Gjennom kvalitative forskningsintervju har forskerne innhentet et omfattende datagrunnlag som har blitt analysert og tolket. Disse resultatene danner grunnlag for videre diskusjon og konklusjon rundt problemstillingen: *“Hvordan kan bedrifter lykkes med ekstern employer branding på sosiale medier?”*. Kapitlet er delt inn i delkapitler med tilhørende kategorier basert på det som fremkom i analysen. Avslutningsvis følger en oppsummering av studiens resultater og funn som videre skal benyttes i diskusjonskapitlet.

### 4.1 Dagens situasjon

Samtlige informanter trekker tidlig frem i intervjurunden at employer branding i dag er et hett og aktuelt tema i bransjen. Det blir understreket at det har blitt satset stort på området de seneste årene, ettersom det er høy konkurranse om å tiltrekke og ansette de beste talentene, samt bevare sine ansatte. Årsaker som at det i dag er kandidatenes marked der det er flere ledige stillinger enn tilgjengelig arbeidskraft, trekkes frem av informanter til hvorfor det blir viktigere å skille seg ut. Informantene poengterer at høyere ressursbruk på employer branding har gitt effekter som økt synlighet og interesse blant ulike målgrupper. Samtidig er det noen av informantenes bedrifter som har kommet lengre enn andre i prosessen, med tanke på hvor lenge virksomheten aktivt har jobbet med employer branding, men et sammenfallende funn er at samtlige bedrifter har rettet stort fokus mot konseptet de siste to årene. En informant trekker også frem at det ikke eksisterte noen form for strategi knyttet til employer branding da vedkommende ble ansatt i selskapet i 2020. Andre informanter nevner derimot at man stadig har jobbet med employer branding selv om dette ikke har blitt formalisert i organisasjonen før de siste to årene.

*“Det er veldig stor satsing på det med employer branding i Bedrift A [...]”* - Informant A

*“Da jeg kom inn i selskapet så var det ingen employer branding-strategi i 2020. Vi var nesten ikke på noen karrieredager, vi jobbet ikke noe strategisk mot employer branding [...]”* - Informant H

*“Vi er jo på en måte ikke tidlig i fasen av å jobbe med employer branding i dag, det gjør man jo enten man vet at man gjør det eller ikke. Men vi har formalisert det på en måte de siste to årene”* - Informant B

*“Jeg kan jo nevne at employer branding har vært et fokusområde særlig i år, fordi og det er først nå vi liksom setter ned en arbeidsgruppe på det siden jeg startet her, som en miks fra HR, oss i kommunikasjon og marked, som er forankret i ledelsen [...]” - Informant E*

Flere informanter mener også at slik det er i dag, med svært dynamiske omgivelser, krever arbeid med employer branding en agil tilnærming med gode muligheter for fleksibilitet slik at det er mulig å tilpasse innhold og aktiviteter til riktig tid og sted. Flere informanter vektlegger samtidig at employer branding er noe man aldri blir ferdig utlært i, da det stadig kommer nye trender å ta hensyn til. Informant C påpeker at et av hovedmålene med employer branding er rekruttering, og det er derfor essensielt å treffe aktuell målgruppe med riktig budskap, slik at potensielle kandidater ønsker å bli ansatt i akkurat det spesifikke selskapet.

*“[...] EB går veldig inn i alt, da det omhandler å markedsføre seg som en foretrukket arbeidsgiver for hele organisasjonen/bedriften: tiltrekke, rekruttere og beholde talenter. Det gjør at EB er veldig gøy å jobbe med, nettopp fordi det er dynamisk og ‘agile working’ (årets buzzord?) [...]” - Informant C*

*“Jeg tenker en god strategi er en strategi som på en måte er mulig å endre litt på underveis, så hvis man har en altfor rigid strategi, så mister man mye av kreativiteten og mye av den radaren du må ha ute da [...]” - Informant B*

#### 4.1.1 Arbeidsmetoder

Innsiktsbaserte arbeidsmetoder og utvikling av strategier blir nevnt av flere informanter når forskerne spør hvordan de ulike bedriftene arbeider med employer branding i dag. Det fremkommer at flere av informantenes bedrifter ønsker å ta beslutninger basert på konkrete tall og målinger. Informanter forklarer derimot at det kan være krevende ettersom flere faktorer knyttet til employer branding kan være vanskelig å måle direkte. Det blir trukket frem at det i dag benyttes blant annet medarbeider- og markedsundersøkelser som beslutningsgrunnlag for å utvikle employer branding-strategien.

*“Vi jobber endel med innsikt også som jeg nevnte så vidt, men det kan være altså veldig viktig arbeid og å kjøre noen fokusgrupper og å finne litt ut av, ikke sant, hvor er målgruppene, hvor befinner de seg, hele tiden liksom fylle på da med den innsikten, slik at du klarer å tilpasse*

*budskap og kanal og at du på en måte opprettholder den der, ja du har aldri utlært i det faget her, så man må hele tiden innhente innsikt” - Informant A*

*“[...] vi har begynt å jobbe innsiktsbasert, fordi det som er viktig for oss er at vi kan ikke ta en beslutning basert på magesfølelsen om hva vi tror for eksempel studenter er opptatt av, eller erfarne og hva vi tror vi er gode på i Bedrift E. Så i år så har vi vært nødt til å ta undersøkelser, og finne ut av hvor vi står i markedet” - Informant H*

Informantbedriftene har ulike tilnærminger når det kommer til organiseringen av rollefordeling og stillinger i arbeidet med employer branding. Noen av bedriftene har de siste årene utviklet helt nye stillinger hvor employer branding på sosiale medier er hovedoppgaven, mens andre har tillagt arbeidsoppgaver knyttet til employer branding til allerede eksisterende roller i selskapet. Der blir gjerne employer branding og sosiale medier satt til side, og det kan være utfordrende å sette av nok tid, da det gjerne er andre arbeidsoppgaver høyere på prioriteringslisten. Derfor ønsker flere av informantene nye roller med spesifikke employer branding-oppgaver.

*“[...] Ingen av oss sitter egentlig med dette som hovedoppgave, så for oss så er det litt venstrehåndsarbeid, og da er det sånn du sitter der med den dårlige samvittigheten som ligger, med sosiale medier som vi vet at kunne blomstre [...]” - Informant B*

*“[...] Employer branding-stillingene vokser opp da, nå er det 1 ny her i vårt selskap som jobber med dette - og det er meg, selv om jeg jobber mye i team og hjelper hverandre. I dag er det kun jeg som har rollen, men plutselig er vi sikkert 2. Det blir ikke noe mindre relevant med årene, det er ganske sikkert” - Informant C*

#### 4.1.2 utfordringer med Employer Branding

Utfordringen med å skille seg ut blant lignende selskaper og bli den foretrukne arbeidsgiveren for de riktige kandidatene er et gjennomgående tema når forskerne spør hvilke utfordringer informantene ser med employer branding i dag. Konsulent- og rådgivningsbransjen består av mange selskaper som leverer lignende goder, både når det kommer til arbeidsvilkår, verdier og kultur. Det er derfor viktig for flere informanter å finne en måte å skille seg ut på og vise frem denne særegenheten gjennom employer branding. Noen informanter poengterer at de selv synes det er utfordrende å forstå hva som er unikt med deres bedrift, kontra et konkurrerende

selskap som tilbyr lignende tjenester. Derfor er det en kontinuerlig utfordring om hvordan dette kan løses på best mulig, for å skille seg ut fra andre selskaper.

*“Den største utfordringen er kanskje det å skille seg ut, i hvert fall i vår bransje [...]”* - Informant D, som ved en senere anledning legger til at med tanke på at bedriften driver konsulentvirksomhet, og ikke selger fysiske produkter kan det være enda mer utfordrende å skille seg ut i mengden. Dette bekreftes av en annen informant, som legger til at det derfor er organisasjonens mennesker som skal bidra til å gjøre bedriftens arbeidsmiljø ekstraordinært.

*“[...] også er jo det vanskelig i dag når alle prøver å skille seg ut, også blir det jo vanskelig å være kreativ, men kanskje du kan vise til noe som er veldig spesielt med din bedrift og så fremme det, men da må det jo være noe der, hva er det som er unikt med den bedriften og hvorfor skal folk jobbe der”* - Informant J

*“Jeg tror den største utfordringen er at det å prøve å skille seg ut fordi man drukner i mengden av innhold”* - Informant A

Noen informanter viser til at løsningen på denne utfordringen kan være langsiktig arbeid med å bygge opp troverdighet, både internt og eksternt. På denne måten tror flere av informantene at det er mulig å opparbeide tillit til både nyutdannede og mer erfarne jobbsøkere, slik at kandidatene faktisk vil få den samme opplevelsen av selskapet slik de har fått inntrykk av. Det er vanskelig for flere informanter å sette ord på hvilke tiltak som kan gjennomføres for å nettopp bygge denne tilliten. Samtidig vektlegges det fra flere at slik type arbeid vil kreve en langsiktig plan, med utvalgte fokusområder som bedriften ønsker å fremstille i sin eksterne employer branding.

*“[...] Det tar tid at folk faktisk skal tro deg fordi det er så veldig mange som gjør det samme, med mange flotte grandiose ord om hvordan skiller du deg ut og hvordan får du den troverdigheten [...]”* - Informant D

*“Først må du jo kanskje ha først og fremst en god plan da, som også er gjennomførbar tenker jeg. Men så er det jo sette seg på en måte noen hårete mål og en ambisjon som man kan jobbe etter og leve etter, denne ambisjonen”* - Informant J, hvor Informant I tilføyer at det er viktig

å få frem i planen hvor man skal og hvorfor man skal dit i sammenheng med forretningsmessige mål.

Sentralt i intervjuene er anerkjennelsen av at employer branding er et stort fagområde som krever samspill mellom flere ledd i organisasjonen, og ikke minst anerkjennelse fra ledelsen slik det gjerne ikke var noen år tilbake. Flere informanter trekker frem til at det har vært krevende å vise til ledelsen hvilken verdi og potensielle effekter strategisk employer branding-arbeid kan ha på sikt. En av informantene trekker frem at årsaken til at ledelsen ikke har prioritert employer branding som en viktig del av organisasjonens strategi tidligere, kan være at selskapet har hatt vekst uten å bruke særlige ressurser på omdømmebygging.

*“Tradisjonelt sett så har ikke markedsføring og employer branding vært noe som har blitt prioritert mye i selskapet [...]”* - Informant D

*“[...] Ikke minst få ledelsen med på å forstå viktigheten og arbeidet som ligger bak det”* - Informant B

*“[...] Bedrift E har jo alltid klart seg veldig godt som et selskap og har aldri sett verdien av å bygge seg et omdømme eksternt, fordi det har rullet og gått uansett. Men i det markedet som er nå, hvor det er knapphet både på ressurser, det er kamp om de som er gode, til og med juniorer, så employer branding er jo absolutt et hett tema.”* - Informant G

## 4.2 Sosiale medier som plattform for Employer Branding

Sosiale medier spiller stadig en større rolle i bedrifters eksterne markedsføring og profilering, og blir ansett som et viktig verktøy for employer branding i følge flere av informantene. Sosiale medier er et viktig virkemiddel innenfor ekstern employer branding og Informant E trekker også fram at *“det er kult å tenke litt sånn rundt hvordan man ser sosiale medier som en integrert del av den helheten da i employer branding”*. I tillegg er sosiale medier digitale plattformer som stadig endres og utvikles, og det er derfor viktig for informantene å følge med i utviklingen og holde seg relevant i en konkurransepreget bransje. Noen informanter forteller derfor at bedriften kjøper eksterne rapporter for å få dypere innsikt i hvilke sosiale medier som skaper mest engasjement. Samtidig nevnes det fra samtlige at man må ta hensyn til samfunnsmessige

forhold før innlegg publiseres. Det er ikke alltid alt innhold er passende med tanke på hvordan nyhetsbildet endrer seg, ettersom bedriftsprofilene er offentlige og tilgjengelige for alle.

*“[...] Ja det er jo det at det er veldig dynamisk, ting endrer seg, du kan ha brukt en måned på en kampanje og så må du bare legge det dødt, fordi at nyhetsbildet og omverdenen forandrer seg. Det skjer ting i verden som gjør at det ikke passer å gå ut med kampanjen som planlagt”*

- Informant C

Når det gjelder planlegging av innhold for de ulike sosiale mediene, kommer det frem fra de fleste informantene at de benytter en form for kombinasjon, hvor noe av innholdet er fastsatt og planlagt, mens annet innhold kommer frem mer spontant når det dukker opp noe av interesse. Samtidig trekker en av informantene frem at det er viktig å være konsistent i publiseringen av innhold, ettersom målgruppen forventer og er forberedt på at det skal komme ulike oppdateringer og innlegg i løpet av uken. Flere informanter forteller at man må være bevisst på mengden av innhold som publiseres, da det er en hårfin grense mellom å publisere for mye slik at målgruppen blir mett på informasjon fra organisasjon, og å publisere for lite slik at målgruppen mister interessen. I tillegg trekkes det frem at man må ha et bevisst forhold til hvordan algoritmene på de ulike sosiale mediene fungerer, da de anses som viktige for å opprettholde engasjement blant målgruppen.

*“Vi har en plan, men samtidig så skal vi liksom ikke tvinge fram noe. [...] På stories for eksempel på Instagram så er vi sånn at vi bare kan kjøre på, trenger ikke å ha kun én om dagen, mens på LinkedIn så prøver vi å ikke å ha mer enn en om dagen, samme på Facebook, og på Instagram - så tror jeg vi har snakket om tre poster i uka, altså det mer organiske i feeden da, men med instastories er det litt mer sånn kjøre når vi har noe”* - Informant B med eksempel om hvordan deres plan for øyeblikket ser ut

*“[...] Er det ukentlig så må det være ukentlig. Det må være on-time, må komme når folk forventer. Mennesker er vanedyr, så man må ha den på plass [...]”* - Informant D, når vedkommende forteller om en spesiell kampanje bedriften har hatt høyt engasjement på.

#### 4.2.1 Valg av kanaler

Flere av informantene nevner at organisasjonen tar i bruk flere ulike sosiale medier for å nå ulike målgrupper, og det trekkes frem at de er opptatt av å differensiere kanalene til en viss

grad for å tilpasse innhold til de ulike målgruppene. Det kommer tydelig frem at det er Facebook, LinkedIn, Instagram og YouTube som benyttes som plattformer på employer branding, noe forskerne ble klar over under forberedelsene før datainnsamlingen. Samtidig trekker flere informanter frem at det er Instagram og LinkedIn som er hovedkanalene for employer branding. Informanter forteller at disse mediene er egnet for den type innhold bedriften ønsker å publisere, samtidig som det er mulig å legge til en lenke med kobling til bedriftens hjemmeside dersom målgruppen søker etter mer informasjon. Ikke alle bedriftene er like aktive på alle kanaler, og noen av bedriftene har ulik tilstedeværelse og strategi for å treffe sine målgrupper, men det kommer frem at det er noen gjennomgående strategier. Informantene har et bevisst forhold til hvilket innhold som passer til hvilke kanaler, og på den måten kan tilpasse og differensiere innhold.

*“Vi har ganske spesifikke målsetninger og ulik bruk av kanalene. Vi ser jo det at man kan jo ikke bare dele det samme innholdet i alle kanaler og å bare fyre løs og se hvordan det går. Du må jo tilpasse innholdet til de ulike kanalene, bruksmønsteret til målgruppen er ganske forskjellig i de ulike kanalene. Så det må man tilpasse hele tiden” - Informant A*

*“Der har vi jo valgt hovedsakelig LinkedIn, vi har valgt Instagram og Facebook og. Rett og slett fordi at det er de største i Norge ifølge Ipsos som vi bruker på data [...]” - Informant D*

Informant B viser til et eksempel på hvordan selskapet tilpasser innhold på de ulike sosiale mediene. Nylig kjøpte informantbedriften opp et annet selskap, og ønsket å publisere nyheten i sine kanaler: “[...] Men vi prøver jo egentlig bare utnytte det innholdet vi har og publisere det på tre forskjellige måter da. Så en ting er ordlyden og det andre er at vi velger kanskje et annet bilde. [...] På LinkedIn, så ville vi lagt ut nettopp dette veldig glossy corporate-bildet av administrerende direktør som hilser på annen administrerende direktør, mens på Instagram så blir det kanskje en selfie fra administrerende direktør med ny administrerende direktør i bakgrunnen. Men samme nyheten, ny ordlyd, litt annet bilde. Det er en taktikk vi har.” - Informant B

Instagram blir som nevnt tidligere trukket frem av flere informanter som hovedkanalen innenfor employer branding. Flere informanter peker på at kanalen er spesielt egnet til å nå den yngre målgruppen som for bedriftene typisk er nyutdannede. En av informantene trekker også frem at de opplever høyere spredning på Instagram, som kan bidra til å øke synligheten til



bedriftsprofilen. Det er samtidig en kanal som tillater mer uformell og personlig kommunikasjon, ettersom mediet har flere ulike funksjoner når det kommer til bilde- og videodeling. Dette bidrar til at målgruppen kan få dypere innsikt i organisasjonen, på et mer personlig plan mener flere av informantene. Et eksempel på innhold informantenes bedrifter ofte tar i bruk, er at ulike ansatte gjennomfører såkalte “take-overs” hvor man som mottaker følger en ansatt gjennom en typisk arbeidshverdag og kan stille spørsmål direkte til vedkommende. På denne måten forteller flere informanter at målgruppen kan engasjere seg og få innblikk i organisasjonsverdier, kultur og forretningsområder.

