

# **Bruk av sosiale medier i rekruttering**

*En empirisk studie*

**Samina Nazir**

**Veileder: Odd Nordhaug**

Masterutredning ved Institutt for strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av min mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen i strategi og ledelse.

Det sies ofte at de menneskelige ressursene er den viktigste ressursen for bedrifter. Dermed er rekruttering av de riktige kandidatene svært viktig. Jeg kombinerer tre interessante temaer i denne utredningen; rekruttering, sosiale medier og sosial media rekruttering. Forskningen på kombinasjonen sosiale medier og rekruttering er svært begrenset. Dette har bidratt til utfordringer, samtidig som det har vært en svært inspirerende og lærerik opplevelse.

Som snart nyutdannet og jobbsøkende, var det utrolig spennende å lære om hvordan sosiale medier kan benyttes til rekruttering og jobbsøking. Jeg har gjennom studietiden min fått stor interesse for HR og deriblant rekruttering, som jeg nå gjerne også ønsker å jobbe med etter endte studier. *Rekrutteringsdagen 2012* arrangert av HR-Norge var viktig for min egen forståelse for temaet. Det var først underveis i prosessen at jeg forstod at det ville være hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer med både fagpersoner og bedrifter. Det viste seg at intervjuene ville innebære noe reisevirksomhet. Jeg synes det gjorde opplevelsen enda mer spennende og ser nå tilbake på en prosess med mange nyttige erfaringer.

Jeg vil takke alle fremmede mennesker som har vært overraskende imøtekommende og hjelpsomme. Det er alt fra representanter for HR Norge som var svært hyggelige i forhold til min deltakelse på konferansen og gav meg fritt spillerom, til andre deltakere ved konferansen som satte meg i kontakt med sine kolleger, som uten noen som helst kjennskap til meg, var villig til å gi meg gode innspill. Jeg vil rette en stor takk til alle respondenter som har tatt seg tid til å dele sin kunnskap og sine erfaringer med meg. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder ved Norges Handelshøyskole, Odd Nordhaug, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og alltid fått meg til å tenke i et helhetlig perspektiv. Jeg takker også Amesto People og Xtra personell som har gitt meg tilgang til sine undersøkelser. Til slutt ønsker jeg å takke familie og gode venner for all støtte og tålmodighet.

Bergen, 19. juni 2012

Samina Nazir

## Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg hvordan sosiale medier kan benyttes til rekruttering av medarbeidere i norske bedrifter. Man ser en voksende trend for dette utenfor Norges grenser. Undersøkelser viser at mye tyder på at sosial media rekruttering også vil øke i omfang her i landet og at tilstedeværelse på sosiale medier som LinkedIn, Twitter og Facebook stadig blir viktigere. Man ser også en økning blant jobbsøkere som benytter sosiale medier til å orientere seg i jobbmarkedet.

Utredningen tar for seg positive og negative sider med sosial media rekruttering. Det fremkommer at man må ta et bevisst valg når det gjelder strategi. Enten må man velge å være aktiv, eller bare legge det bort. Det anses ikke som hensiktsmessig å prøve å bruke sosiale medier til rekruttering dersom det ikke foreligger en bevisst plan på hvorfor man skal gjøre det, hvordan man skal gjøre det og hva man skal gjøre..

Data er samlet inn gjennom 15 intervjuer med 17 respondenter, fordelt på 2 grupper. Gruppe A består av fagpersoner som på en eller annen måte har kjennskap og gjerne erfaring med sosial media rekruttering. Gruppe B består av de som er ansvarlig for rekruttering eller sosiale medier, i ledende norske bedrifter i sin bransje. Jeg har valgt ut bedrifter som alle har kjennskap til sosial media rekruttering, men er i ulike faser når det gjelder bruken av det. Noen bruker det ikke aktivt i dag, men har et ønske om å lære mer om det. Andre har begynt å bruke det og har forskjellig grad av erfaringer å vise til. Det er likevel ingen som er utlært på dette området. Det alle har til felles, er at de synes det er spennende, og mener det vil bli en del av rekrutteringsprosessen fremover. Man tror ikke at sosial media rekruttering vil kunne ta over for andre tradisjonelle metoder for rekruttering. Analysen fra intervjuene er benyttet til å si noe om hvordan sosial media rekruttering kan gjennomføres i praksis.

## Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1 - INTRODUKSJON.....</b>	<b>7</b>
1.1 FORMÅL .....	7
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	8
1.3 AVGRENSNING .....	9
1.4 DISPOSISJON.....	10
<b>KAPITTEL 2 - FORSKNING OG TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 UNDERSØKELSER OG RAPPORTER.....	11
2.2 REKRUTTERING .....	14
2.3 SOSIAL MEDIA REKRUTTERING .....	20
2.4 ULIKE PLATTFORMER PÅ SOSIALE MEDIER.....	26
2.5 HENSIKTEN MED SOSIAL MEDIA REKRUTTERING.....	30
2.6 POSITIVE OG NEGATIVE SIDER .....	30
2.7 GJENNOMFØRING AV SOSIAL MEDIA REKRUTTERING.....	37
<b>KAPITTEL 3 – METODE OG DATA .....</b>	<b>39</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	39
3.2 DATAINNSAMLING .....	39
3.3 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	43
3.4 TRANSKRIBERING.....	44
3.5 ANALYSE.....	45
3.6 ETISKE HENSYN.....	46
3.7 EVALUERING AV KVALITATIVE DATA OG METODE .....	46

---

<b>KAPITTEL 4 - ANALYSE .....</b>	<b>50</b>
4.1 HENSIKT MED SOSIAL MEDIA REKRUTTERING .....	50
4.2 POSITIVE OG NEGATIVE SIDER MED SOSIAL MEDIA REKRUTTERING .....	52
4.3 GJENNOMFØRING AV SOSIAL MEDIA REKRUTTERING I PRAKSIS .....	63
<b>KAPITTEL 5 - DISKUSJON.....</b>	<b>69</b>
5.1 HVA ER HENSIKTEN MED SOSIAL MEDIA REKRUTTERING?.....	69
5.2 HVA ER POSITIVT OG NEGATIVT VED SOSIAL MEDIA REKRUTTERING? .....	71
5.3 HVORDAN GJENNOMFØRE SOSIAL MEDIA REKRUTTERING I PRAKSIS? .....	79
<b>KAPITTEL 6 – AVSLUTNING .....</b>	<b>85</b>
6.1 KONKLUSJON .....	85
6.2 BEGRENSENINGER MED DEN METODISKE UTFORMINGEN .....	87
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING OG UTREDNING .....	88
<b>REFERANSLISTE.....</b>	<b>89</b>
<b>VEDLEGG 1 .....</b>	<b>93</b>
INTERVJUGUIDE GRUPPE A .....	93
<b>VEDLEGG 2 .....</b>	<b>94</b>
INTERVJUGUIDE GRUPPE B.....	94

## Figurer og Tabeller

FIGUR 1: ILLUSTRASJON AV PROBLEMSTILLING .....	9
FIGUR 2: STEGENE FOR REKRUTTERING OG SELEKSJON .....	16
FIGUR 3: ØKNING I BRUK AV SOSIALE NETTVERK .....	20
FIGUR 4: MÅLGRUPPE FOR BRUK AV SOSIALE MEDIER.....	21
FIGUR 5: ILLUSTRASJON AV SMR-PROSESSEN ... ..	38
TABELL 1: HVILKE KANALER SOM BENYTTES FOR MARKEDSFØRING MOT NYE KANDIDATER .....	17
TABELL 2: FORDELING AV KANALER I FORBINDELSE MED NÅVÆRENDE JOBB .....	21
TABELL 3: BESTE KANALER FOR NY JOBB .....	22
TABELL 4: BRUK AV SOSIALE MEDIER TIL KOMMUNIKASJONSARBEID.....	23
TABELL 5: HVORFOR ORGANISASJONEN BRUKER SOSIALE MEDIER.....	23
TABELL 6: HVORFOR BEDRIFTEN IKKE BRUKER SOSIALE MEDIER I KOMMUNIKASJONSARBEID .....	24
TABELL 7: BRUKEN AV SOSIALE MEDIER I FORBINDELSE MED JOBBØKING .....	25
TABELL 8: BRUKEN AV ULIKE SOSIALE NETTVERKSTJENESTER I FORBINDELSE MED JOBBØKING.....	25
TABELL 9: FORSKJELLER MELLOM PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR.....	26

## Kapittel 1 - Introduksjon

### 1.1 Formål

Oppfatningen av at medarbeiderne er en virksomhets viktigste ressurs, kombinert med et arbeidsmarked med dårligere tilgang på kompetente medarbeidere (Elvenes, 2012b), har fremhevet den strategiske betydningen av rekruttering, på følgende måte:

*“(....) in today`s increasingly marked-based human resource management (HRM), effective recruitment is likely to be the “most critical human resource function for organizational success and survival” (Taylor & Collins 2000: 304)*

Formålet med denne utredningen er å se hvilken rolle sosiale medier kan ha i rekrutteringsprosessen hos norske bedrifter. Jeg ønsker å rette fokuset mot hva sosial media rekruttering innebærer og hvordan sosiale medier kan benyttes til rekruttering av medarbeidere. De siste årene har sosiale medier spredt seg til alle verdensdeler og antall brukere har gått over alle forventninger. Sosiale medier benyttes til en rekke formål, om det er for å komme i kontakt med mennesker, opprettholde kontakt med folk eller for eksempel for bevisstgjøring og merkevarebygging. I enkelte land, som for eksempel Storbritannia og USA, er det blitt svært vanlig at bedrifter benytter seg av sosiale medier til å finne kompetente medarbeidere. På den annen side benytter også kandidater sosiale medier for å gjøre seg synlig i arbeidsmarkedet. I Norge er det allerede noen bedrifter som har oppdaget dette nye fenomenet, men konseptet er fortsatt veldig nytt og man har lite erfaring foreløpig. Det kalles gjerne sosial rekruttering (Elvenes, 2012b) eller rekruttering gjennom *SoMe* (Rasdahl, 2012). Jeg kaller det *sosial media rekruttering* i denne utredningen, fordi jeg mener dette begrepet er mest beskrivende for prosessen som skjer, ved at rekruttering foregår gjennom sosiale medier. Jeg vil også bruke begrepet *SMR* som en forkortelse. Jeg føler sosial rekruttering kan misoppfattes ettersom det kan være andre prosesser ved rekruttering som bærer preg av det sosiale aspektet.

Mye tyder på at sosiale medier vil spille en viktigere rolle i rekruttering av medarbeidere i tiden som kommer. Når man først hører om sosial media rekruttering, fremheves ofte mange

fordeler knyttet til denne metoden å finne medarbeidere på. Jeg ønsker å ha et kritisk blikk ved å også trekke frem ulemper og utfordringer.

For å forstå den økte interessen for sosial media rekruttering, må dette ses i sammenheng med arbeidsmarkedet i Norge. Lav arbeidsledighet og hard kamp om de beste kandidatene krever at man benytter seg av innovative metoder for å tiltrekke seg de ønskede kandidatene. Ettersom de fleste nordmenn i denne målgruppen på en eller annen måte er tilgjengelig på sosiale medier, kan man sett potensialet i å nå ut til kandidatene gjennom det (Elvenes, 2012b). Jeg skal videre i denne utredningen se på erfaringer enkelte større virksomheter i Norge har med SMR, og på den måten få innspill til hvordan SMR kan gjennomføres i praksis.

I arbeidet med denne utredningen ser jeg at mange mener at bruken av sosial media rekruttering kommer til å øke i tiden som kommer. Da er det interessant å se på dette fenomenet i en tidlig fase. Dette kan også være en måte å gjøre bedrifter oppmerksom på den nye trenden og sette fokus på temaet.

## 1.2 Forskningsspørsmål

I denne utredningen ønsker jeg å svare på følgende hovedproblemstilling:

### **Hvordan kan sosiale medier benyttes til rekruttering av medarbeidere?**

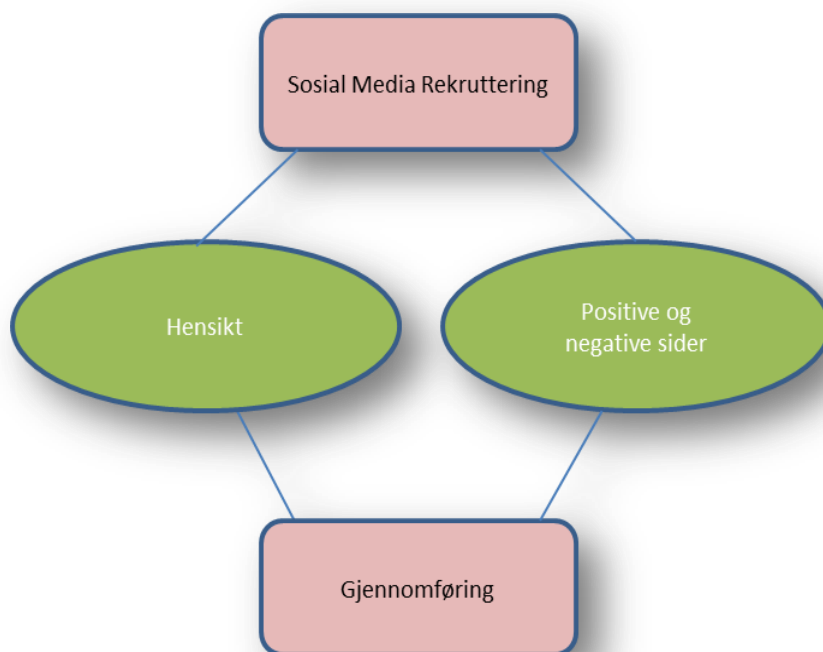
Jeg ønsker å se på hva som forårsaker den økte trenden av SMR og hvordan dette kan benyttes av bedrifter for å oppnå fordeler. Samtidig ønsker jeg å ta hensyn til fallgruvene som kan være kritiske i en slik prosess. For å besvare problemstillingen benytter jeg følgende delproblemstillinger:

- 1. Hva er hensikten med sosial media rekruttering?*
- 2. Hva er positivt og negativt med sosial media rekruttering?*
- 3. Hvordan gjennomføre sosial media rekruttering i praksis?*

Det finnes ikke mye litteratur om sosial media rekruttering i Norge, men man kan finne noe internasjonal litteratur på området. Det er mye som er skrevet de siste årene om sosiale



medier i ulike sammenhenger, men ikke mye om SMR i Norge. Derimot er det en rekke undersøkelser på dette feltet. Min fremgangsmåte for å besvare problemstillingen er å gjennomgå disse undersøkelsene og gjøre meg kjent med det som finnes av litteratur om temaet. Jeg vil også ta for meg temaet *rekruttering* og beskrive hvordan denne prosessen generelt foregår. Dette er for å kunne fremstille SMR i et helhetsperspektiv. Deretter vil jeg gjennomføre intervjuer med fagpersoner på området for å legge grunnlaget for egen forståelse for temaet. Til slutt gjennomfører jeg intervjuer med ulike virksomheter i Norge for å høre om deres erfaringer.



Figur 1: Illustrasjon av problemstilling

Figur 1 illustrerer oppbygging av oppgaven og hvordan jeg vil gå frem for å besvare problemstillingen om hvordan norske bedrifter kan benytte seg av SMR.

### 1.3 Avgrensning

Det faktum at det foreligger begrenset litteratur om SMR, innebærer at temaet er ustrukturert og omfattende. Dermed er det viktig at jeg begrenser omfanget av det jeg skal konsentrere meg om i denne utredningen.

Det finnes mange sosiale medier. Noen er bedre kjent enn andre. På internasjonalt nivå kan det variere hvilke plattformer som er de hyppigst brukte og hvilke som egner seg best til rekruttering. Ettersom jeg kun fokuserer på det norske markedet, vil jeg også begrense fokuset til det man kaller *de tre store sosiale nettverkene* (oversatt fra engelsk: *the big three social networks*); Facebook, LinkedIn og Twitter (Bullhorn Reach, 2012). Dette er plattformene som er mest benyttet i sammenheng med SMR i Norge, og er gjerne de som er mest egnet til denne type bruken.

Det er ikke til å komme utenom at det er en glidende overgang mellom temaene *sosiale medier* og *SMR*. Jeg vil på best mulig vis prøve å holde meg til SMR, men i noen tilfeller vil det kreve at jeg også sier litt generelt om sosiale medier.

## 1.4 Disposisjon

Kapittel 2 starter med at jeg tar for meg ulike undersøkelser som er gjort om SMR og deretter tar jeg for meg grunnleggende litteratur om temaet rekruttering. Videre ser jeg på SMR og gjør rede for hva dette innebærer. Kapitlet illustrerer også et teoretisk perspektiv jeg har utviklet på bakgrunn av litteratur som finnes om SMR, og i stor grad det jeg har blitt meddelt om temaet av fagpersoner med god kjennskap til feltet. Dette legger grunnlaget for strukturen som benyttes i analysen i kapittel 4. Denne strukturen baserer seg på strukturen for problemstillingen, slik den er illustrert i figur 1.

Kapittel 3 omhandler metoden og datagrunnlaget som er benyttet i utredningen. Dette innebærer at jeg presenterer forskningsdesign og metode. Dette kapitlet tar for seg oppbyggingen av utredningen og hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Her vil jeg også forklare hvordan intervjuene har blitt gjennomført og hvilke forberedelser som ligger bak. Jeg forteller videre hvordan materialet fra intervjuene er behandlet i analysen for å besvare problemstillingen. Jeg tar også for meg etiske hensyn som berøres i denne sammenheng. Kvaliteten av fremgangsmåten vurderes også som en egen del av dette kapitlet. Videre vil mine funn presenteres i kapittel 4 i analysedelen. Her vil jeg avdekke det som frem i intervjuene. Intervjuguidene er lagt ved som vedlegg til utredningen. Kapittel 5 er en diskusjon på bakgrunn av teori og analyse. Til slutt avrundes utredningen av med en avslutningsdel med blant annet en konklusjon og forslag til videre forskning og utredning.

## Kapittel 2 - Forskning og Teori

Formålet med en kritisk gjennomgang av litteraturen som foreligger på forskningsfeltet, er å bygge en god forståelse og få innsikt i eksisterende og pågående forskning (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). En gjennomgang av eksisterende teori og empiri er nødvendig både for å forklare problemstillingen, i tillegg til å danne et rammeverk for analysen av datamaterialet. Generell teori om rekruttering og en oversikt over hvilke kanaler som ofte benyttes for å tiltrekke seg potensielle kandidater til en stilling i Norge, har vært viktig for helhetsperspektivet for utredningen. Videre har ulike undersøkelser om sosiale medier og SMR vært sentrale for å belyse problemstillingen.

### 2.1 Undersøkelser og rapporter

Det foreligger en rekke undersøkelser om sosiale medier i dag, men det som har vært mest interessant for meg i forbindelse med denne utredningen, er undersøkelser som handler om SMR. Noen undersøkelser har vært tilgjengelig på internett, mens andre har jeg fått tilsendt av hjelpelige personer jeg har vært i kontakt i de aktuelle bedriftene som har rettighetene.

#### 2.1.1 Amesto-Undersøkelsen 2011

Norstat gjennomførte i 2011 en undersøkelse for Amesto People blant 600 næringslivsledere. Her er noen resultater som ble meddelt i pressemeldingen til Amesto People<sup>1</sup>:

- 76 prosent mener bedriften er attraktiv nok til å tiltrekke seg de riktige kandidatene.
- 27 prosent oppgir at rekrutteringen er det som skaper mest bry i bedriften i løpet av et år.

Det mest aktuelle i denne undersøkelsen i forbindelse med tema for denne utredningen, var resultatene som viste hvilke kanaler som benyttes i størst grad til å markedsføre seg mot nye kandidater. Dette vil jeg komme nærmere inn på under punkt 2.2.2.

---

<sup>1</sup> <http://www.amesto.no/Rekruttering-og-konsulentutleie/Aktuelt1/Bare-1-av-10-bruker-sosiale-medier-nar-de-rekrutterer/>

### **2.1.2 Undersøkelse av Kreab Gavin Anderson:**

Kreab Gavin Anderson Oslo gjennomførte i 2011 en spørreundersøkelse blant de 25 største selskapene på Oslo Børs, om deres forhold til sosiale medier.

Noen av konklusjonene fra undersøkelsen kan oppsummeres med det følgende:

- Bruken av sosiale medier har eksplodert blant Norges største selskaper den siste tiden, og bruken har mer enn doblet seg på ett år. Halvparten av de spurte har i dag et aktivt forhold til sosiale medier.
- Alle de spurte bedriftene er enige i at sosiale medier vil bli viktigere for de fremover (Kreab Gavin Anderson Oslo, 2011).

### **2.1.3 Kommunikatøren 2012**

Kommunikatøren er en årlig undersøkelse som gjennomføres av Hammer & Hanborg. Undersøkelsen for 2012 ble sendt til alle kommunikatører i Hammer & Hanborgs kontaktnett og ble besvart av 801 personer. Arbeidsområdet for kommunikatører oppgis å være informasjon, kommunikasjon og markedsføring (Hammer & Hanborg, 2012).

Noen av konklusjoner fra undersøkelsen, kan oppsummeres med det følgende:

- DNB, REMA 1000, Hurtigruten, Kværner og Statsministerens kontor, ble kåret til de beste kommunikatørene i sine bransjer<sup>2</sup>.
- Sist man ble ansatt, ble man oppmerksom på jobben via annonse, men videre tror respondentene at kontakter og rekrutteringsbyråer vil bli viktigst. Man tror også sosiale medier blir viktigere (Hammer & Hanborg, 2012).

### **2.1.4 Arbeidslivsundersøkelsen 2012**

Analysebyrået InFact gjennomførte på vegne av Xtra personell, Arbeidslivsundersøkelsen for året 2012. 1008 personer i ulike aldersgrupper ble stilt spørsmål om sine vaner rundt bruken av sosiale medier i forbindelse med jakten på ny jobb (Xtra Personell, 2012).

---

<sup>2</sup> <http://www.rema.no/omrema1000/aktuelt/article62418.ece>

Noen interessante funn fra undersøkelsen kan oppsummeres slik:

- 1 av 3 bruker sosiale medier i jobbsøkningsprosessen – enten til direkte jobbsøking eller til å orientere seg i jobbmarkedet.
- I privat sektor ser man også at det er særlig ansatte i IT-/teknologi- og konsulentvirksomheter som rangerer LinkedIn høyt. 48,1 prosent anser dette som den viktigste sosiale nettverkstjenesten for jobbsøking (ibid.).

### **2.1.5 “The Impact of social media on recruitment”**

Nigel Wright Recruitment gjennomført en større undersøkelse i 2011 for å avdekke hvordan sosiale medier har forandret jobbmarkedet og arbeidsplassen. Undersøkelsen sier blant annet hvordan sosiale medier vil påvirke fremtiden innen rekruttering.

Noen interessante funn fra denne rapporten kan oppsummeres slik:

- Det er lite sannsynlig at tradisjonelle rekrutteringsmetoder vil bli erstattet av sosiale medier, men de vil likevel bli en viktig kanal.
- Ifølge tall sitert i rapporten, bruker mer enn halvparten av alle britiske jobbsøkere sosiale medier i sin jobbsøking (Nigel Wright Recruitment, 2011).