*“[...] Så om man tenker mer employer branding så er det åpenbart at flere i målgruppen vår er på Instagram og den biten der. Så da tenker vi jo strategisk rundt det at den skal være en sånn “behind the scenes”- kanal og så mange andre gjør det også [...] - Informant E som senere legger til at målgruppen de vil treffe på Instagram gjerne er nyutdannede og at de derfor er mer personrettet.*

*“Ja, så vår strategi er egentlig at vi bruker Instagram som Employer Branding kanal. Det skal være kun employer branding kanalen vår, det er der vi ønsker at kandidater og ansatte skal bli, hva skal jeg si, engasjert og informert om hvordan det er i Bedrift A. Kulturen vår, menneskene våre, prosjektene våre, hva vi bidrar med i samfunnet [...]” - Informant A*

LinkedIn blir ifølge blant annet Informant E kjennetegnet som *“en profesjonell kanal for arbeidstakere”*, som gjerne har en mer formell tilnærming til bedriftsrelatert innhold. Noen informanter legger også til at LinkedIn anses som den største kanalen for employer branding ettersom informantbedriftene har flest følgere her. Det er derfor viktig for informantene å ha en tydelig tilstedeværelse på denne kanalen. Det nevnes også at dette er kanalen hvor informantene opplever høyest engasjement i form av likerklipp, kommentarer og videredeling av innlegg. Samtidig vektlegges det at dette er en kanal, som i tillegg til employer branding har større fokus på rekruttering og publisering av nyhetssaker relatert til bedriften.

Informant D forteller at de merker mest trafikk på LinkedIn, og forklarer *“Det er nok Instagram og LinkedIn som er de beste kanalene, men LinkedIn er også - folk går nok inn der med et litt annet mindset enn det de gjør på Facebook. Det tror jeg gir en slags effekt, fordi at man går inn på LinkedIn så ser du mer faglig relatert innhold enn det du gjør på seg Facebook. Du er ikke helt i det mentale stadiet. Så LinkedIn er den beste kanalen vi har [...]”*.

Flere informanter trekker frem at LinkedIn tradisjonelt sett har hatt en eldre målgruppe med interesse for bedriftsrelaterte nyhetssaker, men at det er i ferd med å skje et skifte her. Flere av informantenes bedrifter opplever en økning i engasjement fra studenter og yngre målgrupper, og at LinkedIn derfor utvikles til å bli en mer attraktiv kanal for flere målgrupper, både eldre og yngre. Med tanke på at LinkedIn oppfattes som en voksende kanal mot studenter, har et par av informantene understreket at de ønsker å publisere mer uformelt innhold.

*“Før var LinkedIn en sånn kanal som var for å rekruttere egentlig, og hvis man ønsket seg en ny jobb. Nå er det mye mer kompetansedeling der, studenter er der. Så vi bruker det mer og mer, for vi ser også at vi får mer og mer engasjementet der [...]”* - Informant A

*“[...] På Instagram så treffer du de yngre, og det man kaller young professionals (2-5 års arbeidserfaring), men på LinkedIn treffer du gjerne mer erfarne. Derfor er LinkedIn et kjempeviktig verktøy for erfarne rekruttering [...]”* - Informant C

Det kommer også frem at det ikke er alle kanalene det er like mye engasjement på, men samtlige bedrifter har fortsatt tilstedeværelse på disse kanalene, fordi det er forventet av målgruppen at du skal være på alle kanaler. Dette er spesielt gjeldende for Facebook og Twitter som er kanaler alle informantbedriftene har profiler på, men informanter forteller at det oppleves mindre engasjement og aktivitet på disse plattformene.

*“[...] Vi vet at Facebook er en noe døende plattform i dag. Det er ikke der du treffer de unge lenger, og da bør man vite at det for eksempel er Instagram man bør gå for. Samtidig er Facebook en slags ‘hygienefaktor’ som man kan kaller det. Det vil si at man også bør holde den profilen oppdatert, da det ikke ser bra ut med en død Facebook profil. Om man ikke holder den noe oppdatert, er det kanskje bedre å ikke ha en profil på plattformen [...]”* - Informant C

*“Vi var ganske aktive på Twitter for noen år tilbake. [...] Men sånn som det er nå så ser vi at det krever for mye av oss og at man være veldig aktivt deltagende i debatter typ da, hvis du skal gjøre det godt på Twitter. Så den har på en måte den har vi nedprioritert litt, men så vil du selvfølgelig ha en tilstedeværelse der, så det er likevel så det er liksom bare bare-minimum på Twitter [...]”* - Informant B

*“[...] For vi har jo Facebook også, og der er det jo nesten ikke noe engasjement. Så det er litt sånn om vi bare skal vi legge ned Facebook og potensielt åpne Snapchat eller TikTok, så det er en ongoing vurdering vi har da [...]” - Informant A*

Samtlige informanter forteller om dilemmaet rundt nye sosiale medier som Snapchat og TikTok som har vært oppe til diskusjon flere ganger, ettersom disse mediene kan bidra til å heve engasjementet blant yngre målgrupper. Trender endres og det dukker stadig opp nye kanaler på sosiale medier som innebærer flere muligheter for bedrifter til å drive med employer branding, samt å treffe bredere målgrupper. Ingen av informantbedriftene har foreløpig tilstedeværelse på disse kanalene, men samtlige forteller at det har vært flere vurderinger på om det er aktuelt å gå over til nye kanaler.

*“Vi har hatt det oppe til diskusjon både Snapchat og TikTok. Og hvorfor vi ikke velger det akkurat nå, er fordi vi ønsker å prioritere de kanalene vi har da, og det er jo ganske mange vi har fra før. Men det er jo gøy å følge med på hva som skjer, og det er flere som sier at vi bør komme oss på TikTok for det er et potensial der for å nå den yngre målgruppen”. - Informant F*

*“[...] Også sitter vi hele tiden og så skal man være der selskapet som går inn på TikTok? Vet ikke. Er litt redd for hva som kommer til å skje der. Man sitter der og så enten så må man bare eie det, å stå i stormen. [...] Vi gjør vurderinger hele tiden i forhold til popularitet og hensikt [...]” - Informant B*

De gjennomgående årsakene til at informantene ikke har gått over til eksempelvis Snapchat og TikTok, forteller de er mangel på ressurser, men samtidig gis det inntrykk om at ingen vil være først ute. Alle informantene trekker frem at de aktivt følger med på hva konkurrerende selskaper gjør, både på sosiale medier og andre employer branding-aktiviteter, før man gjerne foretar seg noe nytt og eventuelt går over til nye plattformer. Flere informanter trekker også frem at de ønsker å prioritere allerede etablerte kanalene fremfor å gå over til nye kanaler, grunnet ressursmangel hos enkelte av informantbedriftene.

*“Du bør følge med på andre selskaper rundt; En ting er at du kan plukke opp ideer som andre har, en annen er å følge med på konkurrenter. Det er en kamp om talenter i dag, og da har det andre gjør ganske mye å si. Det er viktig å følge med” - Informant C*

*“[...] Vi følger med på hva konkurrentene gjør, men vi ønsker å på en måte gå vår egen vei og gjøre det vi synes er riktig i forhold til vår merkevare” - Informant A*

#### 4.2.2 Utfordringer med sosiale medier

Det nevnes av flere informanter at employer branding på sosiale medier har blitt et større satsningsområde de seneste årene. Flere og flere bedrifter ser nå behovet for å sette inn mer ressurser til å jobbe med sosiale medier, ettersom det er en tid- og kostnadskrevende oppgave. Flere informanter forteller at de i dag ikke har kapasitet til å få til alt de ønsker, og at det er det er en hard kamp om selskapets midler. Noen av informantene trekker frem at de ønsker flere ansatte som kan bidra i arbeidet knyttet til sosiale medier, gjerne på heltid, da det er gjennomgående at få sitter med sosiale medier som hovedoppgave. Det er også en stor utfordring for flere av informantene at det ikke alltid er forståelse fra ledelsens side at sosiale medier og innholdsproduksjon krever mye ressurser.

*“Jeg tror jo de vel har endret syn på dette, men at ledelsen, typ tradisjonell ledelse ikke har forståelse for effekten av sosiale medier og heller ikke har forståelse for hvor mye arbeid som ligger bak det å publisere i sosiale medier [...] ikke minst få ledelsen med på å forstå viktigheten og arbeidet som ligger bak det da [...]” - Informant B*

*“[...] Vi må tiltrekke oss hele tiden og så har jeg ingen penger til å gjøre noe som helst, omtrent, at vi må fordele de pengene vi har, veldig broderlig på ting. Skal man opp noen nivåer, så må man bruke penger[...]. Jeg vet at konkurrentene våre bruker opp mot 3 millioner på employer branding, vi har ikke i nærheten av det budsjettet” - Informant H*

En annen utfordring som trekkes frem er at for å holde seg relevant på sosiale medier er det viktig med jevnlig oppdatering og å være konsistent i innholdet som publiseres. Dette er blant annet for å opprettholde bedriftsprofilenes algoritmer. Det nevnes også at det er krevende å skape engasjement. Det påpekes at dette kan skyldes at målgruppen ofte bruker sosiale medier til andre formål som eksempelvis å lete etter en ny arbeidsgiver. Samtidig finner noen informanter det krevende å fange oppmerksomheten til målgruppen på ulike sosiale medier, ettersom man fort kan drukne i mengden av innhold i brukerens nyhetsstrøm.

*“[...] Så det er krevende og vanskelig, for det krever utrolig mye tid og ressurser og liksom hele tiden oppdatere, hele tiden legge ut nytt innhold. Så det er jo vanskelig for revisjon- og*

*konsulentselskaper å engasjere den målgruppen der, fordi de allerede bruker sosiale medier til noe helt annet.” - Informant A*

*“[...] En annen utfordring er at man virkelig kjemper om oppmerksomheten til folk, altså hvis du ikke klarer å catche oppmerksomheten i løpet av de første 3-5 sekunder i en video, så gidder de ikke å se videoen. Hvordan klarer du å gjøre det? Hva er nøkkelen til det liksom?” - Informant C*

### 4.2.3 Virkemidler

For å utvikle innhold på sosiale medier tas det i bruk mange virkemidler for å skape engasjement, kommer det frem gjennom flere intervjuer. Ettersom de sosiale kanalene benyttes til ulike formål, tas det i bruk forskjellige virkemidler på de ulike kanalene for å tilpasse innholdet. Det kommer frem at det er ulike strategier blant informantbedriftene om hvilke virkemidler de tar i bruk, hvor noen har klare retningslinjer for hva som skal publiseres, mens andre informanter forteller at de ikke har like tydelige rammer. Samtidig trekkes det frem at mer visuelle virkemidler som bilder og videoer skaper stor effekt, selv om det vektlegges at bilder og videoer må tilpasses hver enkelt kanal. Informantene er opptatte av å prøve og feile, som flere ønsker at skal resultere i en form for verktøykasse når det kommer til hva som skaper engasjement og aktivitet blant målgruppen.

*“Det er for eksempel at bildene skal ha høy kvalitet, det er et krav. Vi ønsker å prøve å ha med noe farger, altså et element av bedriftsfargene. [...] Vi prøver også å få til estetiske og fine bilder og at det skal være god kvalitet på bildene, men det er på en måte retningslinjer vi har laget oss, og det er vi som poster de bildene i feeden, så vi sikrer jo det at det blir gjort ordentlig da [...]” - Informant A*

*“[...] Så det, vi prøver og feiler og teste litt hver gang egentlig. Vi merket det at bilder og video - altså det visuelle - slår veldig godt an da [...]” - Informant F*

*“Ja det er litt sånn som det jeg nevnte nå at video har absolutt kjempe-brand-effekt. [...] Vi må ha en god base med forskjellige typer innhold [...]” - Informant B*

Et godt arbeidsmiljø betraktes som svært viktig for informantene for å kunne tiltrekke seg kandidater. Et sentralt virkemiddel for å vise til nettopp dette er storytelling, hvor bedrifter

engasjere sine ansatte til å fortelle deres historie som ansatt i bedriften. Mange løser dette ved at ansatte får overta tilgang til plattformer for å dele interne historier og vise frem arbeidsmiljøet. Flere av informantene mener at dette gir gode muligheter til å vise frem hvordan blant annet arbeidsmiljøet i bedriften oppfattes av de ansatte. Flere av informantene viser til at de er opptatt av å fronte organisasjonens forretningsområder, og dette gjøres gjerne ved hjelp av storytelling. Informanter forteller at på denne måten kan organisasjonen fremstå mer attraktiv ved at målgruppen får dypere innsikt i arbeidsplassen og forretningsområdene, og det er en gjennomgående oppfatning at dette kan bidra til at flere ønsker å bli værende eller bli en del organisasjonen.

*“[...] Og vårt mål er å fremme historier som inspirerer og bidrar til kunnskap og opplyse våre ansatte om hva som skjer i organisasjonen” - Informant F*

*“Ja, storytelling er jo generelt sett viktig. Show, don't tell. Du sier ikke at vi har bra arbeidsmiljø, du viser hvorfor vi har bra arbeidsmiljø [...]” - Informant C*

Det fremkommer at noen av informantenes bedrifter prioriterer midler til betalt annonsering på ulike sosiale medier. Formålet er å sikre at innhold tilpasset forskjellige målgrupper faktisk treffer målgruppene det har til hensikt å eksponere, som informanter forteller har vært utfordrende tidligere. Derfor har flere av informantens bedrifter oppnådd gode effekter ved å kjøpe opp annonseplasser for å vise frem sin organisasjon.

*“[...] Vi kjører en del annonsering på Facebook, mest mot kanskje erfarne, men også mot studenter. Så vi ser jo også at det også gir oss ganske høyt engasjement, men det er jo krevende og vanskelig å skape engasjement organisk i disse dager - det er nærmest umulig. Så vi ser jo at å legge på litt penger på annonsering gir oss en veldig god effekt. Du får jo også mye mer målrettet annonse, så ja det blir mer og mer av det” - Informant A*

*“[...] Men i forhold til sånn sosiale medier og litt sånn det å gjøre rekruttering via det da, og disse kampanjene vi har, så kjøper vi jo noen ganger opp - at vi treffer en målgruppe. Så får de opp Bedrift E. Vi må jobbe med både den, hva heter det, synligheten [...]” - Informant H*

#### 4.2.4 Fokusområder

Et gjengående tema knyttet til hvordan de ulike bedriftene ønsker å profilere seg gjennom ekstern employer branding i dag, både på sosiale medier og gjennom andre plattformer, er visjonen om å fremstå profesjonelle, men ikke for perfekte. Det er enighet mellom samtlige informanter at det er viktig med en rød tråd på de ulike sosiale mediene i bedriftens employer branding-aktiviteter. Flere informanter trekker frem at de er svært opptatt av at det som kommuniseres eksternt skal samsvare med slik det er internt i bedriften og ikke vise til en for polert utgave av arbeidsplassen. Det kommer også frem at det tidligere har vært mer vanlig å fremstille bedriften fra et mer formelt og profesjonelt perspektiv, men at det i dag gjerne presenteres mykere sider ved organisasjonen for å fremstå mer menneskelig, som passer bedre inn i den norske arbeidskulturen.