### **2.1.6 “Creating People Advantage 2011”**

Rapporten ”*Creating People Advantage*”, er et samarbeid mellom The Boston Consulting Group (BCG) og European Association for People Management (EAPM). Den er basert på en spørreundersøkelse blant 3348 HR- og andre ledere i 33 land, etterfulgt av dybdeintervjuer med 883 ledere i noen utvalgte fokusland. Norge er ett av disse.

Noen interessante funn i undersøkelsen kan oppsummeres slik:

- Tilstedeværelse på sosiale medier blir stadig viktigere, og det er særlig det å tiltrekke seg kandidater og skape Employer Branding som anses som de viktigste bruksområdene.
- Sosiale medier vil føre til endringer i HR-strategier og vil være et viktig verktøy for å nå ut til kandidater i alle aldre, ikke bare den yngre generasjonen (BCG & EAPM, 2011).

### 2.1.7 “The 2012 Social Recruiting Activity Report”

The 2012 Social Recruiting Activity Report er gjennomført av Bullhorn Reach i 2011 og ser på aktiviteten blant rekrutteringspersonell og jobbsøkere på LinkedIn, Facebook og Twitter. (Bullhorn Reach, 2012).

Noen sentrale funn i rapporten kan oppsummeres slik:

- Rekrutteringspersonell er i stor grad tilknyttet alle *de tre store* nettverkene, men de fleste bruker mest LinkedIn og Twitter til rekruttering. Twitter og Facebook har et uutnyttet potensiale som forventes å oppdages i tiden fremover.

- LinkedIn bidrar til flest visninger og flest annonser for hver annonsert jobb blant *de tre store*, men Twitter brukere har større sannsynlighet for å søke på en jobb, enn kontakter på LinkedIn og venner på Facebook (ibid.).

## 2.2 Rekruttering

I den engelskspråklige HR-litteraturen skilles det ofte mellom *rekruttering* og *seleksjon* som to adskilte prosesser. Ifølge Orliczky (2007) handler seleksjon om å velge ut den eller de kandidatene som egner seg best for ansettelse, mens rekruttering handler om å gjøre selve seleksjonen mulig. Bratton og Gold (2007) skiller også i likhet med Orliczkys definisjon mellom rekruttering og seleksjon. Rekruttering handler her om å skape en database av kandidater, mens seleksjon handler om teknikker for å kunne ansatte riktige kandidater blant søkermassen. Dem definerer begrepene på følgende måte:

*“Recruitment is the process of generating a pool of capable people to apply to an organization for employment. Selection is the process by which managers and other specific instruments to choose from a pool of applicants the person or persons most likely to succeed in the job(s), given management goals and legal requirements”* (Bratton & Gold 2007:239)

På norsk bruker man gjerne begrepet *rekruttering* om både å skaffe søkere til en stilling og utvelgelsen av dem (Grimsø, 2004). Det kan hevdes at man allerede i den første fasen gjør et utvalg ved at man tar en beslutning om rekrutteringsmetoden man benytter og dermed gjerne henvender seg til et spesifikt publikum (ibid.). Det kan være greit å holde begrepene

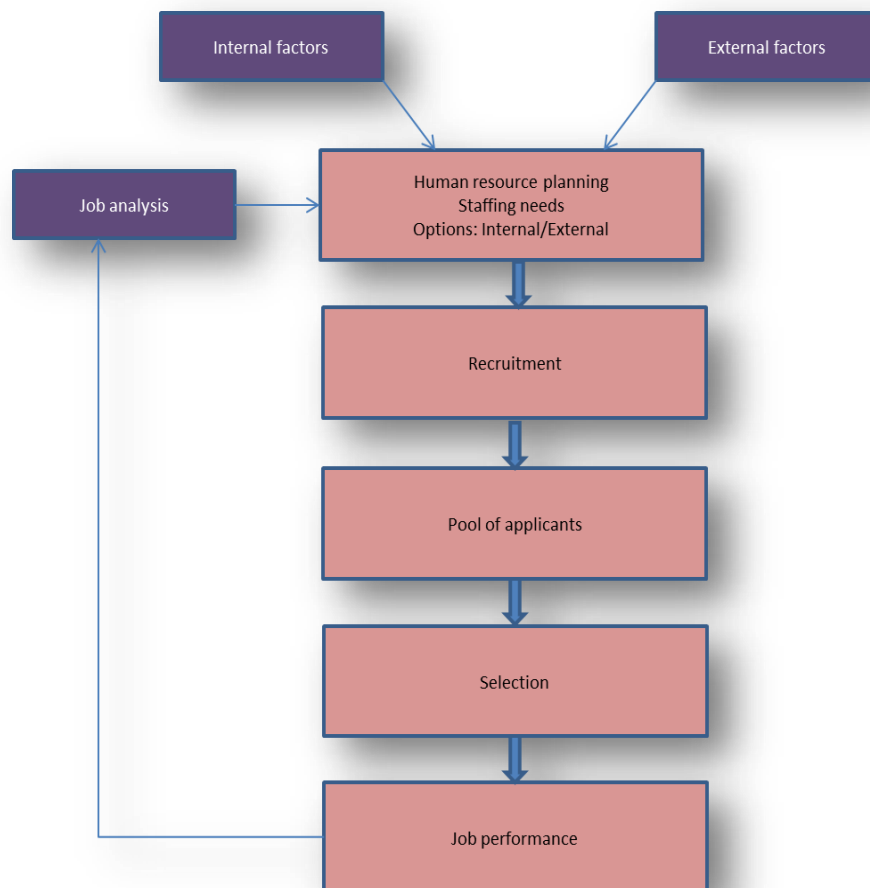
rekruttering og seleksjon adskilt, på samme måte som på engelsk. I den norske litteraturen benyttes gjerne *utvalg* som oversettelse på det engelske begrepet *selection*. Jeg velger likevel å benytte begrepet *seleksjon* for dette, fordi dette er et velkjent begrep i dag og jeg føler det er mer beskrivende for prosessen som gjennomføres.

Grimsø (2004) benytter følgende definisjon for rekruttering:

«Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling» (Grimsø 2004:55)

Dette er også definisjonen jeg ønsker å ta utgangspunkt i. Det er viktig å forstå at valget man gjør om hvordan rekruttering skal foregå, må være et strategivalg basert seg på bedriftens overordnede strategi og målsetning (Grimsø, 2004). Hvilke mål som er satt, vil være avgjørende for hvordan rekrutteringsprosessen kan planlegges og gjennomføres. Det er ikke til å se bort i fra hvor kritisk det er med kompetente medarbeidere innen HR-administrasjonen i bedriften som har en godt planlagt rekrutteringskampanje. Samtidig må man ikke glemme betydningen av bedriftsrelaterte forhold. Disse vil også kunne være avgjørende for om en potensiell arbeidssøker tiltrekkes eller frastøtes til å søke jobb. Eksempler på bedriftsrelaterte forhold kan være organisasjonsform, størrelse, lederstil, bedriftskultur, bedriftens økonomiske ressurser osv. (ibid.).

Rekruttering kan gjennomføres på mange ulike måter. Når man skal besette en ledig stilling, har man valget mellom enten å gå ut eksternt for å rekruttere kandidater, eller man kan se om kompetansen kanskje allerede befinner seg innad i bedriften. Eventuelt kan man velge å utlyse stilling både internt eller eksternt (ibid.). I Figur 2 er rekrutterings- og seleksjonsprosessen illustrert i ulike faser som beskrevet av Bratton og Gold (2007), og viser hvordan disse fasene er knyttet til HR-planleggingen.



Figur 2: Stegene for rekruttering og seleksjon (Bratton & Gold 2007:241)

### 2.2.1 Intern og ekstern rekruttering

Det eksterne arbeidsmarkedet er gjerne omtalt som arbeidsmarkedet i dagligtale (Nordhaug, 2002). Det er en personalpolitisk beslutning som gjøres om rekruttering skal gjennomføres internt eller eksternt, eller om man eventuelt skal kjøpe inn disse tjenestene (Grimsø, 2005). Rekrutteringsstrategien vil avgjøre hvilke premisser de ansatte skal konkurrere på. Dette kan gjøres ved at interne og eksterne søkere konkurrerer på samme vilkår, eller at interne søkere får mer fordelaktige vilkår (Grimsø, 2004). Når det er snakk om at interne søkere beskyttes av mer fordelaktige vilkår, vil det være snakk om internrekruttering. Dette er gjerne en strategi som implementeres som følge av at man ønsker å gi egne ansatte en fordel ved at de for eksempel skal kunne bevege seg oppover i hierarkiet. Det positive kan være at det kan



fungere som en motivasjonsfaktor. På den annen side vil internrekruttering ofte innebære at enda en stilling må besettes og det vil kreve flere ressurser i forhold til opplæring (ibid.). Når det gjelder eksterntrekruttering kan det nevnes at en av fordelene kan være at man får en tilførsel av nye impulser utenifra (Nordhaug, 2002).

### 2.2.2 Attrahering av kandidater

Ifølge Bratton og Gold (2007) innebærer rekruttering at man er i stand til å tiltrekke seg kandidatens oppmerksomhet. Da er det underforstått at kandidatene har et valg når det gjelder hvilke bedrift de ønsker å jobbe for, samt at de er i stand til å besette denne rollen (ibid.). For å tiltrekke seg kandidatens oppmerksomhet, tar man i bruk en rekke ulike kanaler i rekrutteringssammenheng.

Amesto-undersøkelsen 2011 har kartlagt hvilke kanaler som ble mest benyttet av bedrifter i Norge i 2011 til å markedsføre seg mot kandidater. Tabell 1 illustrerer funnene fra denne undersøkelsen. Annonser i riks- og regionalavis og lokalavis er fortsatt den mest populære kanalen for utlysning av stillinger i Norge. De fleste bruker også annonser på internett og egne ansattes nettverk. Ca. 10 prosent markedsfører seg mot nye kandidater på arrangementer ved utdanningsinstitusjonene og samme prosentandel bruker sosiale medier i rekruttering (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011).

Kanal	Prosent
Annonser i riksavis	17 %
Annonser i regional- eller lokalavis	42 %
Nettannonser	42 %
Nettportaler for rekruttering (finn.no etc.)	28 %
Sosiale medier	10 %
Arrangementer på utdanningsinstitusjoner	10 %
Tilstedeværelse på messer og konferanser	10 %
Andre arrangement	17 %
Gjennom egne ansatte	39 %
Vet ikke/ikke aktuelt	13 %

Tabell 1: Hvilke kanaler som benyttes for markedsføring mot nye kandidater

Tradisjonelle kanaler for utlysning av en annonse, er gjerne i avis og tidsskrifter (Grimsø, 2005). Dette kan for eksempel være lokalavis eller regionalavis, men også tidsskrifter og fagpresse (ibid.). Det som ofte trekkes frem som fordelen ved bruk av trykte medier, er at man kan nå ut til et bredt publikum eller en viss målgruppe. Ulempene som gjerne trekkes frem er at det kan være svært kostbart, eller at man gjerne treffer et for bredt publikum med dagspresse, uten mulighet for ytterligere segmentering (Nordhaug, 2002).

### *Rekruttering gjennom internettannonser*

Siden slutten av 1990-tallet har bruken av internettannonser økt drastisk (Grimsø, 2005). Det er vanlig å lyse ut stillinger via bedriftens egne nettsider eller lyse ut stillingen på stillingsportaler som Finn.no, Nav.no, Monster.no og Jobbylon.no. Det er en lang rekke med eksempler på slike portaler og tilfellet med dem er ofte er at de kan ha en variert målgruppe, og noen opererer gjerne i et mindre nisjemarked. Dette kan for eksempel være jobbportaler som henvender seg til en spesifikk yrkesgruppe. Finn.no er den desidert største portalen i sitt marked og henvender seg i utgangspunktet til alle yrkesgrupper. I 2011 ble det publisert 251.903 stillinger på Finn.no, en økning på 12 prosent fra året før (E24, 2012).

Det kan nevnes at de fleste nettaviser og mange tidsskrifter og fagblader ofte legger ut stillingene på internett. Dette kan gjerne være snakk om stillingsannonser som er både i trykte utgaver i tillegg til internettannonser, eller bare en av delene. Det som ofte trekkes frem som en fordel med å lyse ut stillingsannonser på internett, er at annonsen er konstant synlig og tilgjengelig for kandidater, så lenge bedriften har valgt at den skal ligge ute og kandidaten har tilgang til internett (Grimsø, 2005). Ellers kan en stillingsannonse på internett gi utfyllende informasjon om stillingen, og man har plass til å inkludere detaljer og redigere annonsen underveis, dersom det skulle bli behov for det (ibid.).

### *Rekruttering på utdanningsinstitusjoner og arrangementer*

Rekruttering fra utdanningsinstitusjoner kan tenkes å være hensiktsmessig dersom man ønsker å nå kandidater med spesiell kompetanse (ibid.). Den største fordelen med denne kanalen er at man kommer raskt og effektivt i kontakt med dem man ønsker å nå og konkurrere om de beste kandidatene i en tidlig fase. Ulempen kan være at terskelen for å søke hos bedriften som rekrutterer fra utdanningsinstitusjoner kan være noe senket, slik at man ikke kan være sikker på graden av motivasjon hos kandidaten (Nordhaug, 2002).

### *Rekruttering gjennom nettverk*

Rekruttering gjennom nettverk innebærer at de som står for rekrutteringsprosessen aktivt søker kandidater i sitt nettverk. Dette kan være snakk om å søke etter kvalifiserte kandidater, både i sitt sosiale og profesjonelle nettverk (Nordhaug, 2002). I Amesto-undersøkelsen 2011 fremkom det at en av de vanligste metodene i dag for rekruttering er blant annet ved å benytte egne ansattes nettverk (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011). Det er det man i det engelske språk kjenner som *employee referrals*, som innebærer at arbeidsgiver får tips fra nåværende ansatte om personer de kan anbefale fra sitt nettverk (Fernandez & Weinberg, 1997). Fernandez og Weinberg (1997) mener at det er mer sannsynlig at en kandidat ansettes gjennom nettverk enn at en *non-referral* ansettes. Dette har de vist gjennom en rekke undersøkelser som forklarer dette ved at dersom en ansatt tipser om en person vedkommende mener vil passe for jobben, er det i stor grad en screening prosess som allerede er har funnet sted. Da er det mer sannsynlig at vedkommende vil være en bedre kvalifisert søker i forhold til andre kandidater (Fernandez & Weinberg, 1997; Bratton & Gold, 2007). Likevel kan det tenkes at den som har anbefalt kandidaten bevisst eller ubevisst holder tilbake informasjon (Nordhaug, 2002).

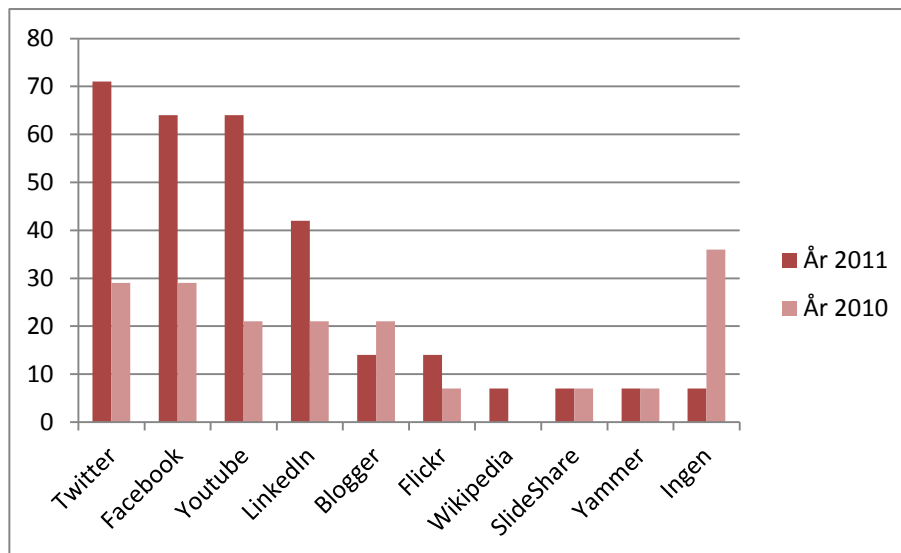
### *Rekruttering gjennom oppdragsgivere*

Rekruttering og bemanning er en tidkrevende prosess. Da er det noen bedrifter som velger å outsource rekrutteringsprosessen til oppdragsgivere. Det kan være snakk om å overlate ansvaret for hele rekrutteringen til en annen part, eventuelt kun deler av den. Dette er en kategori som omfatter headhunting og konsulentselskaper, men også bruk av andre typer mediebyråer o.l. Det er mange måter å gjøre dette på i praksis. Det kan for eksempel bety at oppdragsgiver kun har ansvar for å utlyse stillinger, men kan også omfatte alt fra å lete frem gode kandidater, gjennomføre de første intervjuene, sjekke referanser til å presenter de mest aktuelle kandidatene for sluttintervjuer (Grimsø, 2004). Headhunting er en spesiell form for rekruttering som gjerne også kalles for systematisk ledersøking (Grimsø, 2005). Som den norske betegnelsen sier, er dette ofte snakk om spesielle stillinger, for eksempel lederstillinger som skal besettes. Andre parter man søker assistanse hos i en rekrutteringsprosess, kan være annonse/reklamebyrå med ekspertise i markedsføring. Dette kan være en avgjørende faktor at man utformer annonsen på en slik måte at den tiltrekker seg kvalifiserte søkere (Grimsø, 2004).

## 2.3 Sosial media rekruttering

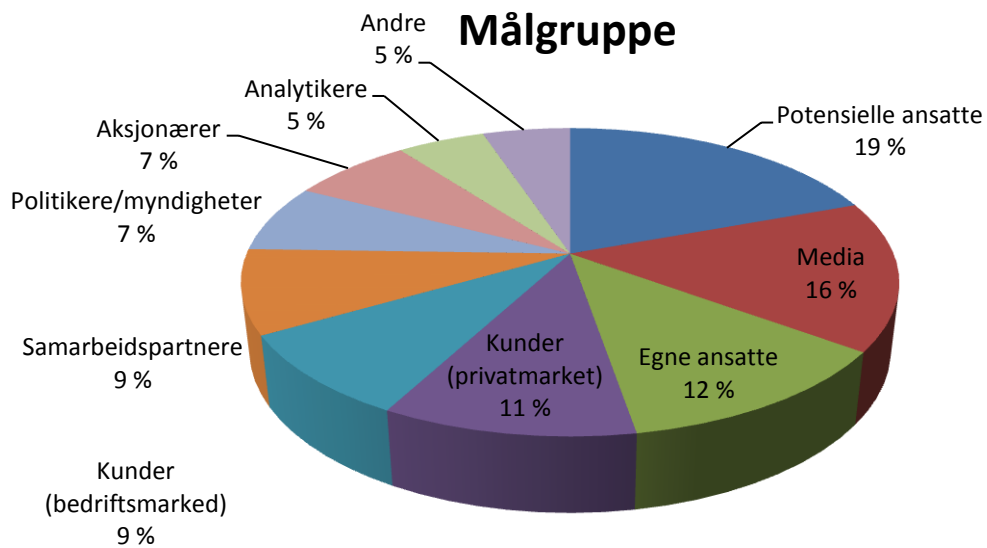
### 2.3.1 Sosiale medier og bedrifter

Begrepet sosial media rekruttering innebærer at digitale sosiale nettverk benyttes til å tiltrekke seg medarbeidere (Elvenes, 2012a). I mars 2012 var det i Norge registrert 2,6 millioner brukere av Facebook, 579 tusen brukere av LinkedIn og 250 tusen brukere av Twitter (Headworth, 2012a). LinkedIn anses gjerne som det profesjonelle nettverket for å knytte kontakter. På den annen side anses gjerne Facebook, med størst andel brukere, som et mer uformelt nettverk. Twitter kan gjerne heller kalles et nyttig verktøy for å spre et budskap (Elvenes, 2012a).



Figur 3: Økning i bruk av sosiale nettverk

Figur 3 illustrerer økning i bruk av de fleste sosiale nettverk fra 2010 til 2011 blant norske bedrifter. Størst prosentvis økning er i midlertid i at bedriftene har tatt i bruk sosiale medier i det hele tatt. 93 prosent av de 14 bedriftene som besvarte undersøkelsen, svarer at de var mer aktive i sosiale medier i 2011 enn året før. Målgruppen bedriftene sikter etter i bruken av sosiale medier er illustrert i figur 4. Vi kan se at potensielle ansatte, media og egne ansatte var de viktigste målgruppene for selskapenes bruk av sosiale medier (Kreab Gavin Anderson Oslo, 2011).



Figur 4: Målgruppe for bruk av sosiale medier

Hver tredje leder bruker sosiale medier som informasjonskilde før de ansetter en ny medarbeider. Hver fjerde av disse velger deretter bort kandidater. En vanlig begrunnelse er at man sjekker sosiale medier i forbindelse med ansettelse for å kontrollere om personligheten til den som søker jobb passer med bedriftskulturen. 7 av 10 oppgir at en slik beslutning vil være basert på flest informasjonskilder (Ledernet, 2011).

I det følgende vil jeg oppsummere noen interessante funn fra Kommunikatøren 2012. På spørsmål om «*Hvordan fikk du jobben du har i dag?*», fikk man oppgitt følgende:

Kanal	Prosent
Annonse/internett	25
Rekrutteringsselskap/Headhunter	18
Annonse/trykket medium	14
Profesjonelle kontakter	12
Private kontrakter	11
Intern rekruttering	11
Åpen søknad	3
LinkedIn	1
Twitter	1
NAV	1
Facebook	1
Annen måte	4

Tabell 2: Fordeling av kanaler i forbindelse med nåværende jobb

Facebook, LinkedIn og Twitter får alle én prosent. Annonser på internett benyttes i størst grad, men annonser i trykte medier er også vanlig. Annonser i trykte medier er derimot nesten ikke brukt i det hele tatt av de yngste respondentene, som i hovedsak benytter seg av annonser på internett, rekrutteringsbyråer eller profesjonelle kontakter (Hammer & Hanborg, 2012).

På spørsmål om «*Hvilken/hvilke kanaler/veier anser du for å være best for å finne ny jobb?*» fikk man følgende svar:

Kanal	Prosent
Annonse/internett	58
Profesjonelle kontakter	53
Rekrutteringsselskap/Headhunter	50
Private kontrakter	37
Intern rekruttering	16
LinkedIn	14
Annonse/trykket medium	12
NAV	5
Åpen søknad	4
Twitter	3
Facebook	2
Annen måte	2

*Tabell 3: Beste kanaler for ny jobb*

Respondentene anser stillingsannonser på internett som den beste kanalen for å finne ny jobb. Profesjonelle kontakter scorer også høyt. Deretter er det rekrutteringsselskaper/headhuntere. Blant sosiale medier kommer LinkedIn best ut med 14 prosent. Facebook kommer dårligst ut på listen med 2 prosent (ibid.). Internettannonser og ulike sosiale nettverk får høyere andeler hos de yngste respondentene, men unntak av Facebook. Profesjonelle kontakter og rekrutteringsbyråer er mest interessante for de mellom 30 og 50 år, mens respondentene over 50 år forholder seg til trykte annonser (ibid.).