*“[...] Så tror jeg også at det kreves noe av generasjonen som kommer nå med å være mye mer ekte og ikke bare et glansbilde sånn som kanskje det tidligere har vært. For at det skal være troverdig. Ingen selskaper er perfekte, du må kunne si hva forbedringspotensial ditt er og å være åpen om det” - Informant D*

*“[...] jeg tror ikke man lykkes med en polert, fake utgave, i kommunikasjonen på sosiale medier, eller andre medier, men å være ekte, og prøve å skille seg ut [...]” - Informant I*

*“Jeg tror mye av det vi gjør eksternt det reflekteres av hvordan vi er internt, og det må stemme overens. Det er liksom ikke to helt separate ting, fordi at hvis vi selger ut et employer brand som ikke stemmer med det de opplever, så vil jo ansiennitet gå ned for eksempel. Og det er liksom det å foredle det som er internt og få det eksternt” - Informant D*

Når forskerne spør informantene om hva de tror blir viktig å inkludere i sin employer branding-strategi fremover, kommer det frem fra flere at det blir viktig å synliggjøre seg som et selskap hvor man tar samfunnsansvar på alvor. Bærekraftsperspektivet blir nevnt av flere informanter, som kan være en viktig faktor for å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver. En av informantene trekker også frem at de har inntrykk av at nyansatte og potensielle kandidater tar bærekraftsmål på alvor, og at dette kan bidra til å påvirke om et selskap er attraktivt eller ikke for kandidater som vurderer mulige arbeidsgivere. Samtidig er innhold med et bærekraftsfokus enkelt for informantbedriftene å kommunisere, ettersom bedriftsprofilene kan referere til blant annet ulike teknologier de benytter som bidrar til eksempelvis samfunnsnytt. Flere

informanter forteller at de benytter Universums ranking-system for å undersøke om bedriftens ulike fokusområder innenfor samfunnsansvar kan gi utslag for hvordan eksisterende ansatte vurderer bedriften. Det vektlegges videre at bærekraft er et viktig aspekt for mange ansatte, og at selskapet har fått en høyere ranking på Universum, grunnet deres store satsing på å fremme bærekraftige løsninger.

*“[...] Så sånn sett er det jo en naturlig at vi fronter mye bærekraft i våre kanaler, og vi ser jo også at det er nødvendig. Selskapet må ta bærekraftsansvar og være åpen og ærlig om hva vi gjør da. Det er rett og slett nødvendig” - Informant F*

Informantenes bedrifter ønsker å fremme et mangfoldig arbeidsmiljø for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass med tanke på etiske verdier. Det er flere av informantenes bedrifter som tidligere har hatt lav kvinneandel, men som nå har rettet større fokus mot likestilling på arbeidsplassen. Derfor har flere og flere bedrifter begynt å markere eksempelvis den internasjonale kvinnetidagen og pride-festivaler tydelig i sosiale medier, for å vise til at bedriften tar likestilling og mangfold på alvor. Ved å fremme slike fokusområder offentlig i sosiale medier, mener flere av informantene at det kan bidra til å skille seg ut som et selskap som tar viktige samfunnsmessige forhold på alvor og kontinuerlig jobber for et mer mangfoldig arbeidsmiljø.

*“[...] så er det sånn hva er det som egentlig skiller oss fra de andre, og da er det blant annet for eksempel å synliggjøre samfunnsansvaret da, for det står veldig sterkt hos oss og da må vi spille på den strengen for alt vi kan da” - Informant B*

*“Ja, vi ber om en viss type profil og så prøver vi å finne kjønnsbalanse, vise frem mangfold og alt det Bedrift E står for. [...]” - Informant F* når forskerne spør om hvilke ansatte bedriften ønsker å fronte i sine sosiale medier.

Flere informanter forteller også at bedriftens Employer Value Proposition (EVP) blir et viktig fokusområde å fremme på sosiale medier fremover, slik at potensielle kandidater får et tydelig overblikk over hva selskapet kan tilby de ansatte. Noen av informantene forteller at det er iverksatt undersøkelser for å kartlegge hvilke goder eksisterende ansatte setter pris på ved selskapet, men at dette ikke er ferdig utviklet hos alle selskapene. Det trekkes frem at arbeidet med en tydelig EVP-formulering kan være utfordrende, ettersom de ulike målgruppene kan



verdsette virksomhetens goder ulikt. Samtidig er det noen av informantenes bedrifter som aktivt benytter sin EVP i sammenheng med innhold som publiseres, for å skille seg ut blant lignende selskaper og skape interesse hos aktuelle kandidater. Prosjektgruppen fikk presentert flere av informantbedriftenes verdiforslag i forbindelse med spørsmål relatert til EVP, hvor det kom frem at selskapets EVP gjerne er kortfattet og fokuserer på få elementer, og har blitt benyttet over en lengre periode. Felles for samtlige informanter er at EVP er og vil forbli svært viktig i sammenheng rekruttering og merkevarebygging.

*“[...] jeg vil jo bare si at det er viktigere og viktigere at vi i det siste har blitt flinkere på å fokusere på det og at vi ønsker å bedre, være tydeligere på det [...] Og det henger jo veldig tett sammen med liksom vår merkevare og vårt løfte til de ansatte på en måte [...]”* - Informant I i sammenheng med spørsmål om hvordan de kommuniserer ut deres EVP.

### 4.3 Oppsummering av resultater

Gjennom syv intervjuer har forskerne innhentet informasjon knyttet til ulike bedrifters meninger, praktiseringer og utfordringer innenfor employer branding på sosiale medier i deres respektive selskap. En fellesnevner for samtlige av informantenes bedrifter er at employer branding er et stort satsingsområde nå, ettersom konsulent- og rådgivningsbransjen har en kontinuerlig utfordring med å tiltrekke seg kandidater ved å bli ansett som en foretrukket arbeidsgiver. Noen av informantenes bedrifter har utformet konkrete strategier for hvordan employer branding på sosiale medier skal gjennomføres, mens andre har mer glidende planleggingsarbeid. En fellesnevner er fleksibilitet i arbeidet med employer branding på sosiale medier, ettersom både trender og samfunnsmessige forhold stadig er i endring.

Det er noen utfordringer som går igjen hos samtlige selskaper, deriblant at det ikke har vært satt av nok ressurser til å arbeide med employer branding tidligere, og at det har vært vanskelig å få ledelsen i selskapet til å forstå verdien av ekstern merkevarebygging. Det ser ut til at dette nå er i ferd med å endres, men ettersom flere parametere knyttet til employer branding kan være vanskelig å måle direkte, er det fortsatt utfordrende for noen å få prioritert nok ressurser til å utføre det arbeidet informantene ønsker. Flere informanter vektlegger at employer branding på sosiale medier er langsiktig arbeid, som gjerne vil kreve en plan med ulike fokusområder for å klare å skille seg ut i mengden blant lignende selskaper.

Det er et tydelig mønster at Instagram og LinkedIn i hovedsak benyttes som plattform for employer branding, samtidig som det kommer frem at en tilstedeværelse på flere kanaler er viktig for å opprettholde både engasjement og algoritmer. Samtlige informanter trekker frem at de har et bevisst forhold til at innhold må tilpasses både til målgruppe og kanal, og at virkemidler som storytelling kan bidra til å bygge troverdighet og kjennskap til selskapet og arbeidsmiljøet. Det er tydelig at både bærekraft og mangfold er viktig å fremme i sosiale medier. På denne måten kan informantenes bedrifter vise til at de tar samfunnsansvar på alvor, slik at de blir oppfattet som en attraktiv arbeidsplass som tar hensyn til etiske problemstillinger. Bedriftens EVP anses også bli et viktig verktøy fremover, for å kunne vise til selskapets goder og dermed tiltrekke seg og rekruttere de riktige kandidatene.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet vil det være en diskusjon av studiens empiriske funn, satt i kontekst med det teoretiske grunnlaget. Ved å se teori og empiri i sammenheng vil det kunne være mulig å besvare studiens problemstilling: *“Hvordan kan bedrifter lykkes med ekstern employer branding på sosiale medier?”*. Kapitlet vil presentere en rekke faktorer som kan anses å være sentrale i en employer branding-strategi på sosiale medier for bedrifter i konsulent- og rådgivningsbransjen, basert på det som har kommet frem gjennom denne studien. I kapittel 5.1 vil ulike strategiske tilnæringer til employer branding bli diskutert. Kapittel 5.2 tar for seg ekstern kommunikasjon på sosiale medier, og i kapittel 5.3 diskuteres elementer som kan være fordelaktig å inkludere og ta i betraktning ved gjennomføring av en employer branding-strategi.

### 5.1 Strategiske tilnæringer til employer branding

Employer branding er ikke et nytt fenomen, men en gjennomgående trend i de empiriske funnene i studien er at employer branding de siste to årene har blitt et større satsningsområde for informantbedriftene som leverer konsulent- og rådgivningstjenester. Hovedmålet med employer branding er ifølge teori å tiltrekke seg de beste talentene gjennom å markedsføre merkenavnet på fysiske og digitale plattformer, med hensikt om å bli oppfattet som den foretrukne arbeidsgiveren (De Stobbeleir et al., 2018; Gehrels, 2019). Det understøttes av studiens empiriske funn, som viser til at det teoretiske hovedmålet for employer branding stemmer overens med informantbedriftenes oppfattelse og bruk av konseptet i dag. Konseptet employer branding er et svært dagsaktuelt og relevant fagområde innenfor ovennevnte bransje, hvor flere og flere bedrifter stadig iverksetter strategier for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Samtidig er det ulikt hvor langt informantbedriftene har kommet i prosessen med employer branding, og det eksisterer ulike strategiske tilnæringer som vil bli diskutert i dette delkapitlet. Her vil faktorer som merkevarebygging, målgruppetilpasning og ansvarsområder diskuteres nærmere.

#### 5.1.1 Merkevare- og omdømmebygging

Arbeidsgivers merkevare kan betraktes som identiteten til organisasjonen som en foretrukket arbeidsgiver (Ambler & Barrow, 1996; Bellou et al., 2015), som har en tett sammenheng med en organisasjons omdømme. I studiens empiriske funn kommer det frem at konsulent- og rådgivningsbransjen er en svært konkurranseutsatt bransje, hvor det å bygge en sterk merkevare

og et positivt omdømme vil kunne bidra til å gi fordeler for organisasjonen og dens ansatte. Flere av informantene trekker frem viktigheten av å både bygge en sterk merkevare og et sterkt omdømme, og at dette er noe som aktivt jobbes med for å være konkurransedyktige i den respektive bransjen. Funn fra studien viser til at arbeidsgivers merkevare og omdømme er noe samtlige av informantbedriftene har et bevisst forhold til, da dette anses som viktige ressurser for å påvirke hvordan interessenter oppfatter selskapet. Samtidig påpekes det av informanter at employer branding er noe som alltid vil foregå i bedriften, uavhengig om man er klar over det eller ikke. Alt et selskap foretar seg internt og eksternt er en del av interessenters oppfattelse av selskapet, som vil påvirke omdømme. Slik det fremkommer i våre funn, blir begrepene merkevare og omdømme omtalt om hverandre, som viser til at det eksisterer ulike tolkninger for begrepene. Samtidig viser studiens funn at det i dag har blitt aktuelt å benytte begrepet employer branding som et paraplybegrep for omdømme- og merkevarebygging, noe som har bidratt til en felles og enhetlig forståelse av begrepene.

Begrepet employer brand ble definert av Ambler & Barrow allerede i 1996, som viser til at konseptet lenge har hatt stadfeste i teorien, men det fremkommer i studiens empiriske funn at arbeidet med employer branding ikke har blitt formalisert i organisasjoner i like stor grad før de seneste årene. Våre funn indikerer samtidig at spesielt en av informantbedriftene ikke tidligere har innsett viktigheten av å drive med merkevare- og omdømmebygging, ettersom selskapet har vært i vekst uten å prioritere betydelige ressurser på å bygge et sterkt employer brand. Det kan derfor stilles spørsmål rundt hvor viktig det er å sette av nok ressurser til å bygge et sterkt merkenavn, dersom et selskap likevel opplever vekst uten å bruke betydelige ressurser på employer branding. Med tanke på dette vil det kunne være fordelaktig for bedrifter å vurdere hvilken verdi og effekt som oppleves ved å bruke ressurser knyttet til merkevarebygging, i motsetning til å nedprioritere midler til dette. På en annen side blir årsaker som knapphet på menneskelige ressurser, kamp om de beste kandidatene og økt konkurranse trukket frem av studiens informanter som faktorer til hvorfor det har blitt mer aktuelt å satse på merkevare- og omdømmebygging i dagens marked. Det er gjennomgående at alle informantbedriftene har prioritert ressurser for å drive med merkevare- og omdømmebygging i form av økte budsjetter og flere ansvarspersoner, da dette kan bli betraktet som en fremtredende faktor for å kunne lykkes med employer branding. Det kan derfor diskuteres hvorvidt bedrifter har råd til å nedprioritere midler og ressurser knyttet til merkevarebygging, når konkurrerende selskaper prioriterer en høyere andel i budsjettet til dette. For å holde følge

med utviklingen i en konkurranseutsatt bransje, kan det å vedlikeholde og styrke sitt merkenavn og omdømme betraktes som hensiktsmessig i arbeidet med employer branding.

### 5.1.2 Overensstemmelse mellom intern og ekstern kommunikasjon

Det er nødvendig at det er en overensstemmelse mellom hva som oppfattes internt av medlemmene av organisasjonen og det som kommuniseres eksternt, slik at selskapet kan bygge opp tillit og troverdighet blant interessenter av organisasjonen (Dutton et al., 1994; Ghadeer et al., 2016). Dette er forenlig med våre funn, som viser at det er en gjensidig enighet mellom informantbedriftene om at det som kommuniseres eksternt må samsvare med faktiske forhold internt, samt at budskapet må etterleves for å bygge troverdighet. Dersom det ikke er en overensstemmelse, vil selskaper kunne bli “tatt på fersken” ved at eksempelvis ansatte omtaler bedriften ulikt enn det som oppfattes av interessenter fra utsiden av organisasjonen. En misoppfattelse mellom hvordan eksterne interessenter oppfatter organisasjonen kan derfor betraktes som en faktor som kan påvirke en organisasjons omdømme negativt.

De empiriske funnene fra studien påpeker også viktigheten av ekte og ærlig kommunikasjon, slik at organisasjonen fremstilles så realistisk som mulig med tanke på faktiske forhold og omstendigheter. Samtidig er det gjennomgående at informantbedriftene hovedsakelig viser til de mest positive sidene ved organisasjonen, og det kan derfor stilles spørsmål om kommunikasjonen kan anses å være så ekte og ærlig slik de selv fremstiller. En bedrift ønsker naturligvis ikke å kommunisere ut mindre positive aspekter ved organisasjonen, da dette kan påvirke omdømmet negativt. Samtidig kan det være utfordrende for bedrifter å lykkes med å kommunisere en polert utgave av selskapet, ettersom dette kan svekke troverdigheten om det skulle vise seg å ikke stemme overens med faktiske forhold. Det kan derfor oppfattes som dels motstridende med tanke på det teoretiske grunnlaget, som viser til at det bør være overensstemmelse mellom intern og ekstern oppfattelse av kommunikasjonen. Et av formålene med å drive med employer branding er som nevnt å tiltrekke seg de beste kandidatene (De Stobbeleir et al., 2018; Gehrels, 2019), og dersom organisasjoner ikke klarer å leve opp til forventningene potensielle kandidater har, vil det kunne påvirke deres inntrykk og beslutning om å eventuelt ønske å arbeide for organisasjonen. Da vil en organisasjon potensielt kunne fremstå som en mindre attraktiv arbeidsgiver. For å bygge troverdighet hos interessenter, kan det derfor anses som hensiktsmessig for bedrifter å forsøke å finne en balansegang i sin eksterne kommunikasjon.

Det er nødvendig å inkludere ansatte innenfor alle nivåer i organisasjonens struktur for å kunne vise til faktiske forhold i bedriften. Derfor vil det være hensiktsmessig å inkludere informasjon relatert til organisasjonskultur, ledertilnæringer og fremtidige og eksisterende ansattes forventninger for å kunne utforme et sett verdier bedriften tilbyr sine ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004). Det stemmer overens med hvordan samtlige informantbedrifter forklarer at de benytter sosiale medier, da de ofte lar ansatte få styre organisasjonens brukerprofil. Et særtrekk innenfor arbeidsgivers merkevarebygging er at markedsføringen kommer fra innsiden og ut, ettersom det er organisasjonens egen oppfattelse av hvem de er og hvem de ønsker å være som kommuniseres ut til omverden (Mikkelsen & Laudal, 2016). Våre funn indikerer at en delvis ansatt-styrt organisasjonsprofil er et gjennomgående element som benyttes for å vise frem organisasjonen på en mer uformell og personlig måte, enn eksempelvis organisasjonens offisielle hjemmeside som gjerne er mer formell. Dette kan bidra til at potensielle kandidater og eksterne interessenter får et dypere innblikk i organisasjonens verdier og interne kultur, slik at det kan bli enklere å se om man identifiserer seg med organisasjonen og kan vurdere om dette er en aktuell og foretrukket arbeidsgiver. Det fremkommer i våre funn at ansatte blir benyttet som et viktig virkemiddel på sosiale medier, som vil bli nærmere diskutert i delkapittel 5.2.3.