På spørsmålet «*Hvilke av de sosiale mediene nedenfor bruker din virksomhet/bedrift i dag i sitt kommunikasjonsarbeid?*» fikk man følgende svar:

Kanal	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Facebook	79 %	79 %	73 %
Twitter	60 %	56 %	64 %
YouTube	44 %	44 %	43 %
LinkedIn	39 %	48 %	24 %
Bedriftens blogg	28 %	31 %	19 %
Flickr	15 %	12 %	26 %
Skype	13 %	14 %	10 %
Google +	11 %	14 %	7 %
Annet	6 %	6 %	6 %
Vi benytter ikke sosiale medier i kommunikasjonsarbeidet i dag	12 %	11 %	16 %

*Tabell 4: Bruk av sosiale medier til kommunikasjonsarbeid*

Andelen organisasjoner som ikke bruker sosiale medier synker, da det fremkommer fra denne undersøkelsen at denne andelen i 2010 var på 28 prosent mot 12 prosent i 2012. Man kan også lese at en høyere andel av virksomheter i offentlig sektor ikke bruker sosiale medier sammenlignet med privat sektor (ibid.).

På spørsmålet om «*Hvorfor bruker din organisasjon sosiale medier?*» fikk man følgende svar:

Formål	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Relasjonsbyggende	84 %	85 %	79 %
Merkevarebyggende	65 %	74 %	43 %
Øke hurtigheten i kommunikasjon	52 %	47 %	61 %
Øke salget	27 %	36 %	4 %
For å håndtere krise	14 %	12 %	20 %
Fordi det er kult	6 %	7 %	2 %
Annet	12 %	10 %	15 %
Vet ikke	1 %	1 %	1 %

*Tabell 5: Hvorfor organisasjonen bruker sosiale medier*

Øverst på listen finner man begrunnelsen om at sosiale medier er relasjonsbyggende og deretter merkevarebyggende. I *annet-kategorien* for hvorfor de bruker sosiale medier, oppgis det at sosiale medier er et godt verktøy for rekruttering og muligens også en nødvendighet for å nå nye eller riktige målgrupper (ibid.).

På spørsmål om «*Hvorfor bruker IKKE din organisasjon sosiale medier i sitt kommunikasjonsarbeid?*» fikk man følgende svar:

Begrunnelse	Alle	Privat sektor	Offentlig sektor
Mangler strategi	29 %	33 %	19 %
Har ikke kommet i gang	27 %	29 %	26 %
Umoden kultur i organisasjonen	21 %	19 %	26 %
Mangler personal	21 %	21 %	15 %
Mangler tid	16 %	17 %	11 %
Ikke tillatt i organisasjonens policy	13 %	10 %	19 %
Mangler kompetanse	12 %	19 %	0 %
Inkompetent ledelse	8 %	10 %	4 %
Annet	21 %	17 %	30 %

*Tabell 6: Hvorfor bedriften ikke bruker sosiale medier i kommunikasjonsarbeid*

De som svarte at deres organisasjon ikke bruker sosiale medier i kommunikasjonsarbeidet sitt, fikk et oppfølgingsspørsmål for å kartlegge bakgrunnen for dette. Der kom det frem at det i stor grad er snakk om manglende strategi, eller at man rett og slett bare ikke har kommet i gang. Deretter følger en stor andel som oppgir umoden kultur i organisasjonen, hvilket forsinker arbeidet med sosiale medier. Ellers ser det ut til at viktige årsaker er at man mangler ressurser i form av personell og tid. Kun et fåtall oppgir at deres organisasjon ikke har bruk for sosiale medier (ibid.).

### **2.3.2 Sosial medier og jobbsøkere**

Frem til nå har jeg snakket mest om hvilke vaner og holdninger som finnes blant norske bedrifter i forhold SMR. Nå vil jeg se litt på hvordan arbeidstakere forholder seg til dette. I Arbeidslivsundersøkelsen (2012) kunne man blant annet kartlegge holdninger til sosiale medier blant jobbsøkere (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012).



På spørsmålet «*Har du benyttet sosiale medier for å søke jobb eller for å orientere deg i jobbmarkedet?*» fikk man følgende svar sortert etter aldersgruppe:

Svar:	18-24 år	25-39 år	40-59 år	+60 år	Totalt
<b>Ja, for å søke jobb</b>	22,10 %	17,00 %	10,70 %	3,80 %	13,00 %
<b>Ja, for å orientere meg i jobbmarkedet</b>	25,50 %	14,20 %	12,70 %	5,70 %	13,70 %
<b>Ja, begge formål</b>	6,20 %	4,20 %	3,60 %	4,50 %	4,20 %
<b>Nei</b>	37,20 %	56,70 %	65,10 %	72,60 %	60,50 %
<b>Ikke relevant</b>	9,00 %	7,80 %	7,80 %	13,40 %	8,60 %

*Tabell 7: Bruken av sosiale medier i forbindelse med jobbsøking*

På spørsmålet om «*Hvilke av følgende sosiale nettverkstjenester rangerer du som viktigst i forbindelse med jobbsøking?*» fikk man følgende svar fordelt på aldersgruppe:

Svar:	18-24 år	25-39 år	40-59 år	+60 år	Totalt
<b>Facebook</b>	19,20 %	10,90 %	5,50 %	13,00 %	10,40 %
<b>LinkedIn</b>	5,10 %	19,50 %	18,80 %	13,00 %	16,00 %
<b>Twitter</b>		5,50 %	1,20 %		2,30 %
<b>Origo</b>		1,60 %		4,30 %	0,80 %
<b>Egen blogg</b>	6,40 %		2,40 %	4,30 %	2,50 %
<b>Annet sosialt nettverk</b>	35,90 %	39,80 %	40,00 %	39,10 %	39,10 %
<b>Vet ikke</b>	33,30 %	22,70 %	32,10 %	26,10 %	28,90 %

*Tabell 8: Bruken av ulike sosiale nettverkstjenester i forbindelse med jobbsøking*

Videre fordeles besvarelsen fra respondentene inn i offentlig og privat virksomhet.

På spørsmål «*Har du benyttet sosiale medier for å søke jobb eller for å orientere deg i jobbmarkedet?*» ser man følgende forskjeller mellom privat og offentlig bransje fordelt på aldersgruppe:

Svar:	Offentlig sektor	Privat sektor
Ja, for å søke jobb	10,80 %	14,80 %
Ja, for å orientere meg i jobbmarkedet	11,80 %	15,30 %
Ja, begge formål	3,90 %	4,10 %
Nei	63,10 %	58,70 %
Ikke relevant	10,40 %	7,10 %

Tabell 9: Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

Dermed kan vi se at totalt er det rundt 30 prosent av befolkningen som bruker sosiale medier enten til å orientere seg i jobbmarkedet, eller for å søke jobb. Over halvparten blant de yngste arbeidstakerne tar i bruk sosiale medier når de ser etter nye jobber. Andelen er også størst innen privat sektor.

## 2.4 Ulike plattformer på sosiale medier

I rapporten “The 2012 Social Recruiting Activity Report” kartlegges aktiviteten i sosiale medier blant rekrutteringspersonell i 2011 blant det man kaller *de tre store* sosiale nettverk. Det fremkommer at rekrutteringspersonell er tilknyttet alle tre nettverk, men benytter LinkedIn og Twitter i langt større grad enn Facebook til rekruttering (Bullhorn Reach, 2012).

Det fremkommer at det er mer sannsynlig at Twitter *følgere* søker på en stilling enn LinkedIn *kontakter* og Facebook *venner*. I rapporten konkluderes det også med at Twitter og Facebook er underestimert i forhold til potensialet disse nettverkene har, men at denne

trenden sannsynligvis vil endres i løpet av år 2012 (ibid.). Rekrutteringspersonell benytter i større grad Twitter enn Facebook til SMR, selv om de har færre følgere på Twitter. 19 prosent av rekrutteringspersonell er tilknyttet både LinkedIn og Twitter, mens kun 10 prosent er tilknyttet både LinkedIn og Facebook. I tillegg er det verd å merke seg at Twitter genererer dobbelt så mange stillingstreff per utlyst stilling i forhold til Facebook og videre fører til 3 ganger så mange søknader. Sammenlignes dette med LinkedIn, finner man at en utlysning her vil generere 9 ganger så mange søknader i forhold til det man ville ha fått fra Facebook, og 3 ganger så mange som Twitter ville ha medført. 21 prosent av rekrutteringspersonell er tilknyttet alle de tre nettverkene (ibid.).

Det kan være nyttig for rekrutteringspersonell å vite at det er 3 ganger så sannsynlig at en Twitter forbindelse vil søke jobb som at en LinkedIn kontakt vil gjøre det og 8 ganger høyere enn at en Facebook venn vil søke (ibid.).

#### **2.4.1 Facebook**

Facebook er kjent som verdens største sosiale nettverk og er en tjeneste som tilbyr brukere å opprette brukerprofiler, og normalt vil man bruke sitt ekte navn og identitet. Man legger inn informasjon om seg selv og kan knytte seg til andre kontakter ved at man legger hverandre til som venner. Man kan utveksle meldinger, skrive på profilen til hverandre, legge ut bilder hvor man «*tagger*» sine venner osv. (Roebuck, 2011). Noen velger å ha en *åpen profil* hvor alle kan ha tilgang til alt man legger ut, mens andre gjerne foretrekker å ha en *lukket profil*, hvor man må være venner med en for å kunne se noe mer enn kanskje bare profilbildet og navn.

Bedrifter og organisasjoner har ofte sine egne Facebook sider. Disse kan man ikke legge til som venner, men her finnes en funksjon som gjør at man kan merke av med at man «*liker*» dem. Dette vil i praksis bety at man får oppdateringer som disse aktørene legger ut på sine sider (Nigel Wright Recruitment, 2011). Det er også mulig å annonsere på Facebook ved å målrettet segmenterer på geografi, alder, kjønn, utdanning og jobb, interesser og bursdager. Annonsen kan inneholde tekst og bilde<sup>3</sup>. Prisen på en Facebook annonse vil avhenge av

---

<sup>3</sup> <http://facebookbedrift.com/>

segmentet for annonsen til bedriften. Man kan velge mellom to alternativer for hvordan man skal betale for en Facebook annonse. Det kan enten være kostnad per klikk. Det innebærer at man betaler for hvert besøk inn til egen side. Alternativt kan man betale er for hver 1000 visning. Da betaler man for hver person som har sett ens annonse (Bedre Søk, 2011). Det settes opp budsjett per dag for å sette en begrensning på hvor mye kampanjen skal koste per dag. Hvor mange ganger annonsen har blitt vist på Facebook, kalles for antall *visninger* (ibid.).

Facebook har prøvd seg med flere applikasjoner med hensikt i å konkurrere på markedet om profesjonelle sosiale nettverk. Det siste, og kanskje mest vellykkede forsøket så langt, er BranchOut (Clausen, 2011). På BranchOut har man mulighet til å knytte til seg kontakter gjennom et utvidet nettverk. Når man går inn på en bedriftsside her, kan man se hvem i ditt nettverk som er tilknyttet denne bedriften. Brukerens nettverk vil være egne venner og venners venner. Det kostnadsfritt å legge ut en stillingsannonse som vil vises i sitt nettverk. Gjennom BranchOut får man informasjon om Facebook venners arbeidserfaring, utdanning og relasjoner, dersom dem har gitt tillatelse for deling av denne informasjonen<sup>4</sup>.

## 2.4.2 LinkedIn

LinkedIn regnes som et profesjonelt nettverk som benyttes for jobbsøking og for å ha en oppdatert profesjonell profil tilgjengelig for andre. Dette er det mest benyttede nettverket i forbindelse med SMR (Bullhorn Reach, 2012). Noe av formålet med dette nettverket er å registrere kontakter. Nettverket er delt opp i tre ledd; direkte kontakter, 2. grads kontakter og 3. grads kontakter (Roebuck, 2011). Man kan følge en bedrift ved å trykke på «*follow*» og man kan *dele* denne siden med sitt nettverk ved å trykke på «*share*» (Gelberg, 2011). Man kan bruke denne informasjonen til å få et inntrykk av bedriften og danne seg et bilde av hvordan det vil være å arbeide for dem (Roebuck, 2011). LinkedIn gir også mulighet til å opprette interessegrupper og bli medlem av grupper. De fleste grupper handler gjerne om jobb- og karriererelaterte tema.

---

<sup>4</sup> <http://business.branchout.com/about-home>

Man har mulighet til å annonsere på LinkedIn, og deriblant også ha stillingsannonser. Man kan segmentere på geografi, jobbfunksjon, industri, firma størrelse, alder og kjønn. Man kan i tillegg segmentere på jobbtittel, firmanavn grupper på LinkedIn. Man kan lage tekstannonser i form av søkeordannonsering og tekstannonser med et lite bilde. Man betaler på samme måte som på Facebook, enten per klikk (CPC) eller per 1000 visninger (CPM) (OJV, 2012). LinkedIn er gratis, men man kan oppgradere kontoen sin for å få tilgang til ytterligere funksjoner (Elvenes, 2012b). Man kan opprette bedriftsside på LinkedIn som i seg selv ikke koster penger.

### **2.4.3 Twitter**

Twitter er webside som tilbyr tjenester som sosial nettverksbygging og mikroblogging. Medlemmene har mulighet til å lese og skrive meldinger som kalles *tweets*. Dette er korte meldinger på inntil 140 tegn som vises på ens profil. Dette sammenlignes gjerne med å sende SMS over internett<sup>5</sup>.

Twitter er et viktig sosialt nettverk som kan benyttes i forbindelse med rekruttering (Bullhorn Reach, 2012). Resultater fra en amerikansk undersøkelse indikerer at mengden jobbmuligheter som publiseres på Twitter, gjør at kanalen kan regnes som verdens største oversikt over ledige stillinger. Teknologiselskaper og oljebransjen ser ut til å være blant de få norske selskaper som bruker Twitter for å annonsere sine karrieremuligheter (Elvenes, 2012a). Twitter fungerer slik at når man legger ut en melding vil den være synlig for offentligheten, med mulighet for begrensninger. Det finnes ulike tegn som benyttes i ulike sammenhenger og for å uttrykke seg på Twitter (Roebuck, 2011).

I forbindelse med rekruttering, kan Twitter benyttes til å dele erfaringer, hvor for eksempel ansatte kan twitre om arbeidshverdagen sin og fortelle historier for å skape verdi for selskapet (Ørstavik, 2010). Ellers kan Twitter gjerne benyttes til å spre utlysninger og til å foreta bakgrunnssjekk av aktuelle kandidater gjennom deres Twitter-konto, og se hva de interesserer seg for, og engasjerer seg i (Faller, 2011).

---

<sup>5</sup> <https://twitter.com/about>

Dersom man tar i betraktning størrelsen på *de tre store* nettverkene, er det Twitter som kan regnes som den mest effektive kanalen for inngang av søknader til en stilling. I snitt regner man med at hver Twitter tilhenger har tre ganger så høy sannsynlighet for å søke på en stilling som er utlyst her i forhold til LinkedIn kontakter (Bullhorn Reach, 2011).

## 2.5 Hensikten med sosial media rekruttering

I Norge skjer det ca. 300.000 jobbskifter i løpet av året og det er opplagt at ikke alle disse vil gå gjennom sosiale medier, og det kan tenkes at den største andelen av disse vil fortsette å gå gjennom tradisjonelle rekrutteringskanaler den nærmeste tiden. Likevel er det grunn til å tro at sosiale medier helt klart vil ha en sentral plass i rekruttering (Bache-Wiig, 2012).

Tilstedeværelse på sosiale medier blir stadig viktigere. Formålet er i utgangspunktet å tiltrekke seg de beste talentene og skape Employer Branding. Dette er som følge av at jakten på de beste kandidatene ikke alltid er så lett i dagens arbeidsmarked. De kan gjerne allerede være ansatt et annet sted og ikke ha vist interesse for din bedrift enda. SMR vil dermed kunne bidra til at man kan komme i kontakt med også disse. På denne måten kan bedriften bli kjent kandidater og de kan bli kjent med bedriften (BCG & EAPM, 2011).

Kun 10 prosent av bedrifter bruker sosiale medier for å markedsføre seg mot nye kandidater (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011). Samtidig viser trenden i Norge at arbeidstakere bruker stadig mer tid på sosiale medier i forbindelse med jobbsøking, spesielt blant den yngste aldergruppen (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012).

## 2.6 Positive og negative sider

Jeg vil i det følgende ta for meg positive og negative sider ved SMR. Jeg har benyttet eksisterende litteratur for å kartlegge dette, men den viktigste kilden har vært innhenting av primærdata. Dette er gjort gjennom intervjuer med gruppe A. De praktiske forholdene rundt innhenting av data er beskrevet nærmere i kapittel 3.

### 2.6.1 Positive sider

Noen bedrifter som har erfaring med SMR, forteller om mange fordeler ved dette.

Organisasjons- og kommunikasjonsdirektør i Itera, Ane Gjennestad, kan fortelle om økning av antall innkommende jobbsøknader, etter at dem benyttet seg av sosiale medier til dette formålet. Bedre kommunikasjon, tid og kostnadsbesparelser trekkes frem som hovedgrunnene til at de anser SMR som en suksess (Ørstavik, 2010).

Avdelingssjef Inge Sørensen i bemanningsbyrået Kelly IT Resources, har samme suksesshistorie og mener sosiale medier er et godt alternativ til tradisjonelle rekrutteringsmetoder. Han trekker frem fordeler som at man kan komme i kontakt med personer på sosiale medier som ikke er oppført som jobbsøkere. Dette mener han er en veldig viktig metode for dem å komme i kontakt med interessante kandidater til sine kunder, oppdragsgiverne (ibid.).

Jeg vil i det følgende ta for meg de mest sentrale momentene ved SMR, som anses som det positive med SMR.

#### *Tilgang til flere kandidater*

Lars Ingerslev (2012) fra LinkedIn Nordics understreker at en av de viktigste fordelene med sosiale medier i forhold til rekruttering, er økt tilgang til potensielle kandidater. Man får tilgang til både aktive og passive kandidater. Jobbannonser rettes mot målgruppen, slik at man kan nå ut til både begge disse gruppene, noe han mener ikke tidligere var mulig i like stor grad. Passive kandidater er gjerne i sosiale medier for nettverksbygging og for å kommunisere i sosiale grupper (Ingerslev, 2012).

Aina Lunde (2012) sier også noe tilsvarende ved at det gjelder å gjøre seg tilgjengelig for de som ikke er aktivt ute og leter etter jobb. Da kan man bli synlig for dem og prøve å få dem interessert. Da er det viktig med den tilstedeværelsen, spesielt i en bransje hvor man virkelig kniver om kandidater. Da er det avgjørende å være tydelig på hva er unikt med din bedrift og fortelle det på en god og engasjerende måte, for å appellere til de som i utgangspunktet ikke tenker på å skifte jobb (Lunde, 2012).

#### *Employer Branding*

Employer Branding kan defineres slik:

«Merkevarebygging ovenfor arbeidstakerne. Arbeidstakere er de som allerede jobber i bedriften og organisasjonen og de man ønsker å rekruttere» (Jørgensen & Oddvag, 2011).

For å være i stand til å trekke til seg de beste talentene gjennom SMR, må bedriftene være oppmerksom på hvordan dem oppfattes. De må være ekstra varsom med hvordan de markedsfører seg på internett (ibid.). Arbeidssøkere med mulighet til å velge blant mange arbeidsgivere, vil være opptatt av å få et positivt inntrykk av hvordan det vil være å arbeide for bedriften. Det kan bedrifter formidle på sosiale medier ved å for eksempel trekke frem positive sider ved bedriftskulturen, visjon og misjon (Nigel Wright Recruitment, 2011). Virkemidler som sosiale medier kan være av stor betydning i slike sammenhenger. Funksjonene «*liker*» på Facebook og «*follow*» og «*share*» på LinkedIn gir nå bedrifter større muligheter for Employer Branding (ibid.).

I praksis fungerer dette ved at for eksempel når en ansatt skriver om sin arbeidsdag på ett sosialt medium, vil nettverket fange opp dette og kanskje dele det videre med sine nettverk. På denne måten har man mulighet til å nå et stort publikum over kort tid. Man viser sider av arbeidsplassen som ikke lar seg vise gjennom den tradisjonelle stillingsannonsen (Jørgensen & Oddvag, 2011).

PR-Operatørene mener at åpenhet og tilgjengelighet er en viktig begrunnelse for SMR. Dette innebærer at en bedrift blir mer åpen og tilgjengelig for utenforstående dersom den benytter seg av sosiale medier. Det hevdes videre at det kan være med på å forme inntrykket til potensielle kandidater av en bedrift. På denne måten vil bedriften ha mulighet til å fremtre som en attraktiv arbeidsgiver (Faller, 2011).

### *Utnytte nettverket sitt*

Et annet argument for at man får tilgang til flere kandidater, er at man kan utnytte nettverket sitt. Dette betyr at man kan utnytte nettverket til ansatte, venner og bekjente gjennom sosiale medier, som dermed vil kunne bidra til å øke eget nettverk (Faller, 2011). I undersøkelsen Kommunikatøren 2012 får man oppgitt at 23 prosent fikk sin nåværende jobb via profesjonell og private kontakter og kontaktnettverket ble oppgitt som en av de viktigste kanalene for å finne seg ny jobb (Hammer & Hanborg, 2012).



### *Tidsaspekt*

Sosiale medier kan benyttes som en fordel med tanke på at det kan bidra til rask og effektiv rekruttering (Nigel Wright Recruitment, 2011). I 2010 kunne man lese at mer enn halvparten av jobbsøkere i Storbritannia brukte sosiale medier i jakten på jobb. I 2012 ser man at 1 av 3 jobbsøkere i Norge bruker sosiale medier i jobbsøkningsprosessen (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012).

Lars Rasdal (2012) sier at fordelene med å bruke sosiale medier i rekruttering er at det er et veldig umiddelbart og raskt virkemiddel. Han sier at dersom man klarer å få det til, kan for eksempel en Facebook-annonse være oppe og gå ganske umiddelbart. Man kan få det ut veldig raskt og man kan få stoppet den enormt raskt (ibid.).

### *Målgruppeorientering*

Ifølge Lars Rasdal (2012) er det en stor fordel at man har mulighet til å markedsføre seg svært målrettet mot kandidatene man ønsker å nå på sosiale medier. Han illustrerer med et eksempel på hvordan det kan gjøres på Facebook.

*«(...)Altså du krysser av for hvor målgruppen har bosted. Så krysser du for eksempel av for alle de store byene. Du kan for eksempel kun vise en annonse i Oslo. Du kan faktisk gå inn og være så spesifikk at en annonse kun vises til de med et visst utdanningsnivå eller at det faktisk går på den og den utdanningsinstitusjonen.» (Rasdal, 2012).*

Man leser stadig om folk som har fått jobb gjennom sosiale medier. Et eksempel på det er leder for Idium Social, som fikk sin jobb gjennom Facebook. Idium hadde lagt ut en segmentert annonse, som blant annet var rettet mot målgruppen Kristian Osestad tilhørte, og som også endte opp med å få jobben. Han sier at han hadde relevant alder og var tilhenger av flere relevante Facebook-sider (Hansen, 2012).

### *Kostnadseffektivitet*

Et viktig argument for å ta i bruk SMR, er at man bør vite hvilke kanaler man skal markedsføre seg i for å nå målgruppen sin. Ofte velger bedriftene tradisjonelle arenaer når de

rekrutterer. Gisle Tunglund, administrerende direktør i Ammestol People, mener man kan spare både tid og penger på å jakte på de riktige stedene og henviser til sosiale medier<sup>6</sup>

Ifølge Rasdal (2012) kan SMR være rimelig og at man kan ha god kontroll over kostnadene. I det første prosjektet til Helse Sør med bruk av Facebook til rekruttering av sykepleiere, var kostnadsrammen satt til 10 tusen kroner. Dette mener han var et beløp som man kunne investere uten at det hadde fått enorme konsekvenser dersom annonsen ikke førte til ønsket resultat. I midlertid var de fornøyd med utfallet (ibid.).

## 2.6.2 Negative sider

Her tar jeg for meg det som ofte oppgis å være ulemper, utfordringer eller begrensninger med SMR.

### *Ett verktøy for rekruttering*

En ulempe med sosial media rekruttering kan ifølge Rachel Montagu (2012) være at man går glipp av gode kandidater, dersom man kun bruker sosiale medier til rekruttering. Hun mener at ikke alle nødvendigvis er på sosiale medier. Man kan dermed ikke belage seg på kun å bruke dette til rekruttering. Hun sier at tid er en viktig faktor og ikke alle vil ha tid til å være aktiv på sosiale medier. Er man på utkikk etter mengde eller kvalitet, spør Montagu (2012)? Hun sier at hun ofte føler at med sosiale medier er det alt for mye snakk om antall brukere, altså at man har for stort fokus på tallene for de ulike plattformer.

Tidsbruken nevnes også som en utfordring av Karine H. Henriksen (2012), som sier at folk som har en travel hverdag ikke alltid har tid til å være så aktiv på sosiale medier. Hun sier også at hun tenker at dersom man bare fokuserer på sosiale medier, kan man risikere å gå glipp av en god del kandidater. Det kan tenkes at kanskje enkelte yrkesgrupper er mindre på sosiale medier enn andre. Da er det viktig å huske at man skal henvende seg til målgruppen sin og man må dermed finne ut hvor man treffer dem. Hun sier videre at man hører gjerne glansbildehistorier om bedrifter som slutter å avvertere og kun rekrutterer gjennom sosiale medier. Da må man være oppmerksom på at grunnen til at det kanskje fungerer godt for noen på den måten, er fordi de treffer målgruppen sin nettopp her (ibid.).

---

<sup>6</sup> <http://www.amesto.no/Rekruttering-og-konsulentutleie/Aktuelt1/Bare-1-av-10-bruker-sosiale-medier-nar-de-rekrutterer/>

Ifølge Andy Headworth (2012) erstatter ikke sosial media rekrutteringsprosesser, det erstatter ikke en CV eller det å gjennomføre intervjuer. Han sier at SMR må bli en integrert del av selve rekrutteringsprosessen og kan være til stor hjelp som et supplement (ibid.). Dersom man ser at målgruppen utelukkende bruker sosiale medier så kanskje man kan avgrense til det. Det vil være litt bransjestyrt, litt aldersstyrt og man må være bevisst på hvor er målgruppene beveger seg (Lunde, 2012).

### *Begrenset informasjon*

Rachel Montagu (2012) sier at nettverket til folk på sosiale medier, kan bidra til å gi et feilaktig bilde av det faktiske nettverket til folk. Hun forklarer dette ved at man ser det profesjonelle nettverket til kandidaten, men det totale nettverket fremkommer ikke nødvendigvis. Montagu mener at mennesker er komplekse og det er derfor headhuntere som henne jobber på en annerledes måte for å bli kjent med aktuelle kandidater. Hun forteller videre at for headhuntere er sosiale medier et verktøy man gjerne benytter i kommunikasjonssammenheng (ibid.).

Karine H. Henriksen (2012) stiller spørsmålsteget rundt det om det egentlig bare er positivt å være veldig aktiv på sosiale medier? Hun mener at man ikke må overvurdere betydningen av en aktiv nettbruker og tillegge de mye mer kvalifikasjoner enn dem har:

*«De er sikkert søkk gode på kommunikasjon, men det betyr ikke at det er den rette kandidaten i den gitte stillingen. Jeg tenker bare at man må være litt forsiktig, slik at man ikke tillegger aktive nettbrukere mye mer kompetanse enn det de faktisk har»* (Henriksen, 2012).

Hun sier videre at man ikke skal gi disse kandidatene en tilleggsverdi som egentlig ikke er reell i en jobbsammenheng og mener at det er viktig å ikke utelukkende vektlegge aktiviteten på sosiale medier. Man må ha et kritisk blikk, men at det handler også om hvilke type stilling det er snakk om. Hun sier at dersom man skal ha en som er god til å kommunisere skriftlig, så kan det jo tenkes at en som skriver bra på sosiale medier kan være gull verd (ibid.).

### *Ressurser og kompetanse*

Ifølge Aina Lunde (2012) kreves det mennesker til å følge opp aktiviteter på sosiale medier. Veldig mange tenker at det er en gratis arena og det er jo et kupp, men at da setter det enda

større krav til innholdet. Da trengs folk som både former innholdet og er bevisst i forhold til hva som er interessant å dele og som gjør jobben med å få det ut. Det krever menneskelige ressurser. Hun sier videre at det det er gjort undersøkelser i forhold til sosiale medier hvor det fremkommer at veldig få har et bevisst forhold til det når man setter opp budsjetter.

Lars Rasdal (2012) sier at en utfordring er at man har begrenset med tid og ressurser, og dersom man skal prioritere sosiale medier, vil det gå ut over andre aktiviteter. Videre sier Rasdal (2012) at tidsbruken ikke er en ulempe, men en utfordring. Da gjelder det å bruke tiden klokt og prioritere riktig (ibid.).

### *Dynamisk plattform*

En annen utfordring med sosiale medier generelt er at det er en arena som hele tiden er under endring og det rett og slett kan være vanskelig å holde seg oppdatert. Aina Lunde (2012) forklarer det med følgende utsagn:

*«Man blir mer forvirret enn noe annet fordi man blir litt over-informert om alle mulighetene, uten å egentlig vite hva som er riktig for oss. Man lar seg forvirre med å ta noen tydelige valg og tydelig en kanal. Og så er man gjerne mer opptatt av at vi må inn, vi må være tilstede, uten å stille seg spørsmålet: Men hva skal vi egentlig oppnå med det? Da kommer vi litt inn på måling. Det er fortsatt veldig vanskelig å måle effekten av sosiale medier, fordi det er en pågående dialog» (Lunde, 2012).*

### *Behov for endringer*

Lars Ingerslev (2012) mener at siden *alle* er på nett og informasjonstilgangen er enorm, setter det nye krav til organisasjoner og rekrutteringspersonell om å klare å holde følge med utviklingen. Bedrifter og rekrutteringspersonell må endre sitt syn på rekruttering og hvordan man skal tilnærme seg aktuelle kandidater. Man må gjøre det enkelt! Han sier videre at dersom man skal ansette de beste, vil ikke dem være interessert i bruke masse tid på å skrive en flott søknad. Da må man ta i bruk nye virkemidler for å også tiltrekke seg disse kandidatene. Ingerslev sier at det kan hende at bedrifter ikke har riktig personell som sitter med SMR, fordi man er for godt vant til tradisjonelle metoder for rekruttering og ikke klarer å ta stilling til noe nytt (ibid.).

### *Involvering av flere parter*

Ifølge Aina Lunde (2012) byr det på utfordringer med SMR dersom ikke alle relevante parter i bedriften er involvert i prosessen. Hun sier at det er noe som angår *hele huset* og det er viktig at de som har en rolle blir involvert. Tradisjonelt har det vært slik at ansvaret for sosiale medier er lagt til markedsavdeling eller informasjonsavdeling og lignende, men det er ikke alltid tilstrekkelig.

### *Etiske utfordringer*

Hvis man utelukkende vurderer en kandidat ut ifra en profil på et sosialt nettverk, kan det by på etiske utfordringer. Noen velger kanskje å ikke legge ut for mye informasjon om seg selv med hensyn til personvern, mens andre ikke gjør det av redsel for å bli diskriminert på bakgrunn av alder, kulturell bakgrunn osv. (Nigel Wright Recruitment, 2011). Det vil heller ikke være ønskelig for arbeidsgiver at medarbeidere deler konfidensiell informasjon om bedriften dem arbeider for. Fra arbeidsgivers ståsted, kan det også tenkes at man foretrekker at egne ansatte ikke eksponerer seg for mye på sosiale medier, med tanke på at også de da blir mer tilgjengelig for andre bedrifter (ibid.).

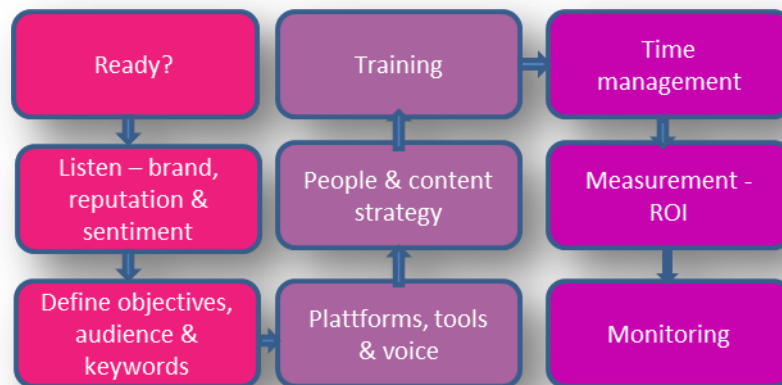
Et annet argument for at SMR kan by på etiske utfordringer, er knyttet til mangfoldet. Det advares mot at mangfoldet kan bli utelukket når man bruker nettsteder som for eksempel LinkedIn for å finne kandidater til bedriften sin. 83 prosent av LinkedIn brukere er europeere – noe som kan ha en klar innvirkning på mangfoldet hvis man utelukkende bruker denne kanalen i en rekrutteringsprosess (ibid.).

## 2.7 Gjennomføring av sosial media rekruttering

Ifølge Andy Headworth (2012a) må man ha et bevisst forhold til hvorfor man i utgangspunktet skal benytte SMR. Han illustrerer fremgangsmåten som vist i figur 5.

Figuren viser 9 steg for SMR som starter med at det må det være en gjennomtenkt strategi som ligger bak. I tillegg er det en dynamisk prosess som konstant trenger å vedlikeholdes (Headworth, 2012b). Det første man må gjøre, er å forstå hva man begir seg ut på og ta en grundig vurdering av om dette er noe man er klar for eller ikke. Man må forstå hvem som er publikum og hvem som er målgruppen. Man må kartlegge hvor nettopp denne målgruppen befinner seg. Deretter må man gjøre seg kjent med en kanal av gangen (ibid.).

«(...)Then do one site at the time; do Twitter, Facebook or your LinkedIn company page. Whatever you choose to do, do one and slowly try to build them up. Don't try to do everything at one time. Otherwise it will get crazy. (...)so if you are going to a Facebook page and your directors tell you that you need a Facebook page. So, why do you need it? What will you use it for? What is the message we are gonna put on there? Are we gonna use it for recruitment? If we are, how are we gonna recruit people from that page?»  
(Headworth, 2012b).



Figur 5: Illustrasjon av SMR-prosessen

Når de praktiske tingene er på plass, som å ha en konkret handlingsplan på hvordan ting skal gjøres og man har folk som kan gjennomføre dette, er det viktig at de som skal jobbe med dette, får opplæring. Man må deretter ha en gjennomførbar plan på hvordan tiden skal fordeles. Det er en utfordring med tid når det gjelder SMR. Da må man vite hva som skal prioriteres og hva som bør gjøres når. Mot slutten av prosessen må man ha måleinstrumenter for å vite om man er på riktig spor og eventuelt kunne evaluere hvor det bør gjøres endringer. Til slutt er det avgjørende at man alltid er på vakt og kan vite hva som beveger seg der ute. Man må holde seg oppdatert og være klar for endringer og tilpasse seg dem som følge av at det er en dynamisk plattform (ibid.). Lars Rasdal (2012) forteller om sin egen erfaring med å bruke Facebook til rekruttering. Da de første stillingene skulle lysnes ut, brukte de svært kort tid. Rasdal sier, på samme måte som Headworth, at man må ha en plan, men han mener at man likevel må ta en viss risiko.

## Kapittel 3 – Metode og Data

Hensikten med å gjøre rede for metoden som er benyttet, er å foreta en vurdering av kvaliteten av datagrunnlaget og fremgangsmåten som er benyttet for å besvare problemstillingene. Samtidig skal det være et detaljert kapittel som gir leseren grunnlag for å estimere reliabiliteten og validiteten til metodene som er benyttet (Saunders & al., 2007). I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvilke metode som er benyttet i denne utredningen og oppgi begrunnelse for valget. Jeg vil i det følgende beskrive vurdering og valg av metode, samt hvordan dette ble gjennomført i praksis. Mot slutten av kapitlet vil jeg foreta en vurdering av kvalitet ved å diskutere validitet og reliabilitet.

### 3.1 Forskningsdesign

Formålet med denne utredningen er å kartlegge hvordan sosiale medier kan benyttes til å rekruttere medarbeidere. Da tar jeg for meg hensikten med SMR og positive og negative sider ved det. Samtidig ønsker jeg å si noe om hvordan SMR kan gjennomføres i praksis. I denne utredningen vil det være mest naturlig å benytte induktiv tilnærming. Temaet er forsket lite på og man har lite teori og empiri å knytte dette opp mot per i dag. Dermed er hensikten for oppgaven å utforske temaet i dybden. Dette peker mot et eksplorerende design, slik som jeg har valgt. Designet er spesielt anvendelig i situasjoner hvor man står overfor et fenomen man ønsker å vite mer om, og hvor man ikke har noen klare ideer om hvordan fenomenet eller problemet skal analyseres (Saunders et al., 2007). Nettopp dette er tilfellet for meg og jeg er åpen for endringer underveis. Denne type veivalg som gjøres underveis, blir av kritikerne ansett for å true validiteten og reliabiliteten til forskningen. På den annen side, er det nettopp denne fleksibiliteten som av tilhengerne anses som er ett av de fremste fortrinnene ved ulike kvalitative tilnærminger (Saunders et al., 2007).

### 3.2 Datainnsamling

Innsamling av data kan gjøres ved hjelp av kvantitative- eller kvalitative metoder, eventuelt en kombinasjon (Saunders et al., 2007). Kvalitative data vil være aktuelle for denne type eksplorerende forskningsdesign hvor jeg ønsker å gå i dybden av temaet. Det er vurdert som

hensiktsmessig å benytte intervju i denne sammenheng. Fremgangsmåten min var å innhente primærdata, men sekundærdata ble også benyttet som beskrevet i Kapittel 2.

Jeg ønsket å få mer kunnskap om sosial media rekruttering i Norge av personer som har stor kompetanse og erfaring på dette feltet. I den forbindelse deltok jeg på en konferanse arrangert av HR-Norge, Rekrutteringsdagene 2012 som fant sted 21-22 mars 2012.

Hovedtemaet i år var «*Rekruttering og sosiale medier*» med profilerte foredragsholder fra både innland og utland..

Intervjuobjektene var 2 ulike grupper; gruppe A og gruppe B. Gruppe A bestod av 6 av foredragsholderne fra konferansen. Jeg kom i kontakt med samtlige i denne gruppen gjennom e-post korrespondanse og formål og forventninger til intervjuet ble avklart på forhånd. Den andre gruppen er ledere i ulike bedrifter i Norge. Jeg kom i kontakt med noen av intervjuobjektene i denne gruppen i løpet av Rekrutteringsdagene 2012. Ellers brukte jeg hovedsakelig deltakerlisten fra denne konferansen til å kontakte aktuelle kandidater. Jeg brukte også flittig internett til å lese om bedrifter og velge ut kandidater jeg ønsket å intervju. Dette var basert på mitt ønske om å kontakte ledere i bedrifter i ulike bransjer i Norge. Jeg ønsket ikke å intervju flere aktører innen samme bransje, da det ikke ville være min hensikt å sammenligne konkurrenter.

Noen av respondentene jeg kontaktet, var ikke deltakere fra konferansen. Dette var gjerne på grunn av at jeg ble henvist videre til kolleger av deltakere som mente det ville være mest hensiktsmessig dersom jeg kontaktet noen andre i bedriften for dette formålet, eller at det rett og slett var enkelte bransjer og bedrifter jeg ønsket å komme i kontakt med, som ikke var representert på konferansen. Grunnen til at jeg hovedsakelig brukte deltakerlisten fra konferansen, var at jeg mente det ville være en fordel for intervjuene dersom respondentene kjente til temaet. Jeg valgte også ut noen bedrifter som ikke er aktive når det gjelder SMR. Dette gjorde jeg for å kunne belyse temaet fra et annet perspektiv. Forespørsel om intervju i gruppe B ble gjort gjennom e-post korrespondanse og Facebook hvor alle avklaringer ble gjort på forhånd.



### 3.2.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju er kvalitativ metode, som gjennomføres som intervju med enkeltpersoner, og er lite standardisert. Respondenten er en person med god kunnskap om temaet. Ved å la intervjuet være mer som en samtale, slik at respondenten snakker relativt fritt om temaet, vil man unngå å få problemer med ledende spørsmål (Saunders et al., 2007). Med dette som utgangspunkt formulerte jeg en del spørsmål som en veiledning for samtalen. Spørsmålene er generelt formulert med den hensikt å sette i gang en selvstendig tankeprosess hos respondentene, uten påvirkning fra innholdet i spørsmålene. Dette i tråd med metodens hensikt å sørge for det hele bærer preg av en samtale, mer enn et intervju (Saunders et al., 2007). En ulempe med dybdeintervju kan være faren for at samtalen sporer av og beveger seg ut over den kjerne som intervjueren søker informasjon om (Saunders et al., 2007). For å unngå dette, hadde jeg utviklet en intervjuguide med temaer jeg ønsket å få dekket.

### 3.2.2 Gruppeintervju

Stort sett gikk intervjuene veldig bra i forhold til min evaluering. En utfordring som oppstod var at i 2 av 9 tilfeller i gruppe B gjennomførte jeg gruppeintervju, og ikke individuelt dybdeintervju slik som planlagt. Da jeg møtte opp, ble jeg fortalt i at ytterligere en kollega av respondenten skulle være tilstede. Dette var med hensyn til at jeg skulle få mest mulig utfyllende svar. Dermed anså jeg det som positivt at de var opptatt av å formidle mest mulig relevant informasjon, slik at enda en person kunne ta seg tid til å prate med meg.

I individuelle intervjuer med en respondent, er det begrensede muligheter for diskusjon av tema. Dette er derimot større muligheter for å få til ved gruppeintervju (Saunders et al., 2007). Gruppeintervju kan gjennomføres på mange måter. I mitt tilfelle var ikke gruppeintervjuene veldig forskjellige fra de individuelle intervjuene. En av respondentene dominerte samtalen. Dette var vedkommende jeg opprinnelig hadde avtalt intervju med. Den andre respondenten ville dermed komme med supplerende informasjon i de tilfeller vedkommende hadde noe å tilføye. Noen ganger var det den andre respondenten som gjerne også besvarte spørsmålet i størst grad på grunn av at vedkommende gjerne hadde mest informasjon på det gitte området.

### 3.2.3 Gruppe A

Denne gruppen av respondenter bestod av 6 av foredragsholderne fra Rekrutteringsdagene 2012. Jeg gjennomførte intervjuer med dem under konferansen eller like etterpå. Dette var ment som en oppfølging etter at de hadde holdt sine foredrag, for å kunne stille oppfølgingsspørsmål i forhold til temaet de allerede hadde snakket om. Anledningen ble også benyttet til å stille litt spørsmål utover dette, men relatert til temaet SMR. Jeg vil i det følgende fortelle kort om hver av respondentene.

Første dagen av konferansen gjennomførte jeg 3 intervjuer. Først snakket jeg med Lars Ingerslev som er Enterprise Sales Manager, Nordics, LinkedIn. Han har lang erfaring med online rekrutteringsløsninger og jobber i dag med å bygge opp og utvikle salgsorganisasjonen innen LinkedIn i den nordiske regionen. Deretter pratet jeg kort med Rachel Montagu som er Managing Partner Stavanger, BackerSkeie Executive Search & Selection. Hun har mange års erfaring med rekruttering og *executive search*. Til slutt snakket jeg med Karine Hildonen Henriksen som er journalist i Personal & Ledelse. Hun har mange års erfaring som journalist og skriver mye reportasjer om HR relaterte temaer.

Den andre dagen av konferansen gjennomførte jeg ytterligere 3 intervjuer med foredragsholderne. Først hadde jeg en lang samtale med Andy Headworth som er Managing Director & Social Recruiting Strategist i Sirona Consulting. Han har lang erfaring med rekruttering, men er mest kjent som ekspert innen SMR i Storbritannia. Deretter hadde jeg en samtale med Lars Rasdal som er webredaktør/kommunikasjonsrådgiver ved Helse Stavanger HF. Han jobber primært med innhold på nett, intranett og i sosiale medier, og med krisekommunikasjon. Han har erfaring med SMR gjennom Helse Stavanger sin egen rekruttering gjennom Facebook. Til slutt, like etter konferansen var ferdig, fikk jeg anledning til en samtale med Aina Lemoen Lunde som er forfatter, kreativ leder og foreleser. Hun har lang erfaring innen kommunikasjon, PR og merkevarebygging. Lunde er kreativ leder i kommunikasjonsbyrået PR-operatørene og underviser i PR- og informasjonsledelse ved Handelshøyskolen BI.

### 3.2.4 Gruppe B

Denne gruppen bestod av 9 respondenter, hvorav 2 av intervjuene var pilottester. Dette var de 2 første intervjuene og ble benyttet til å forberede intervjuguiden og for å få trening i å gjennomføre intervjuer. Jeg har valgt å bruke funnene fra disse i analysen, da det var mye interessant som kom frem. Jeg omtaler respondenter som respondent 1, respondent 2 osv. I de tilfeller hvor det er flere respondenter i ett intervju, bruker jeg 2 tall, for eksempel respondent 7.1 og 7.2. Bedriftene omtaler jeg også med tall.