### 5.1.3 Ansvarsfordeling

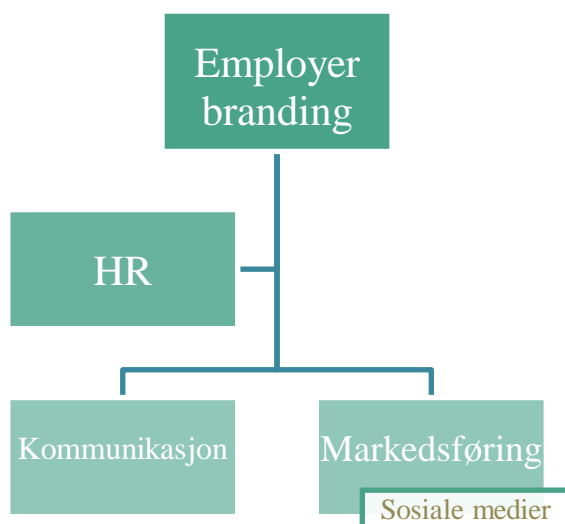
Studiens teoretiske grunnlag trekker frem at ansvarsområdet for employer branding bør bestå av en kombinasjon av HR og markedsføring (Biswas et al., 2018; Gehrels, 2019 s. 25; Thorne & Pellant, 2012). Våre funn viser til at det eksisterer ulike tilnæringer for hvordan studiens informantbedrifter har strukturert ansvarsfordelingen med employer branding og sosiale medier. Enkelte av informantbedriftene har en ansvarsfordeling lignende slik det anbefales i litteraturen, hvor det opereres med tverrfaglige arbeidsgrupper innenfor flere disipliner, som markedsføring, HR og kommunikasjon. Andre har opprettet egne employer branding-stillinger med støtte fra spesielt HR-funksjonen. Det er gjennomgående at flere av informantenes bedrifter nå ser behovet for å prioritere mer ressurser for å jobbe spesielt med sosiale medier innenfor employer branding. Det har de seneste årene blitt opprettet nye stillinger blant flere av informantbedriftene for å dekke disse arbeidsoppgavene på fulltid, slik at employer branding på sosiale medier ikke blir tilskrevet som en sidestilt oppgave med lavere prioritering. Informanter forklarer at en av årsakene til at slike ansvarsområder og stillinger har blitt utviklet

de siste årene kan sees i sammenheng med at employer branding i dag er svært aktuelt i konsulent- og rådgivningsbransjen.

Våre empiriske funn påpeker at det kan være fordelaktig å sette sammen et arbeidsteam bestående av mennesker med ulik kompetanse, slik at det er mulig å få ulike perspektiver og vinklinger på arbeidet med employer branding. Det kommer samtidig tydelig frem fra enkelte informantbedrifter at det er HR-ansvarlige som har eierskap til employer branding-strategien og at det er denne avdelingen som legger føring for arbeidet. Det er gjennomgående i våre funn at HR-funksjonen spiller en betydelig rolle i arbeidet med employer branding, enten de er direkte knyttet til arbeidet eller bistår i ulik grad. En av studiens informantbedrift viser også til at en av årsakene til at det har blitt større satsning på employer branding de siste årene, skyldes at flere bedrifter har utvidet og satt inn flere ressurser i HR-funksjonen. HR-avdelinger blir utvidet og får større fagmiljø, som kan ha vært en bidragsyter til større satsninger på employer branding.

Det kan derfor diskuteres om beste praksis er å følge teoretiske anbefalinger for å fordele ansvarsområdet eller om andre metoder er mer hensiktsmessig. Backhaus & Tikoo (2004) viser til at HR-funksjonen stadig blir viktigere for employer branding, som bekreftes av våre funn hvor det er en gjensidig enighet at HR-funksjonen må bidra med en viss rolle eller støtte i arbeidet med employer branding. Våre funn antyder at informantbedriftene virker tilfreds med sine løsninger for arbeids- og rollefordeling, men ettersom employer branding er et relativt nytt satsningsområde for mange bedrifter vil det være vanskelig å trekke konklusjoner til hva som kan være den mest hensiktsmessige gruppesammensetningen. Studiens empiriske funn og teori viser likevel til at det kan være fordelaktig å inkludere HR-funksjonen i arbeidet med employer branding, samtidig som det kan være hensiktsmessig å inkludere andre roller i selskapet, som markedsføring og kommunikasjon, slik at rollene kan utfylle hverandre.

Figuren nedenfor demonstrerer hvordan ansvarsområdet for employer branding kan tilskrives:



Figur 3: Forslag til ansvarsfordeling basert på teori og empiri

#### 5.1.4 Effekter og resultater

Innsiktsbaserte arbeidsmetoder betraktes som hensiktsmessig i sammenheng med hvordan organisasjoner vil distribuere sitt budskap på best mulig måte i forhold til målgruppen (Madia, 2011). Denne type arbeidsmetode er også tatt i bruk av studiens informanter, både med tanke på tilpasning av innhold for målgruppe, men også i sammenheng med andre employer branding-relaterte aktiviteter, eksempelvis ved å undersøke selskapets markedsverdi blant interessenter gjennom den årlige Universum-kåringen. På denne måten kan det være mulig å danne et bedre beslutningsgrunnlag med tanke på for eksempel hvilke goder nyutdannede vil verdsette hos en arbeidsplass og på hvilke kanaler dette skal kommuniseres.

Employer branding vil kreve langsiktig arbeid og for å kunne videreutvikle employer branding-strategien vil det være hensiktsmessig å kunne bekrefte om aktivitetene som gjennomføres faktisk har en effekt (Madia, 2011). På bakgrunn av at employer branding er et relativt nytt satsningsområde for studiens informantbedrifter, kommer det frem at det er vanskelig å si noe om konkrete målbare effekter av employer branding-aktiviteter på sosiale medier så tidlig i prosessen. Studiens informanter mener det er utfordrende å finne gode KPI-parametere for å måle eventuelle effekter, ettersom det er flere faktorer knyttet til employer branding som kan være vanskelig å måle. Eksempelvis kan det være vanskelig å anslå om bedrifters employer branding-aktiviteter i sosiale medier er direkte knyttet til om potensielle kandidater anser organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver eller ikke. Dersom en kandidat velger å søke seg til en ledig stilling, kan det være vanskelig å måle om det er grunnet employer branding-



aktiviteter, eller om det er andre faktorer som eksempelvis at kandidaten blir påvirket av sitt nettverk.

Flere av informantbedriftene kjøper rapporter fra eksterne markedsføringsaktører som måler engasjement på de ulike kanalene for å ha visse indikatorer på eksempelvis hvilke aldersgrupper som befinner seg på hvilke kanaler. Informantbedriftene forteller at de til nå har jobbet med å prøve og feile for å undersøke hva som fungerer og ikke. Samtidig har eksempelvis Instagram ulike funksjoner som tillater bedrifter å se en såkalt “engasjement-rate” for hver publisering, som kan benyttes til å vurdere hvilke innlegg skaper mest engasjement. En annen parameter som trekkes frem i våre funn for å måle effekt av employer branding-aktiviteter er Employer Branding-byrået Universum sin årlige undersøkelse i Norge, hvor blant annet studenter rangerer de mest attraktive arbeidsgiverne etter bransje som deretter publiseres offentlig (Universum, 2022). Dette har blitt en populær kåring hvor bedrifter søker etter å klatre på listene, og er noe som benyttes som en indikator av flere av studiens informantbedrifter for å måle hvilke eventuelle effekter employer branding-aktivitetene har gitt, samt sammenligne seg med konkurrerende selskaper. Det er derfor vanskelig å vurdere hvilke parametere som kan være hensiktsmessig å ta i bruk for å måle effekter og resultater av employer branding-aktiviteter, da flere av informantbedriftene bruker ulike verktøy og indikatorer. Samtidig har ikke prosjektgruppen fått innsikt i konkrete data, da dette ikke er offentliggjort og tilgjengelig for andre enn interne i organisasjonen. Informantenes forklaringer antyder likevel at det kan være hensiktsmessig å måle effekter av arbeidet for å se om arbeidet som gjøres kan gi resultater, og benytte denne innsikten for å ta beslutninger, samt videreutvikling employer branding-strategien.

## 5.2 Ekstern kommunikasjon på sosiale medier

Det fremkommer gjennom denne studien at sosiale medier benyttes aktivt i dag som kommunikasjonsplattform for bedrifters eksterne employer branding-aktiviteter. Black et al. (2016) trekker frem at formålet med å ta i bruk sosiale medier for employer branding gjerne er å bygge omdømme, utvide nettverk, nå ut til målgruppe og tiltrekke seg potensielle kandidater. Dette er sammenfallende med studiens empiriske funn, som viser at sosiale medier stadig får en større rolle i informantbedriftenes eksterne markedsføring, og anses i dag som en viktig plattform for employer branding. Samtidig viser våre funn at det er flere faktorer å ta i

betraktning for å sikre at den eksterne kommunikasjonen på sosiale medier faktisk oppnår formålet om å både treffe og påvirke målgruppen, som vil bli diskutert nærmere i delkapitlet.

### 5.2.1 Tilstedeværelse på sosiale medier

For å sikre at budskapet treffer målgruppen, blir det viktigere for organisasjoner å ta i bruk og engasjere seg i de riktige mediene (Black et al., 2016). Sosiale medier er i konstant endring og utvikling. Plattformer blir utdatert, og det kommer stadig nye sosiale kanaler. Dette poengteres også gjennom informanters beskrivelser, som indikerer at det er svært aktuelt å følge med i utviklingen slik at virksomheten holder seg relevant på riktige medier. Som nevnt i delkapittel 5.1.3, holder noen av informantbedriftene seg oppdatert gjennom kjøp av eksterne rapporter som gir innsikt i hvilke sosiale medier som kan gi høyest engasjement blant ulike målgrupper.

Det fremkommer i våre funn at problemstillinger knyttet til opprettelse av offisielle bedriftsprofiler på nyere sosiale medier som spesielt TikTok og Snapchat er utfordrende, til tross for at yngre målgrupper har en tilstedeværelse der. Informanter forklarer at spørsmålet delvis er knyttet til ressurser og prioriteringer, men det gis også uttrykk for at ingen av informantbedriftene vil være først ute på nyere plattformer, ettersom det kan være skremmende å ta det første steget ut i noe ukjent. Derfor er det mer aktuelt å følge aktivt med på hvor konkurrerende selskaper befinner seg, og eventuelt følge etter dersom det skulle vise seg at overgang til nye sosiale medier kan ha en effekt i forhold til å tiltrekke seg aktuelle kandidater. Dette er til dels motstridende med tanke på Backhaus & Tikoo (2004) som viser til at employer branding rettet mot eksterne målgrupper bør fokusere på hvordan virksomheten kan skille seg ut fra konkurrerende bedrifter. Dersom enhver bedrift innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen går etter beste praksis når det kommer til overgang til nye sosiale medier, vil det kunne være utfordrende å skille seg ut som organisasjon på dette punktet.

Kaplan & Haenlein (2010) presenterer en rekke kategorier av sosiale medier som oppsummeres og rangeres i en tabell, satt i sammenheng med hvilken grad de ulike mediene har av sosial tilstedeværelse og medierikhet, samt av selvpresentasjon og selvavsløring. Selv om noen sosiale medier i dag ikke er tatt i bruk av informantbedriftene enda, er det flere plattformer som aktivt brukes. Kanalene Instagram, Facebook, YouTube og LinkedIn benyttes i dag av informantbedriftene som plattformer for employer branding, og det fremkommer at spesielt Instagram og LinkedIn gjerne er hovedkanalene. Flere informanter forteller at det er på disse plattformene bedriften har flest følgere, samt at disse kanalene har egnede funksjoner for bilde-

og videodeling. Informantene viser også til at innhold som publiseres på Instagram og LinkedIn gjerne får en høyere spredning og dermed blir mer synlig for målgruppene. Begge disse mediene er kategorisert som sosiale nettverkssider, hvor det er mulig å opprette både individuelle og offentlige profiler som kan samhandle med mennesker med lignende interesser (Kaplan & Haenlein, 2010). Sosiale nettverkssider har middels høy rangering når det kommer til sosial tilstedeværelse og medierikhet, og scorer høyt med tanke på selvpresentasjon og selvavsløring. Ettersom en høyere sosial tilstedeværelse vil kunne gi høyere sosial innflytelse mellom kommunikasjonspartnere vil det være mulig å kunne argumentere for at de mediene som benyttes som kommunikasjonskanal for employer branding befinner seg innenfor en høy score. Dette er for å sikre at mediet er kompetent nok for å håndtere tvetydighet og usikkerhet blant interessenter (Daft & Lengel, 1986). På denne måten vil det kunne være mulig for organisasjoner å unngå misoppfatninger og etablere en trygghet med tanke på det målgruppen oppfatter.

Sosiale nettverkssider som Instagram og LinkedIn vil ikke kunne bevege seg opp mot en høy score i Kaplan & Haenleins klassifisering, dersom det eksisterer begrensninger knyttet til blant annet antall ord og bilder som kan deles per innlegg, slik det gjør for disse mediene i dag. Derfor kan det være hensiktsmessig for virksomheter å stille spørsmål om slike begrensninger kan være avgjørende med tanke på om kvaliteten av innholdet vil bli påvirket. Studiens funn viser ikke til at sosiale nettverkssidens eventuelle begrensninger har innvirkninger på innholdet organisasjonen ønsker å publisere i sine kanaler, ettersom det blant annet er mulig å henvide videre til bedriftens hjemmeside dersom mottaker skulle ønske mer og utfyllende informasjon.

Facebook er et attraktivt sosialt nettverk for virksomheter som ønsker markedsføring og promotering av eget merkenavn ettersom det er nesten 3,5 millioner aktive brukere i Norge (Ipsos, 2021). Facebook blir benyttet av informantbedriftene som kanal for employer branding, men blir ansett som mindre attraktiv, grunnet lav aktivitet og lite engasjement. Informanter forklarer at det er spesielt den yngre målgruppen det er vanskelig å nå ut til gjennom Facebook, og at grunnen til dette kan være at denne målgruppen heller benytter andre sosiale medier som TikTok og Instagram. Samtidig fremkommer det i våre empiriske funn at en tilstedeværelse på Facebook fortsatt betraktes som viktig, ettersom noen målgrupper har en forventning om at bedrifter skal være tilgjengelige og synlige der de befinner seg. Derfor blir Facebook betraktet av informantene som en hygienefaktor, som innebærer at mediet krever lite vedlikehold, men at bedriften må ha tilstedeværelse for å være synlige for bestemte målgrupper.

YouTube blir som nevnt innledningsvis ansett av informantene som en kanal for employer branding. Markedsføring ved bruk av digital videodeling har vært en økende trend de siste årene (Kuligowski, 2021) og YouTube har ca. 3 millioner aktive brukere i Norge (Ipsos, 2021). Derfor vil denne kanalen kunne være et egnet medie for å fremme organisasjonens budskap mot en yngre målgruppe, da den største brukergruppen er mellom 18-29 år. Dette blir bekreftet av studiens informanter, som vektlegger at videoer skaper høyt engasjement. Til tross for dette, blir ikke YouTube fremhevet som en hovedkanal blant informantene, og faller litt i skyggen av både Facebook, Instagram og LinkedIn gjennom intervjurundene. En mulig årsak som trekkes frem av informanter kan være at de tre overnevnte sosiale mediene også gir mulighet for videodeling, samt at det er krevende å oppdatere kontinuerlig med nytt innhold på mange kanaler. I tillegg fremkommer det i våre funn at organisasjonene virkelig kjemper om oppmerksomheten til interessenter. Dersom de ikke er i stand til å fange publikum i løpet av få sekunder kan det være vanskelig å få målgruppen til å se ferdig en lengre video, som er mer typisk for YouTube enn for eksempel Instagram som har begrensinger i forhold til lengde per videoklipp.