Bedrift 1 tilhører bransjen energi og kraft, og er en stor aktør i denne industrien. Respondent 1 har personalansvar i bedriften. Bedrift 2 tilhører bransjen olje og gass og er en del av et stort konsern. Respondent 2 har personalansvar i denne enheten. Bedrift 3 er et stort bemanningsselskap og respondent 3 har ansvar for digitale medier i bedriften. Bedrift 4 opererer innen varehandel og har mange ansatte. Respondent 3 jobber innen HR i bedriften. Bedrift 5 tilhører mediebransjen i Norge og er en etablert aktør på sitt fagfelt. Respondent 5 sitter i en lederstilling i bedriften. Bedrift 6 tilhører bransjen bank og finans. Respondent 6 sitter med ansvar for HR og Employer Branding. Bedrift 7 er en offentlig etat og i dette tilfellet var det 2 respondenter. Respondent 7.1 sitter med personalansvar, mens respondent 7.2 er tilknyttet informasjon- og kommunikasjonsarbeidet i etaten. Bedrift 8 er en stor aktør i forsikringsbransjen og respondent 8 har ansvar for sosiale medier i bedriften. Bedrift 9 er et konsulentfirma som jobber med blant annet rekruttering. Her er det også 2 respondenter hvor respondent 9.1 sitter i en lederstilling og respondent 9.2 jobber som konsulent, som blant annet innebærer at man finner kvalifiserte kandidater til stillinger på oppdrag for bedrifter.

## 3.3 Forberedelser og gjennomføring av intervju

Jeg utarbeidet en halvstrukturert intervjuguide som en veiledning for samtalen. Temaene var det mest sentrale i intervjuguiden, fordi jeg ønsket at respondentene i størst mulig grad skulle snakke fritt. I intervjuene la jeg vekt på en hverdagslig tone, og jeg ønsket å signalisere at jeg lett kan identifisere meg med interessen for SMR. Dette ble gjort for å skape en tilstrekkelig nærhet mellom forsker og informant og en trygg atmosfære for samtale om temaene, i tråd med teorien om dette (Saunders et al., 2007).

Alle intervjuene med gruppe A ble gjennomført i en ledig del av konferansesenteret Bjørvika Konferansesenter i Oslo. 6 foredragsholdere ble intervjuet. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, og de har en varighet fra ca. 15 til 50 minutter. Respondentene var positive til det å bli intervjuet, og de var engasjert i temaet.

Intervjuene med gruppe B ble gjennomført på arbeidsplassen til respondentene. 9 respondenter ble intervjuet i uke 16 og 17. Vi benyttet enten kontoret deres, kantinen eller et møterom for anledningen. I ett av tilfellene ble intervjuet gjennomført på en kafé i nærheten. Valg av lokale var basert på at det rett og slett ville være minst bry for respondentene, og jeg tenkte det ville være en viss risiko tilstede for at færre ville stille opp dersom jeg skulle foreslå noe annet sted. I tillegg var praktiske årsaker medvirkende. Etersom flere av intervjuene medførte reiseaktivitet for meg, ville det bli vanskelig for meg å finne et passende lokale for å gjennomføre intervjuet i et område der jeg gjerne ikke var veldig kjent. Også disse intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, og disse hadde en varighet fra ca. 30 til 60 minutter. Respondentene var svært meddelende når det gjaldt informasjon om bedriften og tanker og holdninger rundt temaet.

Jeg hadde allerede gjennomført intervjuer med gruppe A, og hadde dermed fått god erfaring med rollen som intervjuer. Pilotintervjuer var svært nyttig da det avdekket svakheter som jeg justerte. Jeg følte at denne type forhåndstesting hjalp meg spesielt i forbindelse med å holde tiden. Pilotintervjuene var også nyttig for å sikre at spørsmålene ikke var ledende eller av andre årsaker ikke holdt den ønskede kvalitet. Jeg oppdaget blant annet at noen av spørsmålene jeg stilte var uklare eller rett og slett for vanskelige å svare på. Jeg transkriberte pilotintervjuene for å lære mer om min egen rolle som intervjuer og høre meg selv stille spørsmål. Dette var svært lærerikt og inntrykket er at dette var en viktig årsak til at intervjuene ble veldig vellykket.

### 3.4 Transkribering

Umiddelbar transkribering er anbefalt (ibid.). Transkribering er svært tidskrevende, og de fleste intervjuene måtte gjennomgås 2 til 3 ganger for å få all transkribering ordrett. Intervjuene ble spilt inn på lydfil, i tillegg til at jeg tok notater underveis. Transkriberingen ble gjennomført forholdsvis fortløpende. I noen perioder var intervjuene veldig tett på

hverandre, som innebar at det måtte la seg vente, men gjennomført så snart det lot seg gjøre. For å beholde informantenes anonymitet, ble de enkelte transkripsjonene kodet med betegnelsene Bedrift 1, Bedrift 2 osv. Jeg har inkludert informasjon i analysen om hvilke bransje den enkelte bedriften tilhører og hvilke stilling respondentene har. Dette er med hensyn til at dette er interessant datamateriale som kan gi nyttig informasjon sammen med resten av material. Respondentene er innforstått med at denne informasjonen fremkommer, men at de ellers er beskyttet med full anonymitet. For å sikre anonymitet, er alle dialekter omskrevet til bokmål. Noen intervjuer i gruppe A var på engelsk og er dermed transkribert på engelsk. Noen av sitatene er skrevet litt om for at meningen skal komme tydelig fram og for å få en bedre flyt i en skriftlig tekst.

### 3.5 Analyse

Innsamling av kvalitative data vil kunne føre til utfordringer for analysen. Det at materialet man har samlet inn bærer preg av at det ikke er standardisert og er komplisert, vil føre til at det kan være nødvendig å oppsummere, kategorisere og restrukturere det. Dette er med tanke på å forberede materialet for en meningsfull analyse (Saunders & al., 2007). Ifølge Kvale (1996) vil analyseprosessen igangsettes like mye under innsamlingen av data, som etterpå.

Å analysere intervjumaterialet, var en omfattende og kontinuerlig prosess. Analysen av datamaterialet startet allerede under intervjuene ved at jeg med jevne mellomrom oppsummerte hva respondentene hadde sagt. Dette ble gjort både for å være sikker på at jeg hadde forstått hva respondenten hadde ment og for å stimulere gi respondenten en oversikt over det vi hadde dekket.

Analysen av data fra intervjuene ble analysert ved datareduksjon, kategorisering og til slutt ved å strukturere og finne mønster. Jeg begynte med å lage et sammendrag av hvert intervju etter at transkribering var gjennomført. Et slikt sammendrag er hensiktsmessig for å korte ned dokumentet til å ta med nøkkelpoengene (Kvale, 1996; ref. i Saunders & al., 2007). Deretter kategoriserte jeg datamaterialet i passende kategorier. I noen tilfeller endte det gjerne med at jeg valgte bort materiale som ikke var med på å besvare problemstillingen. I andre tilfeller endte det med at kategorier ble slått sammen, fordi jeg vurderte det til at de berørte samme tema. En innvending mot å kategorisere datamaterialet er at man løsriver

deler av materialet fra sin opprinnelige sammenheng. Det kan dermed hindre en i å se helhetsperspektivet og man kan gå glipp av viktig informasjon (Saunders & al., 2007). Jeg hadde jobbet mye med hvert enkelt intervju og hadde hørt gjennom det flere ganger. I tillegg var antall intervjuer overkommelig, slik at jeg kunne huske hvert enkelt intervju i detaljer. Det innebar at hvert intervju var grundig bearbeidet og ferskt i minne. Slik var det lettere for meg å beholde et helhetsinntrykk, selv om intervjuene ble oppstykket. Jeg ga respondentene ulike fargekoder for å holde dataene adskilt. Ellers brukte jeg det opprinnelige dokumentet til å finne sammenhengen dersom noe var uklart. Det var nødvendig å ha et grundig forarbeid å kunne trekke konklusjoner fra.

### 3.6 Ethiske hensyn

Respondentene i gruppe A ble meddelt at lydfilet fra intervjuet kun ville benyttes i forbindelse med transkribering og ville bli slettet etter at sensuren for oppgave foreligger. Respondentene i gruppe B ble lovet full anonymitet, samt at datamaterialet som ble samlet inn fra intervjuene, ville bli behandlet konfidensielt. Informantenes og bedriftenes navn kommer derfor ikke frem. Sensitiv informasjon blir heller ikke publisert i denne oppgaven. Datainnsamling gjennom intervju reiser flere hensyn. Formålet var ikke å innhente sensitiv informasjon. Det ble likevel utgitt sensitiv informasjon ved flere tilfeller, uten oppfordring. Deltakelsen til respondentene var frivillig. Jeg fikk god kontakt med respondentene og kom på ingen måte i konflikt med disse før eller under intervjuprosessen. Ingen valgte å trekke seg fra intervjuene. Respondentene i gruppe A ble informert om at tidsrammen var 15 til 60 minutter, mens gruppe B ble informert om opptil 1 time. Dette ble overholdt i alle tilfeller.

### 3.7 Evaluering av kvalitative data og metode

En rekke utfordringer kan identifiseres ved bruk av for eksempel dybdeintervju med hensyn til reliabilitet, ulike metodefeil (engelsk: *bias*), validitet og generaliserbarhet (ibid.). Jeg vil ta for meg disse temaene i det følgende.

### 3.7.1 Metodefeil

Man kan ta for seg ulike metodefeil. Først og fremst kan man ta for seg intervjuer-bias. Dette betyr at væremåten til intervjuer påvirker samtalen. Tett knyttet til dette er respons-bias som innebærer at respondenten forsøker å fremheve sine eller bedriftens positive sider og holder tilbake informasjon (ibid.). I dette tilfellet vil jeg si at min vurdering er at dette ikke forekom i særlig stor grad. Dette er på bakgrunn av grundige forberedelser til intervjuene ved blant annet testing gjennom pilotintervju. I alle intervjusituasjoner fikk intervjuer og respondent god tone og mye relevant informasjon fremkom. Det var ikke indikasjoner til at informasjon ble tilbakeholdt. Derimot fremkom det ved flere tilfeller sensitiv informasjon, som jeg i ettertid har besluttet å utelukke. I flere av tilfellene, både i forbindelse med intervju med gruppe A og gruppe B, fikk jeg veldig hyggelige tilbakemeldinger om at jeg hadde vært flink til å intervju dem. I noen av tilfelle var det snakk om fagpersoner som selv hadde erfaring med dette. I ett av tilfellene med gruppe B, opplevde jeg at respondenten snakket veldig mye om seg selv og sine egne prestasjoner, da dette ikke var fokus for temaet jeg tok opp. På den annen side, fikk jeg også mye objektiv informasjon om bedriften. Dermed har jeg vært oppmerksom på dette når jeg har bearbeidet informasjonen i ettertid.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktigheten av måling av variabler. Det finnes likevel ikke noe konkret enighet om hvilke kriterium som skal være oppfylt for å måle reliabiliteten av studiet, men man finner flere ulike syn på det (King & Horrocks, 2010). Det faktum at det foreligger liten grad av struktur i dybdeintervju, er gjerne en problemstilling som berører reliabilitet (Saunders & al., 2007). Reliabilitet handler om konsistens og troverdighet ved innsamling av data og analyse. Man ser da gjerne på om funnene i dette tilfellet vil kunne reproduseres til å gi samme mening i et annet tilfelle, eller ved et annet tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette tyder på at siden det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, vil det ikke være mulig for en annen intervjuer å duplisere forskningen og komme frem til samme svar. Dette kan være på bakgrunn av at en respondent vil kunne forandre sitt svar underveis i intervjuet, eller vil gi forskjellige svar til ulike intervjuere (ibid.).

Lokalisasjon for intervjuene kan være en viktig faktor for reliabiliteten (Saunders & al., 2007). Intervjuene med gruppe A medførte at det gjerne var mye folk rundt oss. Disse intervjuene ble gjennomført under en konferanse, og vi hadde god tilgang til sitteplasser hvor intervjuet kunne gjennomføres. Ulempen var at det i perioder var deltakere fra konferansen i nærheten. Jeg føler at informasjonen som ble meddelt ikke ble påvirket av dette, men det er ikke til å komme bort i fra at en del støy i bakgrunnen var medvirkende til at transkriberingen ble påvirket. I noen veldig få tilfeller betydde det at jeg ikke kunne transkribere enkelte ord. Dermed gikk jeg glipp av noe informasjon i ettertid av intervjuet, men ikke noe jeg vurderte til at det ville være viktig totalt sett. Dersom jeg hadde kommet frem til motsatt konklusjon, hadde jeg bedt om verifisering av rapporten i ettertid av respondentene. Det samme var tilfellet ved ett av intervjuene med gruppe B som ble gjennomført på en café.

For å styrke troverdigheten, foreslås det at man kan sende det transkriberte materialet tilbake til respondentene for å få det verifisert. Det som gjerne trekkes frem som ulempen med denne fremgangsmåten er at det vil være en viss risiko for at respondenten ønsker å rette opp i grammatisk feil, gjøre endringer osv. (ibid.). Ettersom poengene men samtalen kom klart frem, følte jeg at dette ville være mer bry for respondentene og kunne eventuelt ha virket mot sin hensikt i mitt tilfelle. Dermed valgte jeg å ikke gjøre dette.

Arbeidet med denne utredningen har gitt meg god kjennskap til SMR og dette har vært avgjørende for å kunne ta et velbegrunnet valg i forhold til hva som er relevant og irrelevant informasjon for å besvare problemstillingen. Respondentene i gruppe A er fagpersoner som har holdt foredrag i større forsamlinger om nettopp dette temaet. Intervjuet mitt var kun en oppfølging til deres eget foredrag. Respondentene i gruppe B er sikret konfidensialitet slik at det de oppgir av informasjon ikke vil spores tilbake til dem. Som nevnt tidligere, ble også noe sensitiv informasjon meddelt. Her har jeg vært forsiktig med å ta dette med, og har utelatt informasjon som kan true konfidensialiteten. Alle respondenter ble på forhånd opplyst om formålet med oppgaven og grad av konfidensialitet og eventuelle spørsmål ble besvart på forhånd. Jeg satte alltid av noe tid i begynnelsen av hvert intervju til å gjenta hovedpunktene av dette og for å igjen kunne besvare eventuelle uklarheter. Dermed ble det lagt et godt grunnlag for at respondentene skulle føle seg trygge og tilpass i situasjonen.



Jeg var bevisst og konsekvent under intervjuene med å oppsummere informasjonen som hadde kommet frem. Det er også viktig å sikre god reliabilitet etter at intervjuene er gjennomført. Ved å transkribere mer eller mindre ordrett, sikrer man at man ikke mister viktig informasjon når man skal kode og tolke datamaterialet (ibid.).

### **3.7.3 Validitet og generaliserbarhet**

Validitet handler om undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle (Kvale & Brinkmann, 2009). Validiteten gjelder ikke bare funnene, også beskrivelsen av feltet man studerer og forskerens egne tolkninger er kilder som kan øke eller begrense validiteten i en studie. Man snakker ofte om ekstern og intern validitet (Saunders et al., 2009). Den interne validiteten handler om i hvilken grad vi kan si at det eksisterer et kausalitetsforhold. Det vil si i hvilken grad vi kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsaken vi tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som er like sannsynlige (ibid.). Intern validitet vil i denne utredningen dreie seg om hvorvidt mine tolkninger av informasjonen respondentene har gitt faktisk reflekterer hvordan SMR kan benyttes.

Ekstern validitet refereres ofte til som generaliserbarhet og handler om i hvilken grad man kan generalisere resultatene. Dette går på i hvor stor grad funnene i undersøkelsen kan overføres til andre lignende situasjoner. Dersom man har høy ekstern validitet, vil teori kunne være gyldige for andre populasjoner (ibid.).

Jeg intervjuet fagpersoner med ulik kompetanse og erfaring med sosiale medier, samt et rikt utvalg av ledere med norske bedrifter i ulike bransjer. Dette gir grunnlag for å hevde at generaliserbarheten styrkes ved at jeg har tatt hensyn til forskjeller i rekrutteringsbehovet og rekrutteringsprosessen i ulike bransjer i Norge.

## Kapittel 4 - Analyse

I dette kapitlet vil jeg koble resultatene fra intervjuene opp mot delproblemstillingene og litteraturen. Som nevnt, benytter jeg kategoriene og antakelsene fra kapittel 2 som struktur for analysen av datamaterialet. På denne måten får jeg drøftet resultatene i forhold til problemstillingen, i tillegg til å beskrive sammenhengene mellom teori og empiri.

### 4.1 Hensikt med sosial media rekruttering

*«Selve rekrutteringsdelen er en mye mer utfordrende enn den har vært tidligere. Tidligere var det slik at vi annonserte i avisen, så hadde vi nok kandidater til å velge blant. En del år tilbake, men slik var det en gang. Slik er det ikke nå lenger.»*

Slik beskriver Respondent 9.1(Konsulentselskap) hvordan rekruttering er blitt mer krevende de siste årene, og sier videre at de har en grunnleggende holdning om å ha et åpent sinn til alle nye kanaler, og alltid er åpen for å ta i bruk nye virkemidler. Vedkommende sier at det er viktig for dem å være god på det de gjør. Når det kommer noe nytt på markedet, er de nysgjerrig på å se om det kan gi effekt.

Respondent 2 (Olje og gass) sier at noe av det mest interessante med sosiale medier er at det har en smitteeffekt, som gjør at man kan nå veldig mange med budskapet sitt. Det kan utnyttes når man lyser ut en stilling. Respondenten mener det er en stor fordel for dem å kunne nå passive kandidater, i tillegg til aktive kandidater, på sosiale medier.

Respondent 1 (Energi og kraft) sier at de ikke har benyttet sosiale medier til rekruttering i særlig stor grad enda, men er innstilt på å orientere seg om det. Vedkommende sier at hensikten gjerne er å nå ut til passive kandidater og unge jobbsøkere, og formulerer det på følgende måte:

*«Vi er innstilt på ubetinget å orientere oss i retning bruk av sosiale medier til rekruttering. For slik jeg sa, de som skal ha jobb, de finner vi uansett. Hemmeligheten er å nå frem til de som ikke er klar over at de trenger jobb. Eller unge som surfer rundt.»*

Respondent 3 (Bemanning) sier at rekruttering gjennom sosiale medier har vært avgjørende for at de har vært i stand til å løse oppdrag på vegne av sine kunder. For dem er det snakk om å finne kandidater på oppdrag fra andre bedrifter. Vedkommende sier at de gangene de har lagt ut stillingsannonser på LinkedIn, har de fått veldig mange gode søkere. Respondent 3 sier videre at SMR ikke nødvendigvis er så forskjellig fra tradisjonelle metoder for rekruttering, og forklarer det slik:

*«Tradisjonell headhunting har jo alltid brukt nettverket for å finne kandidatene, men de har brukt telefonen. De har ringt til folk de kjenner og spurt: Kjenner du noen? Og nå bruker du da sosiale medier til akkurat det samme. Det jeg sier er at prosessene er jo ikke ulike fra det de var før, men tidligere brukte du gjerne søk på en annen måte.(...) Så slik sett er det lettere med headhunting i dag enn det det var før.»*

I Bedrift 4 (Varehandel) har de foreløpig ikke brukt SMR i stor grad, fordi de hadde tatt et bevisst valg om å holde det på vent. Beslutningen ble tatt etter å ha vært i kontakt med en rekke studenter, som mente at markedsføring av stillinger gjennom sosiale medier ville bli litt påtvunget, og folk ønsket ikke det. Nå ønsker bedriften å ta neste steg med å legge til funksjoner som gjør at man kan dele deres ledige stillinger med sitt nettverk på sosiale medier, og vil oppfordre egne ansatte til å spre annonsene. Hensikten deres med å bruke sosiale medier på denne måten, er rett og slett for å få spredt ut informasjon. Respondent 4 har drevet med rekruttering i mange år og sier at det bare var mer tungvint før. Da brukte man mye tid, men fant også da ut hvem som jobbet hvor. Han/hun sier at sosiale medier gjør denne prosessen enklere og mer transparent.

Respondent 5 (Media) sier at man må ta et bevisst valg om man skal bruke SMR eller ikke. Vedkommende sier at det bevisste valget kan like godt være at man ikke skal være der, og noen ganger kan det være et klokt valg, fordi det krever ressurser og tilstedeværelse. Respondentens har en positiv holdning til SMR og tror det blir vanligere fremover. Det er på bakgrunn av at det faktisk er så stor andel av den norske befolkningen er på sosiale medier.

Jeg spør Bedrift 9 (Konsulentselskap) om hvorfor man skal benytte seg av SMR, og får følgende svar fra Respondent 9.2:

*«Jeg tror det riktigere spørsmålet er hvem man vil ha tak i og hvor er det man finner de? I noen sammenhenger så er svaret sosiale medier. (...) Men spørsmålet er om det er representativt og dekkes det vi er ute etter?»*

Respondent 9.1 forklarer hvordan hensikten med SMR ikke skiller seg fra hensikten med tradisjonelle metoder for rekruttering:

*«Grunnleggende tenkingen bak at man er på jakt etter noe veldig spesifikt og at man da må man være selektiv for å treffe de, og så må man kommunisere relevant for å få respons. Det er jo det grunnleggende, uansett hvilket medium vi er i.»*

I Bedrift 8 (Forsikring) bruker de mye sosiale medier til å utlyse stillinger. Det er for å nå ut til mange, og spesielt i tilfeller hvor annonsen er ment å treffe unge folk, og det er sentrale stillinger som lyses ut. Dermed fremkommer det at hensikten med å bruke SMR, er å treffe målgruppen sin på en effektiv måte. Respondenten snakker om at det er viktig for dem å opptre som en nytenkende bedrift. De føler de må fremstå utad som en ungdommelig, nytenkende og nyskapende bedrift for å tiltrekke seg målgruppen sin. Videre sier respondent 8 følgende:

*«Det er kamp om de gode arbeidstakerne. Vi tror det er en fordel i hvert fall hvis arbeidstaker kan søke opp og lese mer om oss som arbeidsgiver. Det er den retningen som vi har diskutert, i hvert fall som vi er opptatt av. At vi skal virke åpen og tilgjengelig da, og ungdommelig og nytenkende.»*

## 4.2 Positive og negative sider med sosial media rekruttering

### 4.2.1 Positive sider

#### *Tilgang til flere kandidater*

*«Du kan si det at folk som søker jobb, da kunne det holdt med bare Finn.no, sant. De som vil ha jobb og leter etter jobb, de går på Finn.no og følger med der. Hemmeligheten er jo å få fatt i de som ikke vet enda at de trenger en ny jobb, sant? Altså de som har en jobb som er tja, greit nok - å utfordre dem. Det er litt sånn hemmeligheten da. Å treffe de på en eller annen måte.»*

Slik beskriver Respondent 1 (Energi og kraft) hvorfor det kan være en fordel med SMR og viser til at den viktigste gruppen man kan nå på denne måten, er de passive kandidatene, som man ellers streber etter å komme i kontakt med. Respondent 3 (Bemanning) mener også at en klar fordel med SMR er at man når ut bredt, og forklarer det slik:

*«Det er det at du når så endelig bredt. Du finner kandidater som du aldri hadde funnet hvis du bare hadde lagt ut stillingen din. Mange stillinger får vi rett og slett dårlige søkere på. Det er søkere som ikke er kvalifisert til jobben i det hele tatt. Du får ikke de rette søkerne alltid.»*

Respondent 6 (Bank og finans) sier at fordelene er at man har en større forutsetning for å spre budskapet, fordi informasjon deles hyppig på sosiale medier med store nettverk. Det kan tenkes at man ser en stilling som man selv ikke er interessert i, men kjenner gjerne noen andre som kan være det.

### ***Employer Branding***

I Bedrift 1 (Energi og kraft) har man nylig hatt en Facebook-kampanje, da dette intervjuet ble gjennomført. Dette var for å nå ut til en yngre målgruppe. De har ikke foretatt konkrete evalueringer av prosessen, men Respondent 1 sier at det ikke har vært utslagsgivende i forhold til fordeling av kjønn, når det gjelder søknader og ansettelse. Man kunne se at om lag like mange jenter som gutter hadde klikket seg inn på annonsen. Dette ble oppfattet som positivt med hensyn til at fagområdet det gjaldt, tradisjonelt er ansett som et mannsdominert yrke, hvor det fortsatt er lav deltakelse av kvinner. Respondent 1 sier at de dermed ikke kan se at effekten er umiddelbar, men den kan være positivt på sikt. Det kan tenkes at denne type annonser og kampanjer kan benyttes i sammenheng med Employer Branding. Respondent 1 forklarer det slik:

*«Ungdommen orienterer seg om Bedrift 1 og går inn og ser på hva Bedrift 1 har. De 700 oppslagene av jenter, da kan de kanskje tenke at: aha, dette er noe for jenter også siden de får det på sin Facebook-side. At det kan være investeringer på sikt, og de kan tenke litt alternativt i forhold til tradisjonelle jente - og guttefag.»*

Respondent 3 (Bemanning) sier at det er mulig å kombinere SMR og Employer Branding ved å for eksempel drive søk etter kandidater og annonsere aktivt på Facebook-siden til

bedriften. Man kan også legge merke til gode kandidater i sosiale medier og kontakte de. Videre mener respondenten av Employer Branding er minst like viktig mot nåværende ansatte, som mot potensielle nye kandidater. Da kan for eksempel på Facebook, være en plattform man benytter til å fremstå som en hyggelig arbeidsgiver, og ikke legge ut stillingsannonser der. Vedkommende sier videre at Employer Branding kan være en del av rekrutteringsprosessen, eller det kan være adskilt. Dette forklares med at Employer Branding er langsiktig. Respondent 7.2 (Offentlig etat) mener også at kombinasjonen av sosiale medier og rekruttering gir en fordel når det gjelder Employer Branding. Bedrift 7 bruker ikke SMR, men er veldig bestemt på at det er et spennende område de ønsker å finne ut mer om. De har i mange tilfeller i dag, utfordringer med rekruttering, og tenker SMR kunne vært nyttig. Foreløpig føler de ikke at de besitter nok kunnskap om det til å kunne ta et strategisk valg. De vurderer å bruke sosiale medier, fordi de tenker at de må være der målgruppen er. Da tenker de blant annet at det kan være en måte å profilere etaten på som arbeidsplass.

#### *Utnytte nettverket sitt*

Respondent 3 (Bemanning) sier at 75 prosent av alle stillinger blir ikke lagt ut og det kan være med på å forklare hvor viktig nettverksbygging er. Videre forteller vedkommende at sosiale medier, i dette tilfellet LinkedIn, bidrar til at man kan dra nytte av nettverket sitt når man rekrutterer. Vedkommende tror også at nettverk kan være en grunn til at mange norske bedrifter foreløpig har drevet lite med SMR. Det forklares med at man har tilgang til kandidater gjennom sitt nettverk, og dermed ser man ikke verdien av å benytte sitt nettverk på sosiale medier. Respondenten sier at nettverksbyggingen likevel i større grad nå er i ferd med flyttes over til sosiale medier, og at SMR handler mye om nettverksbygging.

Respondent 4 (Varehandel) sier at han/hun er selektiv med hvem vedkommende slipper inn i sitt nettverk på sosiale medier, og er opptatt av å bygge store og gode nettverk. Videre benyttes disse nettverkene til å finne potensielle kandidater i den type stillinger de føler det passer seg. Respondenten sier at i deres bransje er det ikke alle stillinger som egner seg til å utlyses på sosiale medier, fordi ikke alle målgruppene er tilgjengelig der. I de tilfellene hvor det anses som hensiktsmessig, bruker man i stor grad nettverk. Respondent 8 (Forsikring) snakker om at nettverksbygging er en viktig del av sosiale medier og at SMR kan brukes til å finne de beste kandidatene. Dersom man bruker det riktig, kan man lære en kandidat å

kjenne bedre, sammenlignet med en vanlig søknad. Her vil igjen nettverket ha en sentral rolle og man kan for eksempel se om man har noen felles bekjente.

### *Tidsaspekt*

Respondent 3 (Bemanning) sier at tidsaspektet kan være en fordel, men det kan også være en ulempe. Vedkommende mener sosiale medier kan føre til tidsbesparelser for de som driver med søk etter kandidater. Bedrift 3 har ikke gjort det før nå og mener det tar mer tid, sammenlignet med rekruttering på tradisjonelle måter. Dette diskuteres nærmere i kapittel 5. Respondent 4 (Varehandel) oppsummerer noen av fordelene vedkommende ser med SMR, og sier at tidsaspektet kan være en fordel for både rekrutteringspersonell og kandidater. Brukervennligheten gjør at begge parter kan spare tid og energi.

### *Målgruppeorientering*

En fordel med SMR som samtlige respondenter i gruppe B har oppgitt, er muligheten for segmentering og målgruppeorientering. Dette innebærer at man på en treffsikker måte kan nå ut til målgruppen. Respondent 2 (Olje og gass) mener at man må treffe målgruppen sin der man tror de er, og forklarer det slik:

*«Jeg tror at ved å bare bruke avis, så er det som en døgnflue. Hvis ikke du leser annonsen den dagen, så har du på en måte mistet den informasjonen. Hvor er brukerne? Veldig mange er jo på Facebook. Så hvis du skal nå publikum, riktig publikum, så må vi faktisk forholde oss til sosiale medier.(...) Faren er at du når alle, potensielle og ikke potensielle søkere, men det gjør vi nå også.»*

Respondent 3 (Bemanning) sier at de har mange utenlandske kandidater, spesielt innen IT og ingeniøryrker og forklarer dette med at det er rett og slett ikke er nok folk i Norge. De har også hatt noen treff blant norske søkere i disse bransjene, men det er i hovedsak utenlandsrekruttering som benyttes. I den sammenheng oppgis det at LinkedIn har fungert best på å legge ut jobbannonser.

Respondent 5 (Media) sier at de ofte bistår kundene sine å ta et valg om hvordan utlysning av stillinger skal gjennomføres. I mange tilfeller anbefaler de sosiale medier. Dette forklares med at man når målgruppen sin her, og muligheten til å segmentere, for eksempel på Facebook. Videre sier respondenten at kandidater ofte ikke oppfatter jobbannonse som

annonser, men informasjon. Dette begrunnes med formatet og at det gir en høy klikkrate. Respondenten sier at de har hatt evalueringer og funnet ut at det fungerer veldig bra. De får veldig høy klikkrate for sine kunder, som for øvrig også er høyere enn ellers på Internett. Dette forklares med målgruppeorientering:

*«(...) Fordi at når man har en stilling som er rettet mot kvinner på 30 år, så får man naturlig nok en høyere klikkrate når man bare viser annonsen til kvinner som er 30 år, enn når man viser det for hele Norge, ikke sant? For da vil det bare være kvinner på 30 år som vil klikke.»*

Respondent 6 (Bank og finans) sier også at fordelene med sosial media rekruttering er at man har et valg, og forklarer det slik:

*«Det er jo det at i sosiale medier kan du velge bort! Du kan velge de du vil følge og du kan velge bort de du ikke vil følge. Så elektroniske medier og sosiale medier spesielt da, kan du treffe målgruppen mye mer målrettet. Fordi hvis du tenker på print annonse, så står den og gaper mot en 85 år gammel dame, som sluttet å jobbe for mange år siden – sommerjobb! Det er helt irrelevant. Så hvordan vi konsumerer mediet, blir viktig og hvordan vi bruker mediet, blir også viktig.»*

### *Kostnadseffektivitet*

Respondent 1 (Energi og kraft) mener at sosiale medier kan være billigere i forhold til aviser. Respondent 5 (Media) er enig og sier at man betaler for målgruppen. Dermed sies det at målgruppeorientering fører til kostnadseffektivitet. Det begrunnes med at klikkprosenten er høyere fordi man viser annonsen for færre mennesker, og da betaler man også mindre. Man betaler for de man viser til. Respondent 6 (Bank og finans) sier også at det er kostnadseffektivt og at de har tall som bekrefter det. Det faller i smak hos lederne. Respondenten sier at noen ganger er det nesten så beslutningstakerne ikke helt klarer å tro på det, fordi det er så bra resultater.

## **4.2.2 Negative sider**

### *Ett verktøy for rekruttering*

Mange av respondentene har oppgitt at det er begrensninger knyttet til SMR. Det er i hovedsak at man ikke har mulighet til å nå ut til alle kvalifiserte kandidater til en stilling



gjennom sosiale medier. Respondent 1 (Energi og kraft) sier at rekruttering gjennom sosiale medier er en tilleggsaktivitet, og ikke en erstatning. Vedkommende mener at det gjerne kan benyttes til å nå spesielle segmenter, som for eksempel ung kandidater.

Respondent 4 (Varehandel) sier at vedkommende mener det finnes begrensninger med SMR, fordi folk stort sett ikke ønsker at Facebook skal knyttes til rekruttering. Vedkommende sier også at man kan gå glipp av mange gode kandidater dersom man kun bruker sosiale medier til rekruttering. Dette forklares med at ikke alle aktuelle kandidater vil være på sosiale medier. Dermed mener respondenten SMR gjerne må kombineres med andre kanaler. Alle må vite hvor målgruppen deres er og hvor dem er mottakelige for denne type henvendelser. Respondenten ser en utfordring i at alle de skal ha tak i, ikke nødvendigvis er på sosiale medier og mener også at ikke nødvendigvis de beste er å treffe på sosiale medier. Respondent 5 (Media) tror heller ikke at SMR vil kunne erstatte noen annen type rekruttering, og begrunner det slik:

*«(...) Det er jo fordi vi har en mediehverdag som er kompleks. Vi er ikke bare på sosiale medier. Vi er jo på VG-nett eller Aftenposten nett. Vi leser lokalaviser. Vi leser papiraviser. Så det er noe med mediehverdagen vår. Vi sitter jo ikke på sosiale medier hele døgnet og slutter å lese aviser eller se på TV fordi at vi har Facebook. Så nei, jeg tror ikke det. Jeg tror fremdeles det vil være en miks av medievalg. Men i noe type stillinger kan miksen av medievalgene kanskje være at man legger inn en større andel av budsjettet på sosiale medier, enn i de trykte avisene for eksempel.»*

Respondent 3 (Bemannings) sier også at det ikke erstatter noen prosesser. De bruker i dag sosiale medier aktivt i rekruttering og spesielt kanalen LinkedIn. De bruker det til å finne potensielle kandidater og til å lyse ut stillinger. Respondenten sier at de gangene de bruker sosiale medier til rekruttering, er de gangene de ikke finner kandidater, og forklarer slik:

*«Finner vi drømmekandidaten gjennom tradisjonell rekruttering, da bruker vi jo det, for det er mindre tid og krefter på tradisjonell rekruttering. Da kommer de til oss. Vi går ikke og finner dem. Tidsmessig bruker du mindre tid på den tradisjonelle rekrutteringen.»*

Respondent 9.2 (Konsulentselskap) sier at sosiale medier er ett verktøy og at i søken etter kandidater er det en miks av kanaler som når frem. Hvilke verktøy man skal ta i bruk vil

avhenge av målgruppen. Det innebærer at man vil bruke de mediene man tror gir best utgangspunkt til å nå kandidatene man søker. Det kan ofte være en miks av flere kanaler. Samtidig er det viktig å ikke være alle steder, men det holder å være de stedene som er best egnet i hvert konkrete tilfelle.

### *Begrenset informasjon*

*«(...) Det som er med LinkedIn er at CV 'en er jo glansbildet som ligger der. Du får gjerne bedre inntrykk hvis det er en åpen Facebook profil og du kan se hvilke type det er. Jeg diskuterte med en kollega her om dagen i hvilken grad vi googler folk. Vi gjør det veldig lite. Jeg gjør det unntaksvis.»*

Dette er sitert fra Respondent 1 (Energi og kraft), og vedkommende mener at man ikke kan stole fullt og helt på det man ser på sosiale medier. Respondent 3 (Bemanning) sier noe tilsvarende ved at det er lett å pynte på sin CV på nett. Respondenten mener samtidig at samme problemstilling er gjeldende på tradisjonelle CV 'er også, slik at det bare er et problem som forflytter seg. Videre kommenterer respondenten *recommandations* på LinkedIn og sier at det kan jo være en venn som har lagt det inn. Dermed mener vedkommende at man vet for lite om en kandidat på denne måten, og dermed erstattes ikke prosessen med å gjøre en god bakgrunnsjekk av kandidatene.

### *Ressurser og kompetanse*

Det som gjerne er fremhevet av samtlige respondenter som den største utfordringen med SMR, er de menneskelige ressursene dette krever, fordi ansvaret skal plasseres et sted. Respondent 1 (Energi og kraft) sier at det er en konkret avdeling hos dem som har ansvaret for sosiale medier, men de har ikke tid til å drifte det. Respondenten forteller at det sies å handle om tid, men egentlig er det mer snakk om å gjøre prioriteringer og se verdien av det. Da de opprettet bedriftsside på Facebook var noe som ble gjort bare fordi man følte det måtte gjøres, men det har vært lite oppfølging. Det sies videre at utfordringen er at de ikke har noen spesielle til å jobbe med det og det ikke er satt av ressurser til det. De har foreløpig ingen strategi på SMR og da er det vanskelig å få gjennomført noe med det.

Respondent 2 (Olje og gass) sier at vedkommende ser på det som en utfordring å finne ut hvordan de sosiale mediene skal benyttes i praksis i forhold til rekruttering, fordi det er et nytt område for dem. Vedkommende sier videre at de må ha folk som kan det til å jobbe med

det, og kunne gjerne tenke seg at dedikerte personer fikk denne oppgaven. Dette er for at en slik person kunne ha blitt veldig god på det, og andre kunne ha konsentrert seg om sine primære arbeidsoppgaver.

Respondent 3 (Bemanning) sier at SMR er tidkrevende og at hvis ikke man bruker tiden på en veldig god og effektiv måte, kan det fort gå med mye tid. Da ender det gjerne med at det går ut over andre oppgaver også. Respondenten understreker at SMR krever menneskelige ressurser og man bør vurdere å ha dedikerte personer til å jobbe med det. Vedkommende oppgir at i Bedrift 3 har man egne sourcer-team som jobber med søk etter kandidater. Dem formidler dermed gode kandidater til de som trenger det og respondenten sier videre at de som skal jobbe med SMR må synes det er gøy, og må ha personlig interesse for denne type rekruttering og like å bygge nettverk. Respondenten sier videre:

*«(...)Hvis du er av den tradisjonelle typen og mener at all rekruttering skal være tradisjonell, og får det tredd over hodet at nå må du være på sosiale medier, fordi slik er det bare, da vil du ikke få noen som er god på det. Så det må være folk som synes det er spennende med ny teknologi.»*

Respondent 7.1 (Offentlig etat) sier at SMR er et eget fagområde og det er vanskelig å sette seg inn i det mens det er mye annet man skal gjøre. De ser på tidsbruken som en utfordring, men mener samtidig at alle endringer krever tid og ressurser. De tror også at det kan gå med mye tid i begynnelsen, men at det gjerne kan bli bedre etter hvert som man er kommet godt i gang. I første omgang tenker de at det må settes av ressurser til plan- og utviklingsarbeid. Respondent 8 (Forsikring) som jobber veldig spesifikt med sosiale medier, sier at det kan være vanskelig å implementere nye ting som SMR når de som sitter med ansvaret for det, er for godt vant til tradisjonelle metoder. I Bedrift 8 har man fra øverste hold besluttet at man ønsker et fokus på sosiale medier og at man også skal bruke dette til rekruttering.

### *Dynamisk plattform*

På spørsmålet mitt om Bedrift 9 (Konsulentselskap) har hatt en klar strategi for SMR eller om det har vært mer tilfeldigheter, sier Respondent 9.1 at svaret er både ja og nei.

Vedkommende sier at det skjer så mye i medie verden at de er nødt til å revidere oppfatningen fortløpende i forhold til hvilke kanaler og plattformer de skal være på.

Strategien deres er å fange kandidatene der de tror dem er. Da betyr det også å teste ut nye

kanaler. Det som ikke gir effekt vil da revurderes. De ønsker å være i de mediene de tror målgrupper befinner seg, og det endrer seg relativt fort. Videre sier respondenten at media-avtaler ofte går over ett år. Bedrift 9 sier de jobber for kortere avtaler fremover.

Respondenten sier dermed at det er konstante endringer på markedet man må tilpasse seg og det krever at man er åpen for å ta i bruk nye virkemidler. Respondenten sier at det er viktig å ikke tenke for langsiktig med sosiale medier, fordi ting kan endre seg fort. Hittil har de gjennomført noen analyser som gir de en pekepinn på hva dem skal gjøre. Det sies at det er viktig med evalueringer underveis.

### *Behov for endringer*

Respondent 2 (Olje og gass) sier at de trenger å få nok opplæring i SMR for å kunne føle seg trygg på det, og forklarer det slik:

*«(...) En følger jo med i tiden, men det er klart at store konsern er ofte litt tunge i forhold til det å komme i gang med nye ting. Bedriften har ikke tatt i bruk Facebook og ingen har tilgang per i dag. Jeg har ikke tilgang heller, på dagtid. Så det er jo det første vi må ta tak i. Skal vi slippe opp for nå at alle får gå inn og sjekke og bruke Facebook, eller skal det være begrenset?»*

Dermed sier respondenten at sosiale medier og SMR gjerne fører til at man må revurdere strategier og restriksjoner som foreligger. De må vurdere om ting kan gjøres på en annen måte enn det man er vant til, og må muligens tenke litt annerledes i forhold til sosiale medier dersom man selv skal ta det i bruk på ett eller annet vis. På spørsmålet mitt om hvorfor de ikke har tatt i bruk SMR, får jeg i svar at det kanskje er fordi de tenker for tradisjonelt.

Respondenten mener imidlertid at bedriften er moden for å tenke litt nytt og fremstå som litt nytenkende i forhold til rekruttering. Utfordringen deres er gjerne å få forståelse av andre parter om at SMR kan være tidkrevende og krever investeringer. Videre mener respondenten at rekruttering er noe de alltid kommer til å drive med og sosiale medier er kommet for å bli, men at ledelsen ikke nødvendigvis vet hva man har å vinne på det.

Respondent 5 (Media) sier at vedkommende oppfatter det slik at de som velger å ikke benytte SMR, gjør det med hensyn til frykt for det nye. Man er ikke vant til å tenke rekruttering på sosiale medier og dermed er de for skeptiske til det. Respondenten forteller at når bedrifter tar kontakt med dem for bistand i rekrutteringsprosessen, haster det alltid. I det

øyeblikket man skal ansette noen er det gjerne fordi noen andre har sluttet. Ettersom man generelt er skeptisk til noe nytt, tenker de at de heller kan prøve det neste gang, men nå passer det ikke.

### *Involvering av flere parter*

Respondent 2 (Olje og gass) mener at man ikke lenger har noe valg og at tiden er moden for SMR. Vedkommende tror at det er veldig mange som lurer på hvordan man skal komme i gang, fordi det berører flere fagområder. For sin del, kunne vedkommende tenke seg et samarbeid på tvers av avdelinger. Det uttrykkes at det ville være en fordel om man blant annet har IT-kyndige mennesker involvert. Respondent 4 (Bemanning) sier at de har et veldig tett samarbeid hos dem på tvers av avdelingene i forbindelse med SMR.

Respondenten jobber med digitale medier i bedriften, men mener at man ikke nødvendigvis må ha noen i en slik stilling for å få det til. I Bedrift 7 (Offentlig etat) er de oppmerksom på at dersom de skal ta i bruk sosiale medier til rekruttering, vil det involvere mange parter, og uttrykker at det vil bli viktig for de å utvikle en felles policy i etaten på hvordan de skal jobbe med SMR og hvem skal gjøre det. De sier videre at dersom de kommer frem til at de skal ta i bruk SMR, blir det viktig å inkludere flere avdelinger, fordi det handler både om strategisk rekruttering og selve rekrutteringsprosessen.

Bedrift 8 (Forsikring) er blant dem som hadde tatt i bruk SMR i størst grad blant respondentene i gruppe B. Vedkommende forteller at de brukte nesten 2 år i forberedelser før de valgte å åpne Facebook-siden. Dette forklares med mange involverte parter, og derav mange diskusjoner. Respondenten uttrykker at det har vært avgjørende for dem å kunne jobbe målorientert med SMR på grunn av en toppledelse som ønsket det, var pådrivere. Dette forklares med at når det er strategisk vedtatt fra konsernledelse, så viser det retningen. Respondenten mener at det kreves omlokalisering av ressurser og et godt grunnarbeid for å innarbeide gode rutiner på hvordan man skal jobbe med SMR. Respondenten sier at mye av arbeidet som gjøres i forbindelse med SMR, er på tvers av avdelingene, fordi det angår alle. Det kan være snakk om for eksempel markedsavdeling, informasjonsavdeling og HR.

I Bedrift 8 har de opprettet en egen lukket gruppe på Facebook, hvor en stor andel av de ansatte er med. De har en internstrategi som omfatter internopplæring og de er veldig bevisst på å bruke intranettet. Man besøker forskjellige avdelinger og snakke om sosiale medier for

å ufarliggjøre det. Dette er basert på et internt ønske om at flere skal bruke sosiale medier. De tenker gjerne også at jo flere som snakker positivt om arbeidsplassen sin, jo mer attraktiv blir de for både kunder og nye kolleger. Dermed oppfordrer Bedrift 8 sine ansatte til å bruke sosiale medier. De ønsker at flest mulig hos dem skal være involvert i denne aktiviteten, fordi de mener det angår alle og ikke bare en gitt avdeling.