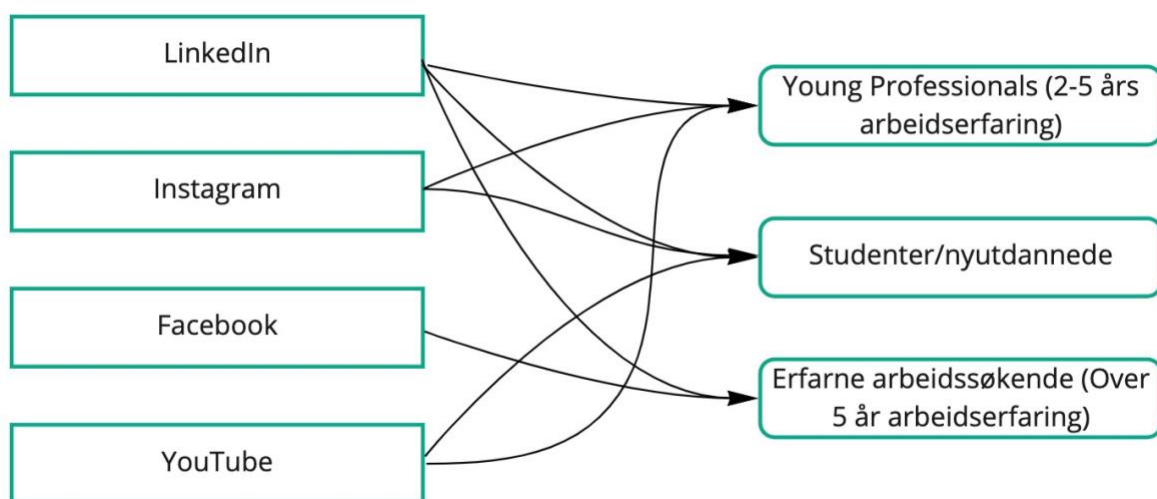
### 5.2.2 Markedsføring mot målgruppe

Det eksisterer ulike målgrupper på de ulike mediene, og budskapet og kommunikasjonen må derfor tilpasses deretter (Weidner, 2016). Uavhengig om målgruppen er potensielle kandidater eller andre interessenter, vil det være nødvendig for organisasjoner som forsøker å engasjere nåværende og fremtidig ansatte, å kunne tilpasse innhold som skal markedsføres mot målgruppen. Markedsføring mot utvalgt målgruppe betraktes av studiens informanter som en essensiell aktivitet innenfor employer branding, og flere forteller at de har et bevisst forhold til hvilke målgrupper som befinner seg hvor, og hvilket innhold som er passende til hvilken kanal. Derfor har flere av informantbedriftene tatt i bruk betalt annonsering på sosiale medier for å sikre at innhold treffer den den ønskede målgruppen. De ulike sosiale mediene har ulikt publikum hvor bruksmønsteret gjerne er forskjellig. Det kan derfor anses som hensiktsmessig at bedrifter vet hvem de skal henvende seg til, og hvordan man skal tilpasse budskap, språk og vinkling i de ulike kanalene for å treffe ønsket målgruppe i aktuell kanal (Larsen & Solvoll, 2012).

Informantbedriftene forteller at de har forsøkt å undersøke hvor de ulike målgruppene befinner seg i sosiale medier, for å sikre at budskapet mottas av riktig mottaker. Eksempelvis blir

Instagram betraktet som en plattform der informantbedriftene gjerne kan nå yngre målgrupper, som nyutdannede og såkalte young professionals. Dette er sammenfallende med tall fra Digital Global Overview Report (2022) som viser til at et stort flertall av Instagrams brukere mellom 18-34 år. Informantene poengterer at Instagram er egnet for uformell og personlig kommunikasjon gjennom bilde- og videodeling. Det er noe som kan være hensiktsmessig for å nå en yngre målgruppe som søker dypere innsikt i organisasjonen på et mer personlig plan, for å bli kjent med arbeidsplassen fra innsiden.

LinkedIn blir trukket frem av studiens informanter som en kanal som tradisjonelt sett har hatt en eldre målgruppe, hvor målgruppens interesse gjerne tar for seg bedriftsrelaterte nyhetssaker og ledige stillinger. I dag viser derimot våre funn at informantbedriftene opplever en økning i engasjement fra studenter og yngre målgrupper, og at LinkedIn er i ferd med å bli en kanal for flere målgrupper. Det kan derfor stilles spørsmål med tanke på hvordan innholdet kan tilpasses de ulike målgruppene på denne kanalen, ettersom eldre og yngre målgrupper gjerne kan ha ulike interesseområder og at de legger ulike faktorer til grunn med tanke på valg av arbeidsgiver. LinkedIn er i hovedsak en plattform som har til hensikt å bygge profesjonelle relasjoner i arbeidslivet (Johnson, 2019), hvor brukere gjerne har en mer faglig holdning. Det kan derfor være fordelaktig for bedrifter å jobbe med å utvikle innhold med en uformell tilnærming for å nå yngre målgrupper, samtidig som man bevarer profesjonaliteten og mer faglig tyngde som kan appellere til en eldre målgruppen. Figur 4 demonstrerer hvilke sosiale medier som kan benyttes for å nå ulike målgrupper basert på studiens funn og teori.



Figur 4: Målgruppe på sosiale medier

Det fremkommer gjennom teori at en målgrupperettet markedsføring er ressurskrevende (Larsen & Solvoll 2012), og at det er hensiktsmessig med grundige strategier og analyser av målgrupper for at bedrifter skal kunne distribuere budskap som skaper engasjement (Madia, 2011). Det er sammenfallende med de empiriske funnene i studien, hvor det kommer frem at flere av informantbedriftene bruker og har brukt store ressurser for å kartlegge målgruppene på de ulike mediene, for å tilpasse budskapet best mulig. Det trekkes frem av informanter at dette er spesielt gjeldende for store aktører i bransjen, da større virksomheter gjerne har mer kapasitet og ressurser å prioritere til dette formålet enn mindre selskap med en lavere andel menneskelige ressurser. Nøyaktig hvor mye tid og penger som er budsjettet for employer branding og målrettet markedsføring fremkom ikke i denne studien, ettersom slik informasjon er forbeholdt interne i organisasjonen og informantbedriftene ikke ønsker at konkurrerende selskaper skal få innsyn i slike tall. Samtidig kommer det tydelig frem i våre funn at dersom organisasjonen ikke er i stand til å kommunisere sitt budskap til riktig og aktuell målgruppe, kan effekten av employer branding-aktiviteten bli betydelig mindre. Derfor trekkes ressursbruk frem av studiens informanter som et viktig tema med tanke på hvilken effekt en organisasjon vil kunne oppnå av employer branding-aktiviteter, som vil bli diskutert senere i kapitlet.

### 5.2.3 Bruk av virkemidler

Et av hovedformålene med employer branding er at organisasjoner skal forsøke å vise til at de faktisk er slik det fremstilles, gjennom å ta i bruk visuelle og verbale virkemidler for å kommunisere ønsket budskap på sosiale medier (Bertheussen, 2014; Kvåle & Wæraas, 2006). For å få frem budskapet vil egnet bruk av farger, fonter, logoer, ordbruk og symboler kunne være sentrale elementer for å vekke målgruppens oppmerksomhet. Det fremkommer i våre funn at informantbedriftene tar i bruk en rekke virkemidler for å skape engasjement og kommunisere mål og verdier på egnet måte. Noen av virkemidlene som trekkes frem av informantene er videoløsninger og storytelling, samt bruk av bedriftens logo og farger for å skape synlighet og bygge kjennskap til merkenavnet.

Det er stort fokus på å tilpasse virkemidler til de ulike kanalene, ettersom kanalene brukes til ulike formål. Våre funn viser at informantbedriftene opererer med noe ulike strategier når det kommer til hva som publiseres av innhold og hvilke virkemidler som tas i bruk. Slik det fremkommer gjennom studiens empiri, kan være vanskelig å avgjøre i hvilken grad de ulike virkemidlene påvirker målgruppen og hvilken effekt de eventuelt gir. Det kan stilles spørsmål

ved hvorvidt virkemidlene faktisk har den tiltenkte effekten på målgruppen. Ettersom flere av informantenes bedrifter er i startfasen med employer branding i sosiale medier, kan det være vanskelig å vite hva som fungerer og ikke. Det er sammenfallende for alle informantbedriftene at virkemidler er et viktig verktøy for å nå ut til riktig målgruppe, men at det kreves mer arbeid fremover for å kartlegge grundigere hvilke virkemidler som gir størst effekt på ulike målgrupper. Det kan derfor anses som hensiktsmessig å være klar over de ulike kanalenes formål, for å kunne tilpasse innhold til målgruppen, da et feilaktig valg av oppsett og font vil kunne skape problemer for mottakeren (Larsen & Picard, 2005).

Orlikowski (2018) anser videoløsninger som et verdifullt virkemiddel for å generere engasjement. Dette bekreftes gjennom våre empiriske funn, hvor det fremkommer at videoløsninger er et av virkemidlene som har størst “brand-effekt” - størst effekt for merkenavnet. Informantenes bedrifter opplever ofte høyere grad av engasjement ved å ta i bruk videoløsninger, men at det er viktig at videoene er i sammenheng med annet innhold og passer inn i organisasjonens helhetlige fremstilling. Det stemmer godt overens med teori, som argumenterer for at det å integrere videoløsninger med annet innhold vil være en avgjørende del av bedrifters employer branding-strategier i årene fremover (Turner & Shah, 2014). På en annen side trekker flere informanter frem at det ikke er tilstrekkelig å kun inkludere videoløsninger, selv om det kan ha en god effekt for merkenavnet. Våre funn indikerer at det er mange faktorer som spiller inn for å oppnå effekter av employer branding gjennom videoløsninger, og det må tilpasses til hver kanal. På YouTube deles eksempelvis lengre bedriftsrelaterte videoer, mens Instagram kun tillater kortere videoklipp. I tillegg har ofte målgruppen ulik holdning til bruk av de ulike kanalene. På YouTube er gjerne målgruppen innstilt på å se lengre videoer, og dersom de følger bedriftskanalen med en innstilling om å lære mer om selskapet vil slike lengre bedriftsvideoer kunne fungere som et godt virkemiddel. Informanter viser til at Instagrams målgruppe gjerne bruker kanalen til andre formål, og det kan da være mer krevende å fange oppmerksomheten. Der er det gjerne fordelaktig med kortere videoklipp, ettersom bedriftsprofilen kun har få sekunder på å fange oppmerksomheten til målgruppen. Det kan derfor være hensiktsmessig for bedrifter å ha et bevisst forhold til tilpasning av videoløsninger basert på de ulike kanalenes formål, for å potensielt oppnå god effekt av virkemiddelet.

Våre empiriske funn viser til viktigheten av å benytte storytelling som et virkemiddel for å fremme mer personlige historier for å bygge troverdighet hos målgruppen. Det samsvarer med

teorien som trekker storytelling frem som et sentralt virkemiddel for merkevarebygging, der organisasjoner kan ta i bruk storytelling for å dele historier knyttet til organisasjonen, ansatte og ledelsen (Røvik, 2007). Det kommer frem at studiens informantbedrifter benytter storytelling for å vise frem ansattes historie i organisasjonen, slik at målgruppen kan få dypere innsikt i organisasjonens verdier og kultur. Slik det fremkommer i våre funn, kan det ved bruk av storytelling være mulig å oppnå høyere troverdighet ved å eksempelvis vise til mangfoldet i organisasjonen. Flere informanter forteller at storytelling muliggjør kommunikasjon fra et mindre formelt perspektiv, og at dette kan gjøre det lettere for mennesker å kjenne seg igjen i historiene, og potensielt ville ønske å bli en del av organisasjonen. Et eksempel som kan trekkes frem for å illustrere informantbedriftenes bruk av storytelling er såkalte “take-overs”, hvor ansatte får tilgang til organisasjonens sosiale medier med tillatelse for å publisere innhold. Det kan sees i sammenheng med tidligere diskusjon knyttet til at markedsføring gjennom employer branding kommer fra innsiden og ut, og at det kan være fordelaktig å kunne vise frem organisasjonens mennesker, slik at kommunikasjonen blir mindre formell og mer personlig. Ved å ta i bruk storytelling som virkemiddel kan det ifølge våre funn benyttes for å bygge tillit og empati blant målgruppen, som kan betraktes som en fordel for organisasjoners merkevarebygging.

#### 5.2.4 Opprettholdelse av engasjement

For å opprettholde algoritmer og engasjement slik at organisasjonsprofilen ikke forsvinner i mengden av innhold, kommer det frem i våre funn at det er viktig med hyppige og konsistent oppdateringer i sosiale medier. Algoritmene opererer noe ulikt på de forskjellige sosiale mediene, men en relativ ny del ved dagens algoritmer, er at innhold som publiseres ikke lenger kommer i kronologiske rekkefølge i nyhetsstrømmen, og at innlegg blir favorisert basert på tidligere engasjement. Eksempelvis fungerer algoritmene på Instagram slik at innlegg med høy aktivitet favoriseres, og at brukere gjerne burde publisere innhold kontinuerlig for å opprettholde engasjement (Das, 2021). På LinkedIn vil algoritmene tolke ulike engasjementfaktorer for å avgjøre hva som inkluderes i brukeres nyhetsstrømmer (Foster, 2021). Studiens informanter forteller at de har et bevisst forhold til hvordan algoritmene fungerer, og at det er fordelaktig å publisere konsekvent, gjerne til gitte og faste tidspunkter for å skape størst mulig engasjement rundt innhold som publiseres. Dersom organisasjonen ikke er i stand til å opprettholde dette, kan det være mer utfordrende å skape engasjement når innhold publiseres og få fullt utbytte av employer branding-aktivitetene i sosiale medier, ettersom



innholdets aktualitet, brukerinteresse og publiseringstidspunkt bidrar til å opprettholde bedriftsprofilens algoritmer.

Samtidig fremkommer det i våre funn at det kan være hensiktsmessig å finne en balansegang mellom å publisere nok relevant innhold og å være for aktive slik at målgruppen blir mett på informasjon og innsikt fra bedriften. Studiens informanter viser til at det er fordelaktig å ha en overordnet plan med tidspunkter for publisering av innhold på sosiale medier for å sikre opprettholdelse av algoritmer, samtidig som bedriften ikke deler for mye innhold slik at målgruppen mister interessen. Enkelte informantbedrifter benytter en helt konkret plan for når de skal publisere innhold, ved å for eksempel dele tre faste innlegg per uke. Andre informantbedrifter viser til at de har mindre rigide planer, og at det gjerne kommer mer hyppige oppdateringer dersom det er noe spesielt som skjer. Ettersom teknologi kontinuerlig utvikles, blir det stadig viktigere for organisasjoner å ta i bruk og engasjere seg i de riktige mediene for å holde følge med trendene (Black et al., 2016). Dette vil også kunne kreve innsikt i hvordan algoritmene opptrer blant brukergruppene. Uavhengig av hvor konkret innholdsplanen er, viser studiens empiriske funn at det kan være positivt med konsekvent og kontinuerlig publisering av innhold, da dette kan anses som viktig for å ikke forsvinne i mengden og å innfri mottakers forventninger.

### 5.3 Viktige elementer ved employer branding på sosiale medier

For å besvare studiens problemstilling vil det være nødvendig å ta i betraktning hvilke komponenter i strategien for employer branding på sosiale medier som kan bidra til at organisasjoner kan lykkes med å fremstå som den mest foretrukne arbeidsgiveren blant interessenter. Det vil derfor diskuteres om ulike elementer som Employer Value Proposition, ressurser og samfunnsansvar kan være hensiktsmessig å vurdere ved utarbeidelse av en employer branding-strategi på sosiale medier.

Det teoretiske grunnlaget betegner employer branding som en målrettet strategi, hvor det er nødvendig med langsiktig arbeid for å bygge tillit og troverdighet blant interessenter (Sullivan, 2004; Gehrels, 2019 s. 17-18). En slik betegnelse kommer også frem gjennom studiens empiriske funn, hvor informanter vektlegger at arbeid over tid kan være en løsning for å skille seg ut som en foretrukket arbeidsgiver. En slik langsiktig strategi vil kreve rom for fleksibilitet, ettersom bransjen stadig er i utvikling og interessenters preferanser endres (Filetti, 2019). Dette

bekreftes av studiens informanter som trekker frem at en fleksibel og agil tilnærming anses som fordelaktig for å forbli tilpasningsdyktig. Våre funn indikerer at det kan være vanskelig å legge en for konkret plan, ettersom omgivelsene og teknologien kontinuerlig utvikles. Eksempelvis viser en informant til at man kan ha jobbet månedvis med en kampanje, men ender med å utsette eller avlyse kampanjen ettersom nyhetsbildet endres, da det ikke er passende å publisere slikt innhold der og da. Det som var aktuelt tidligere, er ikke nødvendigvis aktuelt etter noen måneder og derfor det kan være hensiktsmessig med fleksible strategier som kan tilpasses og justeres etter behov.

### 5.3.1 Differensiering gjennom Employer Value Proposition (EVP)

Felles for informantbedriftene er at de selger konsulent- og rådgivningstjenester og er dermed avhengige av menneskelige ressurser for å kunne levere de tjenestene kunden ønsker. Den kontinuerlige utfordringen med å skille seg ut og bli den foretrukne arbeidsgiveren for de riktige kandidatene vektlegges av studiens informanter, som også bekreftes gjennom teori hvor det poengteres at det er en konstant krig innenfor flere bransjer om menneskelige ressurser (Lima, 2019). Med et utfordrende utgangspunkt vil organisasjonens Employer Value Proposition kunne benyttes som et verktøy for å kommunisere assosiasjoner og tilbud som leveres av en organisasjon i bytte mot ferdigheter, evner og erfaringer ansatte bringer til organisasjonen (Minchington 2011, som referert til i Knoepke, 2016), som også presenteres av informanter som et viktig fokusområde i sammenheng med employer branding på sosiale medier.

Backhaus & Tikoo (2004) fremlegger at arbeidet med employer branding starter med å utvikle arbeidsgivers verdiforslag, som må ha en sammenheng med organisasjonens mål og verdier for å kunne tiltrekke seg de beste kandidatene (Sullivan, 1999). Studiens informanter bekrefter viktigheten med organisasjonens Employer Value Proposition, slik at potensielle kandidater får et tydelig overblikk over hva selskapet kan tilby de ansatte og dermed potensielt skape interesse. I motsetning til Bachhaus og Tikoos (2004) stegvise prosess for employer branding hvor utgangspunktet først er å utvikle et verdiforslag som videre skal markedsføres internt og eksternt, viser denne studien at noen av informantenes bedrifter nylig har begynt arbeidet med EVP, til tross for at andre employer branding-aktiviteter er iverksatt og markedsført mot ulike målgrupper. Samtidig er det flere informantbedrifter som aktivt har benyttet en ferdig utviklet EVP ved publisering av innhold på sosiale medier og i rekrutteringsprosessen over lengre tid,

for å nettopp vise til hvilke goder selskapet kan tilby sine ansatte og skape interesse for målgruppen.

Ifølge Jouany (2020) vil det være hensiktsmessig at en organisasjons Employer Value Proposition inneholder komponentene økonomiske belønninger, ansatt-fordeler, karriereutvikling, arbeidsmiljø og organisasjonskultur for å kunne fremstå unik. Våre funn viser til at flere av informantens bedrifter ikke aktivt inkluderer samtlige komponenter i sitt verdiforslag, men heller fokuserer på noen utvalgte. Informantene mener årsaken til dette kan være at det er utfordrende å skille seg ut som et selskap innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, ettersom organisasjonene gjerne følger hverandre tett når det kommer til hva man kan tilby sine ansatte. Dette bekreftes også av Kvalsvik (2013, som referert til i Thomassen) som mener det kan være krevende å fremme det unike selskapet tilbyr, da konsulent- og rådgivningsbransjen gjerne benytter beste praksis og følger hverandre tett dersom konkurrerende bedrifter lykkes ved å tilby noe unikt. Det kan derfor argumenteres for at en organisasjons økonomiske belønninger, ansatt-fordeler, karriereutvikling, arbeidsmiljø og organisasjonskultur er krevende differensieringsfaktorer å fremme gjennom EVP. Samtidig viser våre funn at EVP er og forblir viktig i arbeidet med employer branding på sosiale medier, ettersom det er svært relevant at potensielle kandidater får innsikt i hva selskapet kan tilby. Dette samsvarer med studier som viser til at en velutviklet EVP kan bidra til å blant annet øke attraktivitet blant talenter og heve engasjement blant eksisterende ansatte (Ellehuus et al., 2006).

Tidligere studier viser til at spesielt økonomiske faktorer og fleksible arbeidstider en bedrift viser at de kan tilby sine ansatte til gjennom EVP gjerne er hovedgrunnen for å kunne tiltrekke seg talenter (Aziz et al., 2019; Orpen, 1981; Docquier & Machado, 2016; Kucherov & Zavyalova, 2012). Det fremkom ikke gjennom studiens funn at overnevnte komponenter skiller seg ut, i forhold til bedriftens evne til å tiltrekke seg talenter gjennom EVP. Det er gjerne de godene eksisterende ansatte verdsetter ved selskapet som skal benyttes i utarbeidelsen av verdiforslaget. I denne sammenheng vil komponenter som lønn, bonuser og fleksible arbeidstider kunne stille sterkt dersom selskapets ansatte anser disse godene som viktige faktorer for hvorfor de ønsker å være ansatt i sin organisasjon. Samtidig er et godt arbeidsmiljø en viktig faktor for at potensielle kandidater velger arbeidsgiver (Randstad, 2022). Dette anser også studiens informanter som svært elementært innenfor employer branding, men det vil kunne kreve at organisasjonen faktisk evner å vise eksternt hvorfor de har et godt arbeidsmiljø.

Eksempelvis kan det være krevende å få en oppriktig oppfatning av organisasjonens arbeidsmiljø ved å kun lese et verdiforslag i en stillingsannonse. Det er derfor være utfordrende å bekrefte det tidligere studier fremlegger som hovedgrunnen for å kunne tiltrekke seg talenter er i sammenheng med EVP, samtidig som viktigheten av disse komponentene ikke ble avkreftet av studiens informanter.

### 5.3.2 Viktigheten av samfunnsansvar

I dagens samfunn er det svært viktig at bedrifter tar samfunnsansvar på alvor og kommuniserer dette ut til sine interessenter, dersom de ønsker å bli betraktet som et attraktivt sted å være ansatt (Blu Ivy Group, 2021). Samfunnsansvarlige standpunkt vil styrke positive signaler organisasjonen sender ut til potensielle kandidater (Bharadwaj & Yameen, 2020; Kumar et al., 2021), og kan derfor være svært aktuelt med tanke på hvordan bedrifter tar i bruk dette elementet gjennom employer branding på sosiale medier. Dette er forenelig med hva studiens informanter trekker frem som viktige fokusområder fremover, der det vektlegges at bærekraftige valg, likestilling og mangfold er og vil bli grunnleggende faktorer når det kommer til å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. For å svare på samfunnets etterspørsel om hvordan organisasjoner løser etiske og moralske problemstillinger bekrefter flere informanter at det er iverksatt tiltak for å fremme slike tematikker i sosiale medier. Dette kan blant annet omhandle å vise til at organisasjonen markerer feiringen som Pride og Den internasjonale kvinnedagen for å fronte likestilling og mangfold i organisasjonen. Dette er forenelig med undersøkelser gjennomført av Boston Consulting Group (2021) som viser til at flere forhold knyttet til samfunnsansvar er en vesentlig del av hvordan et selskap ønsker å kommunisere og bygge sin merkevare for å tilfredsstille de ansvarsområdene samfunnet ser på som avgjørende når det kommer til valg av arbeidsgiver, som i dagens samfunn gjerne er relatert til bærekraft, likestilling og mangfold.

Studios informanter poengterer at ved å fremme organisasjonens samfunnsansvarlige fokusområder offentlig i sosiale medier, vil det være mulig å skille seg ut blant konkurrerende selskaper i bransjen. Slik det fremkommer i våre funn kan denne delen av den totale employer branding fungere som en differensieringsfaktor i den kontinuerlige utfordringen med å fremstå unik. Samtidig viser teori at Corporate Social Responsibility er helt nødvendig å inkludere i employer branding-strategien for å blant annet bevare organisasjonens merkenavn (Bharadwaj 2020; Kumar et al., 2021). Det kan derfor diskuteres hvorvidt et samfunnsansvarlig

fokus integrert i en organisasjons employer branding-strategi faktisk vil kunne bidra til å differensiere virksomheten som en attraktiv arbeidsplass. Det er tydelig gjennom både teori og studiens funn at samfunnsansvarlige elementer betraktes som relevant kan være hensiktsmessig å inkludere og kan være svært viktig for å bevare og styrke organisasjonens merkevare. Ulike organisasjoner vil kunne iverksette ulike tiltak som kan bidra positivt til samfunnsmessige problemstillinger, ved eksempelvis å satse på bærekraftige IT-løsninger og et mangfoldig arbeidsmiljø. På denne måten kan organisasjoner også potensielt få utbytte av dette i forhold til implementering av økonomiske, funksjonelle og psykologiske employer branding-elementer (Lindholm, 2018).

Samtidig vil det kunne være krevende å benytte organisasjonens samfunnsansvar som en differensieringsfaktor, ettersom markedet er klar over etterspørselen av informasjon relatert til hvordan virksomheter tar sin del av samfunnsansvaret. Studiens empiriske funn viser at flere av informantene betrakter sin organisasjons samfunnsansvarlige fokus som noe særegent og spesielt. Til tross for at informantbedriftene har noe ulike måter å vise til hvordan akkurat deres arbeidsgiver tar samfunnsansvar gjennom employer branding på sosiale medier, er fokusområdene innenfor bærekraft, likestilling og mangfold gjennomgående. Det vil da kunne være svært krevende å benytte CRS-elementer som noe unikt for hver enkelt organisasjon, ettersom dette er noe som er og vil bli inkludert i både organisasjonens overordnede mål og strategier fremover, og gjennom employer branding på sosiale medier. Det kan derfor argumenteres for at elementer knyttet til samfunnsansvar kan være hensiktsmessig å inkludere i organisasjonens employer branding-strategi for å opprettholde, bevare og styrke merkenavnet, men at det vil være utfordrende å benytte denne delen som en differensieringsfaktor slik at organisasjonen skiller seg ut blant lignende konkurrerende selskaper.

### 5.3.3 Betydningen av nok ressurser

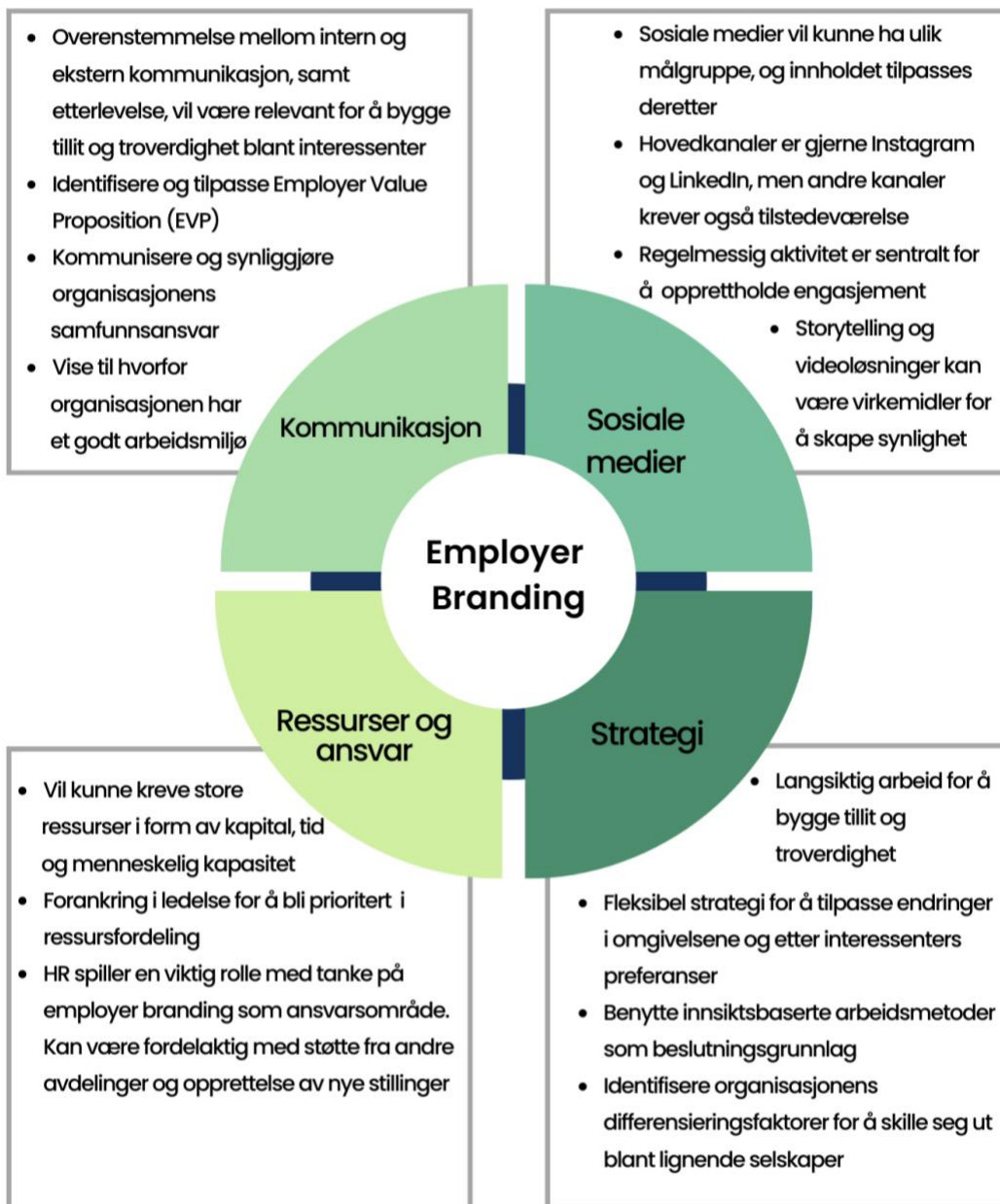
For å bygge et sterkt employer brand vil det ifølge Mosley & Schmidt (2017) være nødvendig med nok ressurser som kapital, tid og menneskelig kapasitet for å kunne arbeide aktivt med employer branding. Det kommer frem at flere av informantbedriftene har merket effekter av employer branding-aktiviteter i sosiale medier etter å ha fått tildelt flere ressurser, i form av økt synlighet og interesse blant målgruppene. Slike effekter er med på å styrke argumentasjon for at tilstrekkelig med ressurser kan bidra til at organisasjoner oppnår ønskede resultater av employer branding-strategien på sikt. Samtidig legger ikke informantene skjul på at kostnadene

er høye, og ressurser prioritert til employer branding på sosiale medier kan gå ut over andre organisatoriske oppgaver bedriften gjennomfører i sin daglige drift. Studiens informanter vektlegger at arbeidet med employer branding på sosiale medier i sin helhet er ressurskrevende, og at flere i dag ikke har kapasitet til å gjennomføre det de ønsker, fordi det er mangler knyttet til både penger og menneskelig kapasitet. Våre funn peker på at det kan være hensiktsmessig å inkludere flere ansatte som kan bidra i arbeidet knyttet til sosiale medier, gjerne på heltid, da det er gjennomgående at det er få ansatte i dag som har utvikling av innhold til sosiale medier som hovedoppgave.

Slik det fremkommer i våre empiriske funn, er det utfordrende å få tildelt nok ressurser til employer branding og sosiale medier ettersom organisasjonens ledelse ikke anerkjenner viktigheten av fagområdet, slik at midler i organisasjonen blir prioritert til andre forretningsområder. Employer branding er et stort fagområde hvor det er behov for samspill mellom flere ledd i organisasjonen, og ifølge Gehrels (2019) vil det være nødvendig at konseptet støttes sterkt av toppledelsen. Det er en felles oppfattelse blant studiens informanter at ledelsen spiller en viktig rolle for å lykkes med employer branding. Våre funn antyder at det tidligere har vært vanskelig å få ledelsen til å forstå verdien av employer branding, og det har derfor vært en utfordring å få den nødvendige støtten. Informanter forklarer at en av årsakene til dette er at det er vanskelig å måle direkte effekter av aktiviteter knyttet til employer branding, og at employer branding er langsiktig arbeid. Det påpekes derfor at ledelsen ikke har sett viktigheten av å drive aktivt med employer branding tidligere. Dersom det ikke er forankring i ledelsen, kan det være vanskelig å få nok ressurser og midler til å utføre arbeidet, og det kan dermed bli utfordrende å gjennomføre ønskede aktiviteter. Det kan derfor anses som hensiktsmessig at arbeidet med employer branding er forankret i toppledelsen, dersom det skal implementeres i organisasjonen.