### *Etiske utfordringer*

Respondent 4 (Varehandel) synes SMR noen ganger kan føre til at man møter etiske utfordringer. Det kan gå ut på at folk ofte legger ut veldig mye informasjon om seg selv på sosiale medier. Respondenten mener det går mye på at aktuelle søkere til stillinger gjerne deler informasjon på sosiale medier angående for eksempel politisk ståsted, meninger, og familieplanlegging. Da er det et etisk dilemma når man finner den type informasjon. Man ønsker ikke å diskriminere noen. Det handler likevel om at folk må være bevisst på hva de legger ut. Da er det mindre sjanse for at det kan bli misbrukt eller at det oppstår et etisk dilemma. Respondenten mener at det er et etisk dilemma i det man ikke klarer å forholde seg profesjonelt til det man ser eller leser, og tenker da på bilder og profilen til kandidater på sosiale medier. Respondenten stiller også spørsmålstegn om det er etisk riktig eller ikke å grave i andre sitt nettverk? Respondent 6 (Bank og finans) mener at utfordringen er uriktige opplysninger som oppgis, i tillegg til at folk kan være slappe med sitte eget personvern på sosiale medier og snakker om at sosiale medier er veldig umodne sikkerhetsmessig. Videre sier vedkommende:

*«(...) Eller så har du social engeneering da, så det er jo mennesker. Det kan jo lages en full profil uten at det er den personen man skal utgi seg for å være. Så vi har jo et behov for å være helt sikre på at den personen vi intervjuer er den som den utgir seg for å være og har de papirene. Vi har noen helt utrolige historier altså på en som kommer på førstegangsintervju og en annen som kommer på annengangsintervju.»*

I Bedrift 2 (Olje og gass) opplever de litt andre etiske dilemmaer med hensyn til lokalisasjon. Respondenten sier at i et mindre lokalsamfunn har man egne uskrevne regler på at de for eksempel ikke konkurrer direkte med nabobedriftene om deres medarbeidere. Det uttrykkes at de er for god til det. Man er avhengig av at lokalområdet har en vekst som helhet og har en levedyktighet. Dette begrunnes slik:

---

*«Man konkurrerer ikke ut naboen. Selv om dem er konkurrenter til en viss grad, så er det ikke i beste interesse for lokalsamfunnet å handle på den måten, og man må ha et samfunnsmessig perspektiv på det.»*

Respondentene i Bedrift 9 (Konsulentselskap) kommer ikke på noen etiske dilemmaer når det gjelder SMR. De sier at deres beslutning vil vanligvis basere seg på flere informasjonskilder. Dersom det fremkommer noe informasjon på internett, vil det eneste fornuftige for dem være å konfrontere kandidaten med dette og dermed gi vedkommende en mulighet til å forklare det fra sitt ståsted. De understreker likevel at en beslutning vil være sammensatt av flere faktorer.

### 4.3 Gjennomføring av sosial media rekruttering i praksis

Respondent 3 (Bemanning) sier at SMR består av de samme mekanismene som man bruker for tradisjonell rekruttering. Forskjellen er at man flytter det fra ansikt til ansikt, og over til sosiale medier. Respondenten forteller at når stillinger lyses ut hos dem, profileres ca. 90 prosent av deres stillinger bare gjennom på finn.no eller hjemmesiden til bedriften. De har også mange stillinger som blir lagt ut på LinkedIn, men det er utvalgte stillinger, hvor man tar sikte på å nå ut til spesifikke målgrupper. Respondenten oppgir at man betaler LinkedIn for å legge ut stillinger og at det er veldig kostbart. Hvis man skal ha en *recruiter*tool-pakke, må man betale for det i tillegg til jobbbannonser. De betaler mye mer for dette enn annonser på finn.no, og derfor vil det aldri være aktuelt å legge ut alle stillinger på LinkedIn.

I tillegg til å lyse ut stillinger på LinkedIn har de en bedriftsside på Facebook. De har også bedriftsside på LinkedIn og Twitter konto. LinkedIn er det som brukes mest til søk av kandidater og headhunting. Facebook er mer en kanal som benyttes til Employer Branding og respondenten oppgir at Twitter på mange måter tilhører den samme kategori som Facebook. Vedkommende forteller at de har lagt ut link til stillinger på Facebook før, men det har ikke fungert. Dette begrunnes med at Facebook er veldig privat for mange, og det ikke er en plass man går for å finne jobb. Respondenten snakker om at nordmenn har et spesielt forhold til Facebook og at utenfor Norges grenser er vanligvis ikke Facebook så privat for folk flest. Respondenten sier at det handler rett og slett om at man ikke er i modus til å søke jobb på Facebook. Vedkommende sier derimot at Facebook brukes nok til å

orientere seg om jobb i nettverket sitt, men at vedkommende aldri ville ha søkt en jobb via Facebook selv. Vedkommende snakker videre om at de ikke kan bruke Facebook til søk etter kandidater. Dette begrunnes med at man ikke kan søke etter kompetanse, som dermed ikke er en headhunter-kanal, slik som LinkedIn.

Respondenten mener Twitter har et potensiale de selv har benyttet i liten grad. Respondenten snakker litt mer om Twitter og mener at denne kanalen kan benyttes til å poste en link til jobbannonse. Samtidig tror vedkommende det kan være vanskelig å drive søk etter kandidater, fordi det er begrenset hvordan man kan søke etter kompetanse og det er med hensyn til at man kan kun søke etter samtaleemne og lignende. Folk bruker ofte også et *nick* på Twitter og dermed kommer ikke deres fulle navn med nødvendigvis. Man kan bruke Twitter til å orientere seg om kandidater som er aktive i jobbrelevante diskusjoner.

Respondenten ser for seg at Twitter passer til å distribuere spesifikke jobbannonser tilpasset målgruppen som er der, og sier at det ikke er tvil om det det er en hovedvekt av media, kommunikatører og politikere på Twitter. Videre mener Respondenten at man kan treffe en bredere målgruppe på LinkedIn nå, i forhold til det som var tilfellet for kanskje ett år siden og at LinkedIn er blitt vanligere blant folk.

Respondenten forteller videre at når de har funnet aktuelle kandidater vil disse bli kontaktet. Det som oppgis som den beste metoden, er hvis man har noen i sitt eget nettverk som kjenner kandidaten. Det vil være en lett og god innfallsport. Det som likevel er et absolutt krav, er at kandidaten har oppgitt på LinkedIn profilen sin at man kan kontaktes for *job inquiries*. De opplever at det er et fåtall som ikke har oppgitt dette in sin profil.

Respondenten forteller videre at det hender selvfølgelig at de er i kontakt med folk som ikke ønsker å flytte på seg, men de tipser gjerne om andre kandidater. De fleste synes det er hyggelig å bli kontaktet for tilbud, selv om de kanskje ikke er interessert.

Bedrift 3 gjør evalueringer av SMR underveis og nå er de i ferd med å foreta en større evaluering. Respondenten formidler at det er eksepsjonelt viktig å gjennomføre denne type evalueringer underveis og at man er nødt til å vite hva man har gjort, og effekter av det man har gjort, for å kunne legge noe videre planer. Respondent 4 (Varehandel) sier at vedkommende mener det nå er på tide å sette i gang med SMR og at man kan være villig til å kaste seg ut i det, men ta ett steg av gangen. Respondenten sier også at man må være



forberedt på konsekvensene, men i noen grad vil det kreve at man prøver og feiler litt.

Respondenten klassifiserer de sosiale mediene på følgende måte:

*«Jeg opplever at jo lenger ut du kommer på meningsytring; politikere, de som sitter i mer sånn tekniske stillinger og veldig slike faglig kompetente, de twitrer. Det er folk som er opptatt av det. Butikkfolk twitrer ikke. De er ikke den målgruppen i det hele tatt. Og LinkedIn, den ligger kanskje et sted midt mellom der da. Du har liksom Twitter, så har du LinkedIn og så Facebook, slik jeg plasserer de i forhold til målgrupper. Og jeg opplever at butikk menneskene flytter seg inn mot LinkedIn og flere og flere gjør det. Vi har regionsjefer og en del butikksjefer og alle lederne her for eksempel er på LinkedIn, stort sett. Men folk i butikk er ikke alltid det.»*

Respondent 5 (Media) forteller at de i stor grad har benyttet SMR for kunder. Det har vært mye for å få tak i ingeniører. Facebook har vært mye benyttet for å nå ut til aldersgruppen under 30 år. For segmentet i alderen over, er det i hovedsak LinkedIn som har blitt benyttet. Respondenten forteller om Facebook og sier at bedriftsside anbefaler de aldri til stillingsutlysning, fordi det er vanskelig å få nok personer som *liker* en til at det skal gi stor nok effekt. Da anbefaler de å få lagt inn en målrettet annonse. LinkedIn bruker de til å segmentere i størst mulig grad, men setter litt mindre begrensninger på Facebook. Dette er med hensyn til at på Facebook har ikke alle lagt inn sin utdanning. Dermed vil man kunne gå glipp av viktige kandidater hvis man for eksempel segmenterer på dette. Respondenten forteller at de har god erfaring med å ha brukt denne type annonser på Facebook og LinkedIn til både yngre og eldre aldersgrupper. Dermed synes vedkommende at det er vanskelig å si noe konkret om hvor det virker og hvor det kanskje ikke virker. En viktig faktor er at man er flink til å definere målgruppen sin, og er flink til å gi et riktig budskap på den tilgjengelige plassen man har. Respondent 5 mener Facebook kan egne seg godt til rekruttering og mener at det er en myte at folk ikke er tilgjengelig for jobb på Facebook. Dette forklares med at man ikke er så privat på Facebook, fordi man deler ting med veldig mange personer på denne plattformen. Det tror respondenten folk flest er klar over.

Respondent 6 (Bank og finans) forteller at de skal jobbe aktivt med sosiale medier fremover og har for øvrig brukt Facebook, LinkedIn og Twitter allerede. Vedkommende sier videre:

*«Facebook er tveegget for, altså hvis jeg som privatperson driver og spammer folk med 'søk våre jobber', så ville ikke folk likt det. Men nå har vi Bedrift 6 sin egen side med mange tusen som liker oss.»*

Respondenten sier at de har utlyst ut noen stillinger på denne måten på Facebook, med et vellykket utfall. De planlegger å begynne å bruke Facebook mer aktivt nå, men mener at det da også fordrer at man kan svare folk. Det stilles krav til lav responstid og dersom man ikke klarer å gi et svar innen rimelig tid, vil det kunne virke mot sin hensikt. Videre forteller respondenten at de er i dialog med LinkedIn for å lage en profesjonell profil, men det koster mye penger. De har avventet dette til nå på grunn av de store investeringene som kreves.

Bedrift 6 har gjennomført tester i studentpaneler og kommet frem til at Facebook er en privat plattform hvor man ønsker å ha det sosialt sammen med sine venner og ikke vil ha stillingsannonser der. Dermed har de vært litt tilbakeholden med Facebook og mener LinkedIn er mer tilpasset SMR. Bedrift 6 skal også ha en diskusjon om Twitter og skal vurdere om jobbene deres skal postes der eller ikke, med et passende # temaord. Ellers forklarer respondenten at det kan tenkes at Twitter kan brukes til at for eksempel respondenten selv er tilstede med sin profesjonelle profil. Da kan vedkommende twitre om en karrieredag vedkommende skal delta på og lignende aktiviteter. Likevel mener vedkommende at det krever at man enten er privat eller profesjonell, fordi man ofte har sett at det kan bli vanskelig å kombinere begge deler på en god måte.

Bedrift 8 (Forsikring) har blant annet lagt ut sine ledige stillinger på sin bedriftsside på Facebook. LinkedIn bruker de ikke aktivt per i dag, men planlegger å gjøre. De synes det har vært litt dyrt og dette er heller ikke deres prioritet. Respondenten sier at de må begynne med motivasjon og holdninger og det strategiske som ligger bak beslutningen om å ta i bruk SMR. Vedkommende sier at det er viktig for dem at det er utvalgte stillinger som skal utlyses aktivt gjennom Facebook og Twitter. Det må være stillinger som egner seg. Respondenten forteller at når man skal legge ut en annonse på Facebook, har de vært oppmerksom på gjøre den mer folkelig, og må formatere den på en slik måte at den egner seg til å publiseres på Facebook. Jeg spør respondenten om vedkommende sin holdning til å bruke Facebook til rekruttering og får svar at respondenten er positiv til å bruke Facebook til rekruttering og sier at det må vurderes ut i fra at det må være en stilling som har en bred

---

målgruppe. Videre sier vedkommende at man ikke skal satse alle kortene på Facebook og ikke skal pushe på med annonseringen. De har en streng plan på hvordan man skal bruke sosiale medier som Facebook og sier at dersom de legger ut en stilling, så er det med hensikt å engasjere, og forklarer slik:

*«(...) Og vi er opptatt av spørsmål. Kjenner du noen som trenger jobb, for eksempel. Vi er opptatt av å få tilbakemeldinger og skape engasjement. Jeg tror det kan oppfattes som negativt dersom du bare pusher ut annonser, uten å skape en historie rundt det. For jeg tror det er veldig viktig å skape den gode historien rundt hvorfor vi lyser ut stillinger på Facebook. Vi har en ganske streng policy på hva vi skal snakke om på Facebook og hva vi ikke skal.»*

Respondenten mener at det er viktig å ha en strategi på hvordan ting skal gjøres og hva man ønsker å oppnå med det, men enkelte ting må man finne ut av ved å prøve seg frem. De selv har vært mest aktive på Facebook og sier at det tok litt tid å finne ut hvilke type informasjon som *likes*, og dermed *deles*. Det er ikke noe fasit på det og vil avhenge av målgruppen som *følger*. Respondenten sier også at det er hensiktsmessig å ha evaluering av det som gjøres, og forklarer det med at det kan blant annet være kjekt å ha for å vise frem gode resultater til skeptikerne.

Respondent 8 forteller videre at rekruttering gjennom sosiale medier ikke alltid er planlagt lang tid i forveien og at de ikke noen regel som tilsier hvor ofte de skal ha en stilling på sosiale medier:

*«Det det har vært mest av nå er ad hoc, altså litt sånn krise, eller at vi har fått oppfordring fra HR at denne stillingen egner seg kanskje på Facebook eller den type ting. (...) Det har vært når HR har følt at det har egnet seg og når de trenger ekstra push.»*

Bedrift 9 (Konsulentselskap) bruker hovedsakelig LinkedIn blant de sosiale mediene i rekrutteringssammenheng og forteller at denne plattformen benyttes både som en åpen kilde til å søke etter kompetanse og som et annonsemedium, hvor man bruker segmenteringsmulighetene til å treffe målgruppen. Respondentene forteller at de anser LinkedIn for å være litt mer for de profesjonelle yrkesutøverne med akademisk bakgrunn og som kanskje er et stykke oppe i hierarkiet, uten at det nødvendigvis trenger å være så høyt

oppe. Videre sier de at man ser mer av nyutdannede akademikere på LinkedIn nå. Hvis de skal ha tak i kompetanse som ikke er betinget av akademisk utdanning, så kan de vurdere å bruke Facebook. Videre sier de at det også er andre kategorier hvor Facebook kan brukes. En begrensning de ser med Twitter er mengden informasjon som kan inkluderes i en melding og at man må ha følgere som mottar budskapet. Respondent 9.1 sier at Twitter kan oppfattes som litt *casual*, og det føler de ikke passer bedriftens profil. Slik beskrives Twitter av respondent 9.1:

*«Twitter er mer one-liner medium egentlig. Gjerne formulere noe treffsikkert, morsomt, ironisk, ett eller annet og få respons på det.»*

Videre sies det at når man skal bruke flere sosiale medier, vil de overlappes på ett eller annet sted. I Bedrift 9 føler man at Facebook og LinkedIn er ganske forskjellige, mens Twitter ligger et sted imellom. Dermed mener de at folkene dem ville ha nådd gjennom Twitter, vil de også kunne nå gjennom LinkedIn. Da må man ta stilling til spørsmålet om man skal fordelene ressursene eller fokusere?

## Kapittel 5 - Diskusjon

### 5.1 Hva er hensikten med sosial media rekruttering?

Rekruttering er en omfattende prosess i de fleste bedrifter i Norge og er en tidkrevende og kostbar affære. En stor utfordring for mange i dagens arbeidsmarked er å tiltrekke seg de beste kandidatene. Hva som legges til grunn for å si noe om kvalifikasjonene til en kandidat, vil jeg ikke gå inn på, men det er ingen tvil om at alle vil ha de som anses for å være best for deres bedrift. Med bakgrunn i definisjonen av begrepet *rekruttering*, vil også hensikten med sosial media rekruttering, på samme måte som ved andre rekrutteringsmetoder, være å tiltrekke seg kvalifiserte kandidater. For å henvende seg til kandidatene, tar bedrifter i bruk forskjellige virkemidler.

#### 5.1.1 Aktive og passive kandidater

Amesto-undersøkelsen 2012 viser at det er annonser i avis og på internett som har størst oppslutning blant rekrutteringspersonell. Man benytter også i stor grad egne medarbeidere for å finne nye gode medarbeidere. Tilstedeværelse på ulike arrangementer er også en viktig måte å eksponere seg på. Noen norske bedrifter har også tatt i bruk sosiale medier i rekrutteringsprosessen (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011). Når man velger hvilke kanaler man skal ta i bruk for å tiltrekke seg de beste kandidatene, tar man da en beslutning allerede da om hvor de beste kandidatene kan befinne seg. Når man tar en beslutning om hvilke kanaler man skal benytte til å attrahere seg kandidater, er det gjerne en seleksjonsprosess som allerede har funnet sted som indikert av Grimsø (2004), ved at man har besluttet å nå ut til et spesifikt publikum.

Trykte annonser benyttes i stor grad til å utlyse stillinger. De fleste aktive jobbsøkere bruker gjerne nettportaler som finn.no til å orientere seg om ledige stillinger og flere av respondentene i gruppe B sier at de føler at de når ut til de aktive jobbsøkerne på denne måten. Utfordringen ligger gjerne i å nå ut til passive kandidater som kan være gode kandidater til stillingen man ønsker å besette, men disse orienterer seg gjerne ikke aktivt om nye jobbmuligheter. I denne sammenheng har det blitt hevdet at sosiale medier kan benyttes til å nå ut til denne gruppen.

### 5.1.2 En ny trend

Det er en voksende trend at sosiale medier benyttes i en eller annen sammenheng av rekruttering. Som nevnt, bruker flere og flere ledere sosiale medier som informasjonskilde før de ansetter en ny medarbeider til å finne mer informasjon om en kandidat (Ledernett, 2011). Dette indikerer at det er et medium som kan benyttes til rekruttering på flere måter. Man si at hensikten med sosial media rekruttering vil avhenge av hvordan man faktisk benytter sosiale medier til rekruttering. Dersom man legger ut annonser om ledige stillinger på sosiale medier, vil det være med formål om å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til sin bedrift. Dermed er hensikten ikke noe ulik det den ellers er ved valg av andre kanaler for rekruttering. Dersom man for eksempel benytter aviser i trykket utgave eller nettutgaven, eventuelt man driver med rekruttering på utdanningsinstitusjoner, er det også med formål om å tiltrekke seg de beste kandidatene. Dersom man i stor grad bruker egne ansattes nettverk i rekruttering, indikerer det at man mener at gode folk kjenner gode folk. Valg av medium viser bare hvordan man tror man treffer målgruppen på best mulig vis. Dersom man for eksempel profilerer seg på Norges Handelshøyskole, er det med tanke på at man mener man kan finne de gode kandidatene der. Sosiale medier kan fungere på tilsvarende vis. Dersom man mener at de beste kandidatene for seg selv befinner seg på sosiale medier, vil man kunne bruke SMR. Når det gjelder å søke aktivt etter aktuelle kandidater på sosiale medier, er hensikten også den samme ved at man mener man kan finne potensielle gode kandidater på denne måten.

Dermed kan det sies at hensikten med sosial media rekruttering er den samme som ved hvilke som helst annen metode for rekruttering. Om man benytter avis, internett, henvender seg til utdanningsinstitusjoner eller rett og slett bruker nettverk, er hensikten lik. Man vil nå ut til de beste. Valg av medium er irrelevant i denne sammenheng. Dermed vil jeg si at SMR ikke skiller seg fra andre metoder for rekruttering når det gjelder formål.

Videre skal jeg nå se på positive og negative sider ved sosial media rekruttering for å kunne si noe om hvorfor man kan vurdere å bruke sosial media rekruttering eller hvorfor man ikke skal gjøre det.

## 5.2 Hva er positivt og negativt ved sosial media rekruttering?

SMR kan oppfattes som noe uklart og vanskelig å forstå. Når en blir satt overfor en ukjent situasjon, kan det kreve ressurser for å orientere seg. Slik er det også med sosiale medier. For noen kommer det naturlig og man har stor forståelse for det. For andre er det mer krevende. Av dem jeg har snakket med i gruppe B som ikke har besluttet å bruke SMR, men som likevel er positive til det, sier de ser på det som en utfordring å få god nok forståelse for temaet. Bedrift 7 er en offentlig etat med utfordringer knyttet til rekruttering. De er positivt innstilt til SMR.

Det er listet opp flere fordeler ved bruk av SMR i kapittel 4. Det sies av respondentene i både gruppe A og gruppe B, at en fordel er at man får tilgang til mange kandidater gjennom SMR. I mine samtaler med bedriftene, ble det meddelt av samtlige bedrifter at de bruker en blanding av ulike kanaler for å finne kandidater. Dersom noen bruker internettannonser, betyr det ikke at de ikke i tillegg har annonser i avis. Kanskje oppmuntrer man også egne ansatte til å tipse om kandidater. Poenget er at man vil alltid bruke en miks av medium for å nå bredt ut, for å øke sannsynligheten for å tiltrekke seg de best kvalifiserte kandidatene. I flere av intervjuene med gruppe B, har respondentene oppgitt at en miks av kanaler brukes for å forsterke effekten av annonsen. Dette er gjerne for å gjøre den mer synlig for flere. Lars Ingerslev (2012) og Aina Lunde (2012) i gruppe A mener at en av de største fordelene med å bruke sosiale medier til rekruttering, nettopp er det at man får tilgang til flere kandidater. Dette begrunnes med at man treffer både aktive og passive kandidater, gjerne på samme plattform. Respondent 3 (Bemanning) sier at de aldri ville ha klart å løse mange av oppdragene de løser i dag, dersom det ikke hadde vært for at de når ut til så mange gjennom sosiale medier. I deres tilfelle er det veldig ofte snakk om internasjonale kandidater. Dermed kan det tenkes at dette også kan være et godt verktøy dersom man er på utkikk etter kandidater som befinner seg utenfor Norges grenser.

### 5.2.1 Det sosiale aspektet ved SMR

Det sosiale aspektet ved sosiale medier kan være med på å forklare hvordan man kan nå ut til mange kandidater. Som respondent 6 (Bank og finans) sier, er det ikke nødvendigvis slik at man gjennom sosiale medier klarer å treffe den aktuelle kandidaten direkte, men det praktiske aspektet med hvordan ting kan deles veldig enkelt og effektivt på sosiale medier er

nok et viktig moment. Dersom man ved hjelp av ett tastetrykk kan dele annonsen med mange andre, kan det vise seg å være et viktig virkemiddel. Der hvor man har måttet bruke en god blanding av medium for å klare å treffe både aktive og passive kandidater, kan man nå flere på samme sted. Dette betyr ikke umiddelbart at man faktisk tiltrekker seg nok gode kandidater, men det betyr at man kan bruke det som en fremgangsmåte til å nå ut til mange. Dette kan ses i sammenheng med hvordan det hevdes at sosiale medier kan brukes effektivt til Employer Branding og profilering av arbeidsplassen. Dermed vil det kunne sies å være en investering på lang sikt.

### **5.2.2 Nettverksbygging på sosiale medier**

Nettverk er viktig når man skal ansette nye kandidater (Fernandez & Weinberg, 1997; Bratton & Gold, 2007). Kommunikatøren (2012) viser også at en stor andel av bedrifter som bruker sosiale medier i sitt kommunikasjonsarbeid, gjør det på grunn av det er relasjonsbyggende og merkevarebyggende (Hammer & Hanborg, 2012). Sosiale medier handler også mye om nettverksbygging. I rekrutteringsprosessen kan det anses som en stor fordel med et veletablert nettverk. Det kan bekreftes ved at en høy andel av kommunikatører oppgir at de fikk sin nåværende jobb gjennom sitt nettverk (ibid.). Det kan tenkes at nettverksbygging i større grad vil kunne foregå på sosiale medier fremover.