### 5.3.4 Oppsummering av diskusjon

Gjennom diskusjonskapitlet har forskerne identifisert ulike faktorer som kan være hensiktsmessig å inkludere i arbeidet med employer branding. Dette er presentert i figur 5:



Figur 5: Oppsummering av diskusjon

## 6. Avslutning

De øvrige kapitlene har hatt til hensikt å danne et grunnlag slik at forskerne skal kunne besvare studiens problemstilling. Dette kapitlet vil presentere studiens hovedfunn som en avslutning på prosjektoppgaven. Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner vil presenteres med den hensikt om å gjengi hvilken relevans og betydning forskernes funn vil kunne ha for dagens organisasjoner, og oppgavens begrensinger vil bli fremstilt. Avslutningsvis vil forskerne vise til muligheter for videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

Studiens formål har vært å få økt kunnskap og en bredere forståelse av employer branding på sosiale medier, gjennom å besvare problemstillingen:

*Hvordan kan bedrifter lykkes med ekstern employer branding på sosiale medier?*

For å kunne besvare problemstillingen har det blitt gjennomført syv kvalitative intervjuer med informanter i fem ulike selskaper i konsulent- og rådgivningsbransjen i Norge, hvor hensikten var å få dypere innsikt i hvordan informantbedriftene gjennomfører og forholder seg til konseptet employer branding på sosiale medier. Samtlige selskaper som ble undersøkt i denne studien praktiserer employer branding på sosiale medier, og i denne sammenheng ble ansatte med arbeidsoppgaver tilknyttet fagområdet intervjuet. Forskerne har benyttet et teoretisk grunnlag for å diskutere og understøtte empiriske funn, for å forsøke å synliggjøre og forklare hvilke faktorer som vil kunne bidra til at bedrifter kan lykkes med employer branding på sosiale medier.

Basert på studiens teoretiske og empiriske grunnlag er formålet med ekstern employer branding å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver. Employer branding er ikke et nytt fenomen, men blir ansett som et stadig viktigere fagområde, grunnet økt konkurranse om å tiltrekke seg de beste kandidatene. Dette er spesielt gjeldende innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen som selger kompetanse og ikke produkter. Bransjen er dermed avhengig av menneskelige ressurser for å levere sine tjenester til kunden, og har rettet et større fokus mot å formalisere employer branding i organisasjonen de siste årene for å fremstå som en foretrukket arbeidsgiver blant talenter. For å kommunisere organisasjons budskap, kultur og verdier, viser både tidligere



studier og våre funn at sosiale medier er en velegnet plattform for kommunikasjon, publisering av innhold og informasjonsdeling som anvendes i sammenheng med employer branding.

Vår forskning har identifisert ulike elementer som vil kunne være relevante å inkludere i en employer branding-strategi som benytter sosiale medier som kommunikasjonsplattform. Først og fremst vil det være viktig at det er overensstemmelse mellom intern og ekstern kommunikasjon, samt at budskapet som kommuniseres etterleveres, for å bygge troverdighet og tillit blant interessenter. I denne sammenheng vil det være flere virkemidler organisasjoner kan benytte for ekstern kommunikasjon i sosiale medier, som storytelling og videoløsninger. Det vil være hensiktsmessig å tilpasse virkemidlene til de ulike sosiale mediene for å nå ønskede målgrupper, ettersom kanalene gjerne har ulike formål og funksjonaliteter. Ifølge Larsen & Solvoll (2012) er det avgjørende at bedrifter vet hvem de skal henvende seg til, og hvordan man skal tilpasse budskap, språk og vinkling for å treffe riktig målgruppen i aktuell kanal. Dette anses i denne studien som et viktig steg i employer branding-prosessen. Instagram og LinkedIn blir ifølge denne studien betraktet som de mest egnede sosiale mediene for employer branding. Kanalene betraktes som fordelaktige ettersom store deler av målgruppen befinner seg der, samt at de har egnede funksjoner for å øke spredningen og synligheten gjennom kontinuerlig og konsistent innholdspublisering. Samtidig vil det være relevant å opprettholde tilstedeværelse på andre sosiale medier som Facebook, ettersom noen målgrupper har en forventning om at bedriften skal være tilgjengelig og synlig der.

De empiriske funnene i studien viser til viktigheten av å ha en fleksibel og langsiktig tilnærming til employer branding på sosiale medier. Ettersom både sosiale medier og interessentenes preferanser stadig er i endring, vil det være relevant å kunne tilpasse strategien i takt med omgivelsene og trender. Samtidig understreker våre funn at tilstrekkelig med ressurser vil være viktig for å kunne jobbe aktivt med employer branding på sosiale medier. Dette er forenlig med Minchington (2014), som viser til at det er nødvendig med nok ressurser som kapital, tid og menneskelig kapasitet for å kunne bygge et sterkt employer brand. Derfor vil støtte og prioriteringer fra ledelsen være svært hensiktsmessig for å kunne gjennomføre langsiktige employer branding-strategier slik at bedriftene kan oppnå ønskede mål og resultater. Vår forskning viser til at organisasjonens Employer Value Proposition kan være en viktig del av employer branding, slik at potensielle kandidater får et tydelig overblikk over hva selskapet kan tilby de ansatte og dermed skape interesse. Hvilke goder som kan benyttes som en differensieringsfaktor for å tiltrekke seg kandidater ble ikke tydelig gjennom studien, men

at det gjerne er de godene eksisterende ansatte verdsetter ved selskapet som skal benyttes i utarbeidelsen av verdiforslaget som skal kommuniseres på sosiale medier. Basert på funnene i denne studien anbefales det at organisasjoner tar samfunnsansvar på alvor og inkludere samfunnsansvarlige fokusområder i sin markedskommunikasjon, dersom de ønsker å bli betraktet som en attraktiv arbeidsgiver. Samtidig kan det være utfordrende å benytte samfunnsansvaret som en differensieringsfaktor for bedriftens merkenavn, ettersom samfunnet har forventninger om at dagens virksomheter tar sin del av samfunnsansvaret.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Denne masteravhandlingen vil kunne gi et praktisk bidrag til selskaper i konsulent- og rådgivningsbransjen, samt bedrifter i andre bransjer som ønsker å formalisere employer branding i sin organisasjon. Oppgaven vil derfor kunne bidra med innsikt knyttet til hvordan organisasjoner kan praktisere employer branding på sosiale medier. De praktiske implikasjonene tar for seg strategiske tilnærminger til konseptet, ekstern kommunikasjon på sosiale medier og hvilke elementer ved employer branding på sosiale medier som er og blir viktige fremover for å oppnå resultater og effekter. Summen av dette blir av studien trukket frem som faktorer som vil kunne bidra til å forstå hvordan organisasjoner kan lykkes med employer branding på sosiale medier, og forskerne ser dette verdifullt for bedrifter som ønsker å ta i bruk konseptet for å bli den foretrukne arbeidsgiveren blant kandidater og andre interessenter. I tillegg vil forskningen kunne bidra til økt synlighet av muligheter og utfordringer ved å benytte employer branding i sosiale medier for bedrifter som ikke har iverksatt employer branding-strategier, eller som er i startfasen av implementeringen. Det anses som svært hensiktsmessig at employer branding er forankret gjennom hele organisasjonen og prioriteres som et eget område med tanke på ressursfordeling. Derfor vil ledelsen i virksomheter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen kunne benytte studien for å utvikle en større forståelse av hvorfor employer branding på sosiale medier er svært aktuelt i dagens marked og burde prioriteres, samt bidra til å utvikle employer branding-strategier for å styrke merkenavn, omdømme og konkurransedyktigheten blant lignende selskaper.

Med tanke på at prosjektoppgaven har hatt et begrenset antall analyseenheter, vil det være vanskelig å generalisere hvilken verdi studiens funn kan for enhver bedrift innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen i Norge. På den andre siden har studien undersøkt en spesifikk bransje med svært mange lignende selskaper, og det kan derfor være rimelig å anta at visse elementer

ved studiens konklusjon kan overføres til store deler av konsulent- og rådgivningsbransjen. Samtidig er det flere faktorer som også vil kunne legge føringer for andre bransjer som ser behovet for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, der det er hard kamp om de beste talentene. Det er verdt å understreke at denne studien er gjennomført ved informantbedriftenes kontorer i Norge, og at elementer ved norsk organisasjons- og arbeidskultur kan ha hatt innvirkninger på studiens funn. Dette tatt i betraktning, vil prosjektgruppen anse at resultatene også vil kunne overføres til organisasjoner i Norge som er svært avhengige av menneskelig kompetanse for å levere på sitt verdiløfte.

### 6.3 Teoretiske implikasjoner

I denne masteroppgaven er det gjennomført en studie som vil kunne gi bidrag til et mindre utforsket område. Det eksisterer fagfelleverdert teori og flere studier omkring fenomenet employer branding, men dette grunnlaget er gjerne basert på eldre forskning, og er ofte ikke i sammenheng med sosiale medier. De empiriske funnene i studien er sammenfallende og støtter opp under tidligere forskning, samtidig som den kan anses å ha bidratt til å utvikle feltet videre. Det er i liten grad gjennomført studier på employer branding i sosiale medier, spesielt i Norge, så vidt forskerne er klar over. Derfor vil det kunne være grunn til å tro at funnene i studien vil kunne teoretisk generaliseres. Etersom employer branding er et relativt nytt satsningsområde for bedrifter i Norge, spesielt innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen, vil denne studien kunne bidra til å gi innsikt i elementer som kan være hensiktsmessig å inkludere for å lykkes med implementering av en employer branding-strategi i Norge. Det teoretiske bidraget fra studien vil derfor bestå av faktorene som kan være hensiktsmessig å inkludere i en employer branding strategi på sosiale medier i Norge. Basert på empiri og diskusjon, vil de viktigste faktorene være differensiering gjennom EVP, viktigheten av samfunnsansvar, fleksibel strategi og betydningen av nok ressurser.

### 6.4 Begrensninger

En av studiens begrensninger er relatert til tidsaspektet på fem måneder, som legger føringer for utførelse og omfang av oppgaven. Ved en lengre prosjektperiode ville det vært mulig å innhente et større datagrunnlag slik at forskerne kunne hatt mulighet til å generalisere funn over flere bransjer, samt undersøke effekter av bedrifters langsiktige strategier. Studien er begrenset til å undersøke fem store bedrifter innenfor konsulent- og rådgivningsbransjen i Norge. En begrensning for oppgaven kan derfor være utvalget benyttet i studien, da flere informanter og

bedrifter i bransjen ville bidratt til en bredere studie av fenomenet. Forskerne er klar over at det kunne vært interessant å intervju flere informanter innenfor samme bransje, for å få dypere innsikt i verdien employer branding har for aktuell bransje, eller andre bransjer i Norge for å ha et sammenligningsgrunnlag. På en annen side kan de empiriske funnene anses som et tilstrekkelig nok datagrunnlag for å besvare studiens problemstilling.

En annen begrensning tilknyttet studien er at funnene kan fremstå noe ensidige, ettersom de fremkommer gjennom informantenes oppfattelse av employer branding på sosiale medier. Det er verdt å merke seg at studiens empiriske grunnlag er basert på mennesker med både interesse, kompetanse og ansvar innenfor employer branding og sosiale medier. Ulike påstander vil derfor kunne oppfattes som partiske med tanke på hvordan informantene fremlegger ønsket om blant annet ressurser og mangelen av anerkjennelse fra ledelsen for å forbedre bedriftens employer branding på sosiale medier. Samtidig har ikke prosjektgruppen undersøkt hvordan målgruppen oppfatter bedriftenes kommunikasjon på sosiale medier, sett bort fra personlige erfaringer. Ved å undersøke hvordan målgruppen mottar bedriftens budskap gjennom employer branding på sosiale medier, ville prosjektgruppen hatt flere referansepunkter for å besvare problemstillingen, samt mer nyansert datagrunnlag. Resultatene som er basert på de empiriske funnene kan også anses som noe overordnede, grunnet den brede innfallsvinkelen ved å undersøke fem ulike bedrifter innenfor samme bransje, som kan være en svakhet for oppgaven. Prosjektgruppen fikk ikke innsyn i informantbedriftenes konkrete employer branding-strategier, ettersom denne informasjonen er forbeholdt interne i organisasjonen. Ved å gjennomføre en casestudie av en bedrift og få innsyn i konkrete strategier og effektmålinger, kunne dette bidratt med å gi oppgaven mer dybde.

Employer branding er et stort fagfelt, og denne studien har avdekket flere elementer som kan være hensiktsmessig å inkludere i en employer branding-strategi på sosiale medier. Samtidig er det et mindre utforsket område, og denne oppgaven har i hovedsak fokusert på elementer som har fremkommet i empiri og teori. Det vil være andre faktorer som kan påvirke i hvilken grad bedrifter kan lykkes med sine employer branding-strategier, som ikke ble tydeliggjort i denne studien, og kan derfor anses som en begrensning for oppgaven.

## 6.5 Forslag til videre forskning

Denne studien har tatt utgangspunkt i hva som kan bidra til at organisasjoner oppnår ønskede resultater ved employer branding på sosiale medier. Det eksisterer så vidt prosjektgruppen er klar over lite forskning på hva som bidrar til å gi ønskede resultater innenfor employer branding på sosiale medier i både i Norge og internasjonalt. Det er derfor et forskningsområde det vil være nødvendig å studere nærmere for å få en mer grundig forståelse som kan generaliseres til større populasjoner. Et forslag til videre forskning er derfor å kartlegge flere bransjer og deres forhold til employer branding, og følge organisasjoner over en lengre tidsperiode for å undersøke hvilke tiltak og aktiviteter som kan bidra til for eksempel høyere søkertall, økt engasjement på bedriftsprofiler og et styrket omdømme. En slik studie ville også bidratt til å få økt innsikt i hvordan employer branding-strategier utvikles over tid for å sikre at organisasjonen oppnår ønskede resultater.

Prosjektoppgaven har vanskelig for å svare på hvilke faktorer som faktisk gjør at aktuelle kandidater velger arbeidsgiver, ettersom studiens funn er basert på informanter etablert i sin bedrift. Derfor ser forskerne det på som en spennende mulighet å undersøke hva nyansatte og studenter i slutfasen av sin utdanning har tatt i betraktning for å velge arbeidsgiver. Gjennom en slik studie vil det være mulig å sammenligne resultater med denne prosjektoppgaven for å undersøke om det er en sammenheng mellom hva organisasjonene betrakter som avgjørende for å bli den foretrukne arbeidsgiveren, og hva studenter og nyansatte faktisk vektlegger når de viser interesse for et selskap.

Sosiale medier som plattform for employer branding er i dag svært aktuelt for mange virksomheter, men forskningsområdet har fortsatt mange ubesvarte spørsmål. Forskerne vil derfor anbefale at forskningen tas videre for å utvikle forståelsen av hvilken effekt employer branding på sosiale medier vil kunne ha for betydningen av organisasjonens merkevarebygging og hva målgruppen søker etter når det kommer til valg av arbeidsgiver. I dagens digitale tidsalder vil sosiale medier fungere som en kanal for å nå ut til organisasjonens interessenter, og det utvikles og lanseres stadig nye digitale plattformer. For å sikre at organisasjonens budskap treffer og påvirker målgruppen vil dette forskningsområdet være svært aktuelt i tiden fremover.

## Referanser

- Aggerholm, K. H., Esmann, A. S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019 | Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking. *Mary Ann Liebert, Inc*, 24, 215–222.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning og refleksjon—Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page Publishers.
- Aydon, S. J. (2009). “Both sides now”: Aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 681–697. <https://doi.org/10.1108/02634500910977890>
- Aziz, M. I., Adnan, A. A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S. I., & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 843–850. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- BCG. (2021). *What U.S. Job Seekers Want in 2021: D&I and Remote Flexibility Among Work Preferences*. Appcast. <https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/1859609/%5BWhitepaper%5D%20What%20U.S.%20Job%20Seekers%20Want%20in%202021%20-%20DI%20and%20Remote%20Flexibility%20Among%20Work%20Preferences.pdf>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (6).
- Berry, L., & Lampo, S. (2004). Branding Labour-Intensive Services. *Business Strategy Review*, 15.
- Bertheussen, A. M. (2014). *Autokommunikasjon som middel for identitetsbygging: En studie av en bedrifts bruk av sosiale medier*. [Master thesis]. Universitetet i Nordland.

- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Biong, H., Nes, E. B., & Sande, J. B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Universitetsforl.
- Biswas, U. N., Allard, K., Pousette, A., Härenstam, A., & Jordansson, B. (2018). *Understanding Attractive Work in a Globalized World: Studies from India and Sweden* (Softcover reprint of the original 1st ed. 2017 edition). Springer.
- Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to Stay Current in Social Media to Be Competitive in Recruitment and Selection. I *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (s. 197–222). Springer International Publishing AG Switzerland.
- Blu Ivy Group. (2021, september 30). Global Employer Brand Trends – 2021. *Blu Ivy Group*. <https://bluivygroup.com/blog/global-employer-brand-trends-2021/>
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadventt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal.
- Burgess, W. (2016, mars 29). A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>
- Chawla, Y., & Chodak, G. (2021). Social media marketing for businesses: Organic promotions of web-links on Facebook. *Journal of Business Research*, 135, 49–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.020>
- Chhabra, L. N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Das, R. (2021, september 7). *Instagram Algorithm 2022: How To Conquer It | Statusbrew*. Statusbrew Blog. <https://statusbrew.com/insights/instagram-algorithm/>
- de Chernatony, L., & Harris, F. (2000). Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268–274. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540119>
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniels, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external

- perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Del Castillo, C. (2016, februar 10). *2016 Social Recruitment Trends Forecast*. Recruiting Resources: How to Recruit and Hire Better. <https://resources.workable.com/stories-and-insights/2016-social-recruitment-trends-forecast>
- Docquier, F., & Machado, J. (2016). Global Competition for Attracting Talents and the World Economy. *The World Economy*, 39(4), 530–542. <https://doi.org/10.1111/twec.12267>
- Driver, S. (2021, november 18). *How to Use Instagram for Business*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/7662-instagram-business-guide.html>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employer branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management*.
- Ellehuus, C., Schmidt, C., Freire, P., Adams, B., & Rowson, P. (2006). *Attracting and Retaining Critical Talent Segments Building a Competitive Employment Value Proposition—PDF Free Download*. Corporate Leadership Council. <https://docplayer.net/34558597-Attracting-and-retaining-critical-talent-segments-building-a-competitive-employment-value-proposition.html>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 17.
- Filetti, L. M. (2019). *Flexible Employer Branding Approaches—Castillians.com*. <https://castillians.com/blogs/flexible-employer-branding-approaches/189>
- Fog, K., Bundtz, C., & Yakaboylu, B. (2004). *Storytelling i praksis* (3.). Samfundslitteratur.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2001). *Fanning the flame: Corporate reputations as social constructs of performance*.
- Foster, J. (2021, oktober 25). *How The LinkedIn Algorithm Works & Optimizing For It*. Search Engine Journal. <https://www.searchenginejournal.com/linkedin-algorithm/424098/>
- Frook, J. (2001, april 13). *Burnish your brand from the inside*. Ad Age. <https://adage.com/article/btob/burnish-brand-inside/251793>



- Gehrels, S. A. (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. <https://www.researchgate.net/project/Employer-Branding-for-the-Hospitality-and-Tourism-Industry-Finding-and-Keeping-Talent>
- Ghadeer, M., Badr, E., & Aboul-Ela, G. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice?" *Journal of Business and Retail Management Research*, 11.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life* (1. Anchor Books ed., rev. ed). Anchor Books.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Griffiths, M. D., Kuss, D. J., & Demetrovics, Z. (2014). Chapter 6 - Social Networking Addiction: An Overview of Preliminary Findings. I K. P. Rosenberg & L. C. Feder (Red.), *Behavioral Addictions* (s. 119–141). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407724-9.00006-9>
- Gök, O., & Özkaya, H. (2011). Does Corporate Reputation Improve Stock Performance in an Emerging Economy? Evidence From Turkey. *Corporate Reputation Review*, 14, 53–61. <https://doi.org/10.1057/crr.2011.3>
- Hall, M. (2021, november 9). *Facebook*. Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Facebook>
- Hansen, M. T., & Deimler, M. S. (2001). Cutting costs while improving morale with B2E management. *MIT Sloan Management Review*, 43, 96–100.
- Harris, R., & Short, T. (Red.). (2014). *Workforce Development*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-58-0>
- Hartvigsen Lem, C. (2020). Velger arbeidsgivere med sterke merkeidentiteter—Magma. *Magma*. <https://old.magma.no/velger-arbeidsgivere-med-sterke-merkeidentiteter>
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Hootsuite, & We Are Social. (2022). *Digital 2022 Global Overview Report*. <https://hootsuite.widen.net/s/gqprmtzq6g/digital-2022-global-overview-report>
- Howard, P., & Parks, M. (2012). Social Media and Political Change: Capacity, Constraint, and Consequence. *Journal of Communication*, 62. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01626.x>
- Ipsos. (2021, oktober 26). *Sosiale medier Tracker Q4'21*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.). Cappelen Damm Akademisk.

- Jacobsen, D. I. (2020). *Hvordan gjennomføre underøskelser?* (4.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). *Employer branding: Fad or the future for HR?* London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Jobvite. (2018). *Recruiter Nation Survey 2018—The Next Chapter in Recruiting*. Zogby Analytics. <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/11/2018-Recruiter-Nation-Study.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.). Abstrakt forlag.
- Johnson, D. (2019, september 6). *What is LinkedIn?* Business Insider. <https://www.businessinsider.com/what-is-linkedin>
- Jouany, V. (2020, august 20). *Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP* [Blog.smarp.com]. <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531–558. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9810-y>
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Knoepke, D. (2016). *Bleeding Hearts and Minds? Social Performance and the Nonprofit Employee Value Proposition*. (s. 27). Northwestern University.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kuligowski, K. (2021, november 12). *YouTube for Small Business*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/9854-youtube-for-business.html>
- Kumar, V., Jain, S., & Singh, A. K. (2021). A nomological network study of employer branding with CSR, motivation and intention to stay. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2020-0450>
- Kunsmann, T. (2018, juni 26). *Employer Branding: Why This Strategy Is Important for Your Company*. *EveryoneSocial*. <https://everyonesocial.com/blog/employer-branding/>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.). Gyldendal Akademisk.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet* (1.). Samlaget.
- Kyo, S. (2020, januar 9). *What is B2E Marketing and Why it is Important*. GuideSpark. <https://www.guidespark.com/blog/what-is-b2e-marketing-and-why-it-is-important/>
- Larsen, S., & Solvoll, M. (2012). *Medieplanlegging* (1. utg.). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Medieplanlegging/I9788245012439>
- Larson, K., & Picard, R. (2005). The Aesthetics of Reading. *MIT Media Laboratory*, 12.
- Leftheriotis, I., & Giannakos, M. (2014). Using social media for work: Losing your time or improving your work? *Computers in Human Behavior*, 31, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.016>
- Lima, K. (2019, september 25). *Hvordan rekruttere i et marked med lav arbeidsledighet?* [Tidsskrift for teknologi]. Teknisk ukeblad jobb. <https://rekruttering.tu.no/rekruttere-i-et-marked-med-lav-arbeidsledighet>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage publications.
- Lindholm, L. (2018). The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding. I *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from Business Practice*. Emerald Publishing Limited.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8, 214–232. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540251>
- Madia, Sherrie. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*.
- Mattern, J. (2017). *Instagram*. Checkerboard Library, an imprint of Abdo Publishing.
- Maxwell, J. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach / J.A. Maxwell*.
- McClelland, D. C. (1961). Methods of measuring human motivation. *Van Nostrand*.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1*. Cappelen Damm akademisk.
- Minchington, B. (2011). Secrets to a Great Employee Value Proposition. *Human Resources*.
- Minchington, B. (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Survey Report by Employer Brand International*. Employer Brand International. <https://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>
- Moldenæs, T. (2006). *I sitt bilde, identitet og identiteskonstruksjon i lokalsamfunn*. Akademisk forlag.

- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Mosseberg, L., & Johansen, E. N. (2008). *Storytelling—Markedsføring i opplevelsesindustrien*. Fagbokforlaget.
- Nagendra, A. (2014). Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*, 11, 197–207. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00188-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00188-9)
- Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Newberry, C. (2022, februar 28). How the Facebook Algorithm Works in 2022. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/facebook-algorithm/>
- Olins, W. (2003). *Wally Olins on Brand*. Thames & Hudson.
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag—En introduksjon*.
- Orlikowski, C. (2018). *6 Social Media Marketing Trends for Employer Branding*. <https://www.cielotalent.com/insights/6-social-media-marketing-trends-for-employer-branding/>
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113–115. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.113>
- Peluchette, J., & Karl, K. (2013). Possibilities and pitfalls of using online social networking in human resource management. *Psychology for Business Success*, 4, 119–138.
- Petersen, L. (2019). *Role of Social Media in Organizations*. Small Business - Chron.Com. <https://smallbusiness.chron.com/role-social-media-organizations-30678.html>
- Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(1), 47–64. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-005>
- Potgieter, A. (2016). *A Conceptual Framework for Investigating the Role of Employer Branding and Employees' Personal Branding in Influencing Corporate Branding and Reputation*.
- Rahim, M. (2007). Factors Affecting Adoption of B2E E-Business Systems: A Case of the Australian Higher Education Industry. I *PACIS 2007—11th Pacific Asia Conference on Information Systems: Managing Diversity in Digital Enterprises*.

- Randstad. (2022). *Employer Brand Research 2022*.  
<https://info.randstad.no/hubfs/REBR2022/REBR%20Norge%202022%20rapport.pdf?hsLang=no>
- Reinskou, I. (2022, mai 5). *Employer branding—Åpningsinnlegg*. Employer branding og de viktige ambassadørene, Trondheim.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103–116.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rooth, S. (2007, november 12). *Hva er Employer Branding?* [Interview].  
<https://www.hrmagasinet.no/bemanning-ledernett-nyttig/hva-er-employer-branding/476028>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og tradisjoner, ideer som former det 21. Århundredes organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shah, M. (2011). Talent retention through Employer Branding. *Journal of Marketing & Communication*, 6, 30–33.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: Measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 834–853.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2821>
- Stuss, M., & Herdan, A. (2017). *External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates by Energy Companies Listed at Warsaw Stock Exchange*.  
<https://doi.org/10.20472/EFC.2017.008.013>
- Sullivan, J. (2004, februar 23). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *Dr John Sullivan*.  
<https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00009-4)
- Thomassen, H. (2014). *Employer branding i eksterne bemanningsprosesser*. 98.
- Thorne, K., & Pellant, A. (2012). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train and retain the best employees*. Kogan Page.

- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo.
- Turner, J., & Shah, R. (2014). *How to Make Money with Social Media: An Insider's Guide to Using New and Emerging Media to Grow Your Business* (2nd edition). Ft Pr.
- Universum. (2020). *Employer Branding NOW 2020*.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Elsevier*, 44(4), 444–452.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. *Corporate Reputation Review*, 10, 278–304.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550055>
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12.  
<https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Walker, P., & Platt-Higgings, A. (2008). *Employer branding: A non-nonsense approach*.  
[http://www.cipd.co.uk/research/\\_empbranding.htm](http://www.cipd.co.uk/research/_empbranding.htm)
- Weidner, N., O'Brien, K. E., & Wynne, K. T. (2016). Social Media Use: Antecedents and Outcomes of Sharing. I *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (s. 79–102). Springer International Publishing AG Switzerland.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0086>

# Vedlegg

## A Intervjuguide

<b>Tema</b>	<b>Spørsmål</b>
Introduksjon	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hva er din rolle/stilling?</li><li>2. Hva går arbeidsoppgavene dine ut på i korte trekk?</li><li>3. Kan du i korte trekk fortelle om din erfaring/ tidligere utdanning/bakgrunn?</li></ol>
Employer Branding	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvordan dere jobber aktivt med employer branding-strategien deres på sosiale medier?</li><li>2. Hvordan mener du din bedrift har jobbet med sin merkevare/markedsføring til nå?</li><li>3. Hva legger du i en god employer branding strategi på sosiale medier?</li><li>4. Ser du noen tydelige muligheter eller utfordringer med employer branding på sosiale medier?</li><li>5. Hva ønsker dere at budskapet til målgruppen skal være gjennom markedsføring på sosiale medier?</li><li>6. Hvordan har strategien deres utviklet seg/ endret seg de siste årene?</li><li>7. Er strategien deres integrert i organisasjonens overordnede mål og strategi og forståelse om hvordan dere vil fremstilles internt og eksternt? Er den forankret i organisasjonen?</li></ol>
Sosiale medier	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvilken kanal merker dere mest trafikk på?</li><li>2. Har dere en plan for hvor mye innhold som skal deles, pr uke, pr måned?</li><li>3. Er det bevisste valg å være mer på en av kanalene fremfor andre? Hvorfor/hvorfor ikke?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvordan stiller dere dere til å gå over til nye plattformer ettersom trendene endres?</li></ol></li><li>4. Følger dere med på hva konkurrentene gjør på sosiale medier og hvilke kanaler de er på? Hvorfor/hvorfor ikke?</li></ol>
Virkemidler	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvilke virkemidler tas i bruk for å skape innhold på de ulike kanalene?</li><li>2. Er virkemidlene dere bruker en viktig del av strategien? Hvorfor/hvorfor ikke?</li></ol>
Kommunikasjon	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvordan jobber dere med kommunikasjon på sosiale medier?</li><li>2. Hvilke budskap ønsker dere å kommunisere?</li><li>3. Hvordan har strategien utviklet/endret seg de siste årene?</li><li>4. Hva er viktig for kommunikasjonsavdelingen når det kommer til Employee Value Proposition (EVP)?</li></ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan kommuniseres dette budskapet?</li> <li>b. Hvordan skille seg fra konkurrentene?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>5. Hvorfor er kommunikasjon en viktig del av employer branding?</li> <li>6. Hva er sammenhengen mellom deres kommunikasjonsstrategi og ekstern employer branding?</li> <li>7. Er kommunikasjonsstrategien deres integrert i organisasjonens overordnede mål og forståelse om hvordan dere ønsker å fremstilles internt og ekstern? Er den forankret i organisasjonen?</li> <li>8. Hvordan vil dere tro de ansatte oppfatter det som kommuniseres ut? Har de en gjensidig forståelse, er de enig?</li> </ul>
Effekter og resultater ved employer branding	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan måler dere effekter og resultater ved bruk av sosiale medier knyttet til omdømmebygging?</li> <li>2. Hvilke effekter og resultater har dere merket? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Konkrete/målbare effekter?</li> </ul> </li> </ul>
Målgruppe tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Hvem er målgruppen deres på sosiale medier?</li> <li>2. Hvordan tilpasser dere innhold til målgruppe på hver kanal?</li> </ul>
Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kan du fortelle litt hvordan dere jobber ut mot nyutdannede?</li> <li>2. Hva tror dere er den viktigste årsaken til at kandidater velger å søke/vise interesse hos dere?</li> </ul>
Eventuelt	
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Er det noe mer du ønsker å si/legge til?</li> </ul>



## B Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring i forbindelse med forskningsprosjekt

Dette skjemaet brukes i forbindelse med et forskningsprosjekt ved NTNU. Ved innhenting av tilleggsinformasjon og/eller videre formidling av informasjon skal det innhentes skriftlig samtykke, jf. Personopplysningsloven § 2 nr. 7, 19 og 20. Ved slikt samtykke skal det framgå hvilke instanser det gjelder, hvilken informasjon det er behov for, og eventuelt hvilke instanser informasjonen kan formidles til.

#### *Beskrivelse av prosjektoppgaven*

Vi er en prosjektgruppe på masterprogrammet Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen, Trondheim. Prosjektgruppen består av Hanna Fahlvik og Maren Grobe. Kursleder og veileder er Tina Bjørnevik Aune, tina.b.aune@ntnu.no tlf: 73 55 99 23.

Prosjektet vårt har Employer Branding i sosiale medier som tema. Som en del av prosjektet skal vi undersøke hvordan konsulentvirksomheter i Norge benytter sosiale medier som et verktøy for omdømmebygging og talent acquisition for organisasjonen. Vi ønsker å intervju mennesker med ulike perspektiver og vinklinger innenfor bransjen.

Oppgavens metodiske tilnærming er kvalitative forskningsintervjuer. Prosjektgruppen vil gjennom våren intervju mennesker med relevant kompetanse innenfor tema.

#### *Frivillig deltakelse*

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på utvalgte spørsmål i et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om bakgrunn, employer branding og sosiale medier.

Gjennom intervjuet vil det bli tatt lydopptak og notater som oppbevares på en ekstern harddisk. Alt materiale vil bli eliminert ved prosjektslutt den 24.05.2022. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon.

#### *Anonymitet*

Alle dine personopplysninger og selskapsnavn vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn prosjektgruppen vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg og din bedrift. Det er ønskelig å inkludere informantens kompetanseområde i oppgaven.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta. Vi ber om at signert samtykkeerklæring sendes til prosjektgruppen over e-post.

#### *Godkjenning fra NSD*

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

*Kontaktinformasjon til prosjektgruppen*

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med ansvarlige:

- Hanna Fahlvik (hannafa@ntnu.no), tlf: 45 69 43 02
- Maren Grobe (marenkg@ntnu.no), tlf: 41 43 31 36

*Samtykke*

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

\_\_\_\_\_

Sted og dato

\_\_\_\_\_

Signatur