Respondent 3 sier at det kan tenkes at nettverk kan være en grunn til at SMR blir ansett som mindre viktig for flere ledere. Dersom man uansett får nok søkere til sine stillinger, og er fornøyd med kvaliteten og kanskje har et godt nettverk med tilgang til mange gode kandidater, ser man gjerne ikke behovet for å gjøre noen endringer på nåværende tidspunkt. Likevel sier respondenten at nettverksbygging i større grad er i ferd med å forflytte seg til sosiale medier. Respondent 4 (Varehandel) sier at de benytter ofte sitt nettverk til rekruttering. Med tilgang til kandidater på sosiale medier, betyr det bare at den prosessen som før gjerne foregikk på andre måter, nå kan forenkles og bli mer oversiktlig gjennom sosiale medier som for eksempel LinkedIn.

### **5.2.3 Segmentering**

Ettersom mange arbeidsgivere opplever rekruttering som en krevende prosess (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011), kan det tenkes at enhver mulighet til å forenkle prosessen



vil være positiv. Lars Rasdal (2012) sier at sosiale medier kan bidra til at ting skjer raskt i denne prosessen. Han mener at dersom ting er gjort riktig, kan sosiale medier være et umiddelbart og raskt virkemiddel i rekruttering. Respondent 3 (Bemanning) mener at tidsbruken kan reduseres for de som har brukt andre virkemidler til å søke opp kandidater tidligere. Respondent 4 (Varehandel) mener også at man kan spare tid dersom SMR gjennomføres på en riktig måte. Dermed kan det tenkes at hvis man klarer å innarbeide effektive systemer i forhold til SMR, vil det absolutt kunne bidra til at man kan spare tid der hvor man kanskje før måtte ha brukt mer tid på å nå ut til samme målgruppe. Vi ser at hvilken betydning tid har i SMR, som andre faktorer, vil avhenge av hvordan man planlegger å benytte sosial media rekruttering. Dersom man bruker det til annonsering, kan det gjerne tenkes at man kan spare tid. Hvis man derimot skal bruke sosiale medier til søk etter kandidater og Employer Branding, kan det være en mer omfattende prosess. Begrunnelsen som dominerer for at bedrifter ikke har tatt i bruk SMR, er at man mangler strategi. Andre viktige momenter er også at man mangler ressurser som tid og personal (Hammer & Hanborg, 2012).

Målgruppeorientering er den fordelen med SMR samtlige respondenter er enig om. Ifølge Rasdal (2012) innebærer det at man på en enkel måte kan henvende seg direkte til sin målgruppe. Sosiale medier gir mulighet til å segmentere kandidatene på en rekke faktorer, som kan gjøre at en annonse blir mer treffsikker, ifølge flere av respondentene i gruppe B. Respondent 2 (Olje og gass) sier at avisannonser kan være som en døgnflue hvor man går glipp av en stilling dersom man ikke ser den i avisen. Det kan tenkes at det samme kan sies om annonser på internett generelt, spesielt dersom man ikke er aktivt jobbsøkende. Dersom man ikke regelmessig leter etter stillinger, vil det kunne bety at man ikke er klar over hvilke muligheter som finnes. Nettportalen Finn.no har en spesiell plass i det norske arbeidsmarkedet. Man kan tenke seg at aktive jobbsøkere vil orientere seg på jobbportaler. Man ser fra Kommunikatøren (2012) at man anser stillinger på internett for å være den beste kanalen for å finne ny jobb. Samtidig mener flere at SMR blir viktigere (ibid.).

Dersom man for eksempel får opp en stilling på sin profil på et sosialt medium, vil det kunne bety at man har klart å nå aktuelle kandidater som nødvendigvis ikke søker opp annonser selv. Dette vil absolutt være et viktig virkemiddel for passive kandidater. Dermed vil rekruttering gjennom sosiale medier kunne bidra til at man når de man ønsker å treffe og

treffsikkerheten øker. Det som ifølge Respondent 5 (Media) da blir enda viktigere, er først og fremst å ha en veldefinert målgruppe og kjenne sin målgruppe. Annonser i trykte medier er nesten ikke brukt i det hele tatt av de yngste arbeidstakerne (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012). Internettannonser og ulike sosiale nettverk er mer populært hos disse (Hammer & Hanborg, 2012).

#### **5.2.4 Kostnader og SMR**

Kostnader er også ansett som en positiv side ved SMR. Flere respondenter uttrykker at avisannonser har en høy kostnad. Respondent 2 (Olje og gass) sier at dersom de skal lyse ut mange forskjellige typer stillinger på en gang, vil det også innebære høye kostnader totalt sett ved utlysning gjennom nettportaler som finn.no. Dersom man rekrutterer på utdanningsinstitusjoner, kan det også være en kostbar affære. Dersom noe kan bidra til at kostnadene reduseres uten at kvaliteten påvirkes negativt, vil det selvfølgelig være interessant for bedrifter. Her er det likevel viktig å ha en god oversikt over hvilke kostnader SMR har, og dette vil avhenge av hvordan man planlegger å bruke det. Det er ikke alltid nødvendig så mye billigere, men kanskje mer kostnadseffektivt.

Ifølge Rasdal (2012) kan kostnadene ved SMR anses som en fordel med SMR. Kostnadene på annonser på sosiale medier varierer ut ifra den enkelte annonsen. Bedriftsside på Facebook har en kostnad, mens LinkedIn er gratis på dette området. Derimot finnes det ulike typer *recruiter tool* og oppgradering av LinkedIn kontoer for rekrutteringspersonell som aktivt vil drive søk etter kandidater. Dette har blitt nevnt av flere av respondentene som store investeringer, og dermed har noen valgt å avvente.

Dermed kan det sies at det kostnadene tilknyttet SMR kan oppfattes som både positivt og negativt, alt ettersom hvordan man ønsker å ta det i bruk. Bedrift 5 (Media) mener at SMR ikke nødvendigvis er billig i seg selv, men det er heller kostnadseffektivt med hensyn til segmenteringen som gjøres og at treffsikkerheten øker. Dermed er det viktig at dersom bedrifter skal ta i bruk SMR, må man ha en klar strategi på hvordan det skal brukes og hva som er hensikten med det. Videre vil det i denne sammenheng være vesentlig at man har en reell forståelse av hvilke kostnader man må ta hensyn til og man må ha plass til dette i budsjettene. Dette krever at man får med seg beslutningstakerne i bedriften. Respondentene i

gruppe B sier at det en nødvendighet for å lykkes. En måte å få med seg disse, er å ha konkrete tall som kan dokumentere gode resultater.

### **5.2.5 SMR er et supplement**

En negativ side med SMR kan være at man kan gå glipp av gode kandidater dersom man kun fokuserer på å rekruttere gjennom sosiale medier (Montagu, 2012). Ikke alle er på sosiale medier og dersom man kun bruker denne kanalen, vil man gå glipp av de som ikke er der (Henriksen, 2012). Alle respondenter jeg har snakket med har en felles forståelse for at SMR kun er ett verktøy i rekrutteringsprosessen og vil dermed ikke erstatte noen prosesser, i hvert fall ikke på kort sikt.

Respondentene i gruppe B mener at SMR må anses som et supplement i rekrutteringsprosessen. Man hører gjerne om bedrifter som har gått over til kun å bruke sosiale medier til å finne sine kandidater der, men det hører nok til unntakene (Henriksen, 2012). SMR kan gjerne brukes som en måte å nå ut bredt og for å nå en spesifikk målgruppe. Det blir vanskelig å se for seg at man slutter helt å annonsere på internett og i aviser for eksempel, dersom man annonserer på sosiale medier. Man har jo fortsatt å annonsere i trykte medier, selv om annonser på internett har blitt stadig vanligere. Man lyser gjerne ut en stilling på finn.no samtidig som man går rundt på utdanningsinstitusjoner og presenterer seg. Samtidig benytter man kanskje sitt eget nettverk til å oppmuntre egne ansatte til å tipse om gode kandidater. Vi ser at det er en blanding av kanaler som tiltrekker seg folk (Hammer & Hanborg, 2012). Det kan tenkes at sosiale medier blir et ledd i denne prosessen hvor man kanskje tar vekk noe av aktiviteten fra andre medier, uten å erstatte helt.

En av grunnene til at sosiale medier gjerne ikke kan erstatte andre former for rekruttering, er at sosiale medier har også sine begrensninger slik som andre kanaler. Sosiale medier må benyttes på en fornuftig måte, og man kan ikke ta alt man finner der for god fisk. Man skal ikke tillegge kandidater en tilleggsverdi som kanskje ikke er reell i det virkelige liv. Selv om en kandidat ser fantastisk ut på sosiale medier, betyr det ikke nødvendigvis at dette er hele virkeligheten (Henriksen, 2012). Sosiale medier kan fortelle mye om en kandidat og kan brukes til å få et innrykk av vedkommende. Mange bedrifter bruker også sosiale medier på en eller annen måte til å få mer kjennskap til en kandidat (Ledernet, 2011). Likevel er det jo slik at man ønsker å stille seg selv i et godt lys, slik respondent 1 (Energi og kraft) er inne på

med at man skaper et glansbilde av seg selv. Respondent 3 (Bemanning) sier noe tilsvarende og legger til at det kan man også gjøre med en tradisjonell CV, slik at det bare er samme problem som forflytter seg. Dermed vil ikke sosiale medier kunne erstatte noen andre deler av rekrutteringsprosessen, som å intervju en kandidat, sjekke referanser osv.

### **5.2.6 Krav til ressurser**

Kanskje den største utfordringen med SMR kan være ressursene og kompetansen det krever. Jeg har tidligere vært inne på at noen positive sider med SMR oppgis å være tilknyttet ressursbruk, men det vil avhenge av hvordan man vil bruke sosiale medier til rekruttering. Utfordringen er knyttet til at det kreves menneskelige ressurser for å være tilstede på sosiale medier (Lunde, 2012). Mange kan ha en misforstått oppfatning av dette. Jeg har tidligere snakket om at direkte søk etter kandidater og det å profilere seg som arbeidsgiver ved Employer Branding, vil være mer omfattende prosesser. Det er gjerne nettopp slike aktiviteter som krever at man må gjøre større investeringer. Det kan være snakk om for eksempel ulike typer rekrutteringsverktøy som er tilgjengelig på sosiale medier som LinkedIn; eller man vil ha en bedriftsside på Facebook eller LinkedIn som skal brukes til å kommunisere med mennesker. For at kommunikasjonsprosessen skal være effektiv, må man gjerne ha dedikerte personer ha ansvaret for oppfølging av henvendelser på sosiale medier (Lunde, 2012).

Dersom man aktivt skal bruke SMR, trenger ikke det å bety høye kostnader i seg selv. For eksempel er ikke nødvendigvis jobbannonser på Facebook og LinkedIn veldig kostbart i seg selv. Det koster kanskje heller ikke noe å være aktiv i sosiale medier i seg selv. Kostnadene er reelle der hvor det kreves flere ressurser og mer kompetanse. Det kan også innebære at aktiviteten på sosiale medier vil føre til at andre oppgaver nedprioriteres. Respondentene i gruppe B forteller om sine utfordringer knyttet til SMR. Dette avhenger av hvorvidt de har tatt i bruk SMR eller ikke, men en det ser ut til å finnes en bred enighet om at det krever at noen gjør arbeidet. Det kan for eksempel være i form av å tilegne seg kompetanse på området, bruke tid på drive søk etter kandidater, utvikle annonser som skal legges ut og svare på henvender på sosiale medier. På et aller annet vis vil selvfølgelig dette arbeidet gå ut over arbeidsoppgavene til vedkommende som gjør dette. Dersom det ikke er en dedikert person eller gruppe personer som sitter med det vil dette arbeidet, vil gå på bekostning av

annet arbeid. Dermed er det flere som kunne tenke seg at hvis de skal ha et aktivt forhold til SMR, hadde det vært ideelt å ha noen som hadde kompetansen til dette og som kunne fokusere på dette området som en del av sine primære arbeidsoppgaver. Undersøkelser viser at en av en stor andel kommunikatører mener deres bedrift ikke har tatt i bruk SMR på grunn av at de mangler kompetanse, men enda flere mener som sagt at man ikke har ressurser som tid og personal (Hammer & Hanborg, 2012).

Sosiale medier er en dynamisk plattform. Dette innebærer at det raskt kan komme noe nytt på banen (Lunde, 2012). Som respondent 9.1 (Konsulentselskap) sier, må man jevnlig ha evalueringer for å se hva som fungerer, eller ikke fungerer. De har nå jobbet for å få ned avtaletiden på noen av tjenestene de benytter seg av. Dette er nettopp med hensyn til at ting kan endre seg fort med dagens teknologi og man må være forberedt på dette. På samme måte krever også sosiale medier at man holder seg oppdatert på hva som skjer på denne arenaen og man må tilpasse seg raskt. Det kan være hensiktsmessig å ha en strategi og plan på hva man skal gjøre, men kanskje denne ikke skal være for langsiktig med hensyn til at endringer vil sannsynligvis finne sted.

SMR er en prosess som kan berøre flere avdelinger i en bedrift. Ideelt bør hele huset involveres (Lunde, 2012). Flere av respondenten i gruppe B forteller at det er en utfordring for dem å finne ut hvordan de skal benytte SMR. De mangler kompetansen og bedriften har ikke har noe klar strategi på området. Man har gjerne vært godt vant til å bruke tradisjonelle metoder for rekruttering og har problemer med å se hvordan man kan benytte seg av nettopp denne kanalen til sin fordel. Respondent 2 (Olje og gass) sier at det ville vært ideelt dersom man jobbet sammen om dette på tvers av avdelinger. Dette er fordi man kunne ha benyttet seg av kompetansen som finnes på flere områder og dermed kommet frem til et bedre produkt sammen. Respondent 5 (Media) sier at grunnen til at bedrifter ofte skyr unna sosial media rekruttering, er frykt for det nye. Siden man ikke har god nok kunnskap om dette, tør man heller ikke å satse på noe slikt når man gjerne har begrenset med tid og ressurser. Det kan gjerne tenkes at en annen faktor her kan være at man ikke vil være ansvarlig for en beslutning dersom utfallet blir negativt. Da kan det tenkes at ledelsen har en veldig viktig rolle i dette. Det må besluttes fra øverste hold at man skal ta i bruk SMR og vise veien gjennom overordnet strategi. Dette vil kunne vise veien videre for de som skal gjennomføre det i praksis.

### 5.2.7 Dilemma som kan oppstå

Mangel på konfidensialitet kan ses på som en etisk utfordring knyttet til bruken av sosiale medier i rekruttering. Kandidater velger kanskje å ikke legge ut utfyllende informasjon om seg selv på sosiale medier på grunn av dette. Det kan for eksempel være på grunn av redsel for å bli diskriminert (Nigel Wright Recruitment, 2012). Dersom sosiale medier alene benyttes for å finne kandidater, kan dette være en etisk utfordring for rekrutteringspersonell. Den samme utfordringen gjelder dersom folk bevisst ikke har profil på sosiale medier. Som jeg har vært inne på tidligere, er det ikke mye som tyder på at norske bedrifter tenker på å benytte sosiale medier som den eneste kanalen for å rekruttere. I forhold til diskriminering ved SMR, vil det kunne utelukkes i stor grad dersom rekrutteringspersonell klarer å forholde seg objektivt til informasjon man finner på sosiale medier. Det er likevel ikke noe særegent for SMR, og må håndteres av bedriften på samme måte som annen informasjon i rekrutteringsprosessen.

Respondenter i gruppe B oppgir ulike etiske hensyn som må tas når man bruker sosiale medier til rekruttering. Det kan gjerne være i tilfeller der man søker etter informasjon om en kandidat og finner noe på sosiale medier som ikke er blitt meddelt av kandidaten direkte, slik som for eksempel Respondent 4 (Varehandel) forteller. Da kan det diskuteres om det som legges ut som offentlig informasjon på internett, må kunne være et ansvar som hviler på kandidaten som selv har valgt å dele denne informasjonen. Det kan også tenkes at en profesjonell måte å håndtere dette på er ved å konfrontere kandidaten direkte, dersom det er aktuelt, slik respondente i Bedrift 9 (Konsulentselskap) mener. De forteller at det må gjerne ses i helhetsperspektivet og kan variere fra situasjon til situasjon. Det som vil være viktig er å vurdere kandidaten på bakgrunn av all informasjon man har, ikke kun noe ufordelaktig man finner på sosiale medier.

Andre etiske utfordringer kan være individuelle fra bedrift til bedrift. Det som kanskje er en fellesnevner, er at rekrutteringspersonell kan føle at de trenger klarere retningslinjer på dette feltet. Det faktum at sosial media rekruttering er ganske nytt i Norge, og at man gjerne ikke har så mye kjennskap til det enda, kan føre til uklare spilleregler. Da er det viktig at bransjer og bedrifter utvikler retningslinjer og setter klare spilleregler for å begrense etiske utfordringer som kan oppstå.

### 5.3 Hvordan gjennomføre sosial media rekruttering i praksis?

En utfordring for bedrifter som skal begynne med SMR, er gjerne å finne ut hvordan de skal gjøre det i praksis. Jeg vil her dele mine oppfatninger på bakgrunn av analysen som er gjort i denne oppgaven, og dette må ses i sammenheng med figur 5, som er en illustrasjon av SMR prosessen i henhold til Andy Headworth (2012).

En vesentlig endring SMR kan knyttes til, er strategiske endringer i en bedrift. Dersom man skal bruke sosiale medier til rekruttering, bør det være en del av den overordnede strategien til bedriften (Headworth, 2012). Man må ha en detaljert strategi. Rekrutteringspersonell må få kompetansen som kreves (Ingerslev, 2012). Man må være klar over at det gjerne ikke er unikt for bedriften å benytte seg av dette, og man må ha en strategi for hvordan man kan skape konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter (Nigel Wright Recruitment, 2012). En stor andel bedrifter føler seg attraktive nok til å trekke til seg gode kandidater (Norstat, på vegne av Amesto People, 2011). Det kan tenkes at noen bedrifter vil føle at SMR ikke er nødvendig for dem. Det kan gjerne også være et faktum. Dersom SMR blir like vanlig i Norge som noen andre land (Nigel Wright Recruitment, 2011), kan det kreves at man kan miste sin posisjon som en attraktiv arbeidsgiver hvis man ikke følger med på denne utviklingen. Etersom sosiale medier er en dynamisk plattform og endringer kan komme raskt, kan det bli vanskelig å henge med dersom man blir liggende for lagt etter.

#### 5.3.1 Kategorier av SMR

På bakgrunn av samtaler med gruppe B har jeg kommet frem til at det er 4 ulike måter man kan benytte seg av SMR. Den mest innlysende fordelingen er annonsering og søk etter kandidater.

Betalt annonsering er vanlig på Facebook og LinkedIn ved at man kjøper annonseplass og legger ut ledige stillinger. Her er det nok disse to kanalene som er mest benyttet. Det kan tenkes at det er fordi de gir muligheten til segmentering på målgruppe i tillegg til at de har stort antall brukere. Da er det som oftest snakk om konkrete stillinger som lyses ut. En annen måte å drive SMR på, er at man selv aktivt søker etter kandidater til sine stillinger. Dette er nok LinkedIn benyttet til i stor grad som respondentene har fortalt, men slikt potensiale finnes nok i noen grad på Twitter også, slik Respondent 3 sier. En tredje form for

rekruttering på sosiale medier er omdømmebyggende aktivitet hvor bedriften profileres som en attraktiv arbeidsplass. Dette er en mer langsiktig prosess sammenlignet med betalt annonsering. Det kan tenkes at Employer Branding på denne måten har i hensikt å tiltrekke seg kvalifiserte søkere på sikt, men også at man profilerer seg mot nåværende ansatte for å skape Employer Branding mot dem. Det flere respondenter har uttrykket at dette potensialet har både LinkedIn og Facebook. For øvrig kan det også tenkes at Twitter kan brukes til denne type aktiviteter som Respondent & (Bank og finans) er inne på. En siste måte å drive SMR, kan være annonsering som ikke er betalt. Med det mener jeg at man profilerer sine ledige stillinger gjennom bedriftens eget nettverk på sosial medier. Dette nettverket kan være gjennom tilhengere man har på sosiale medier, i tillegg til det utvidede nettverket til bedriftens ansatte på sosiale medier. Flere respondenter oppgir at de distribuerer stillinger på denne måten i dag, eller ønsker å gjøre det på sikt. Da legger man gjerne ut en link til en stilling hvor man kanskje spør om noen kjenner noen til en slik stilling, eller at man bare opplyser om den. Dette er ikke en tjeneste som koster penger i seg selv, men krever at man har personer som deler denne type informasjon. Dette kan kreve at man har en bedriftsside som kan koster ved at man betaler for det, i tillegg til ressurser som holder aktiviteten i gang på en slik plattform, men kan likevel kalles ikke-betalt annonsering.

Det kan være en grunn til at flere parter i en bedrift bør inkluderes i prosessen med å rekruttere gjennom sosiale medier. Nettverket på sosiale medier kan nok sies å være like viktig som nettverket for rekruttering i andre tilfeller og dette kan man benytte alle *de tre store* sosiale nettverkene til. Dersom man vil ha stor andel av sine medarbeidere med på sosiale medier, kan det være behov for at man ufarliggjør det. Det kan kreve opplæring, slik Respondent 8 (Forsikring) forteller. De oppmuntrer egne ansatte til å bruke sosiale medier og dette gjøres blant annet ved at man viser hvordan det kan brukes og man har en intern Facebook-side som flere og flere av deres ansatte blir medlemmer av.

Jeg vil si det vil være viktig å ikke tenke kampanjebasert. Som respondent 8 (Forsikring) sier, blir det ofte slik at en stilling blir ledig og den skal besettes i løpet av kort tid. Da haster det med rekruttering. En slik tidsbegrensning kan føre til at SMR stagnerer. Dersom man allerede har en plan på hvilke type stillinger man skal bruke sosiale medier til og hvordan dette skal gjøres, vil man allerede ha lagt grunnmuren når stillingen skal utlyses. Da har man gjerne et bedre grunnlag for å kunne bruke sosiale medier til dette formålet.



Det har blitt svært vanlig de siste årene at jobbsøkere, aktive og passive, orienterer seg i sosiale medier. Det kan være snakk om at man bruker sosiale medier til søk, finne informasjon, eller leter etter ledige stillinger. Dette tallet er ofte høyere i mange andre land i forhold til Norge, men man har også sett stor vekst i Norge det siste året. Rundt 30 prosent av den norske befolkningen bruker sosiale medier i denne prosessen (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012). Andelen er desidert størst blant de yngste kandidatene. Andelen er også størst innen privat sektor og innen enkelte forretningsområder (ibid.). Dermed er denne type informasjon sentral når man skal beslutte hvor man finner målgruppen sin. Sosiale medier kan tenkes å være nyttig i de tilfeller man kan se at målgruppen er å treffe her. Man ser fra flere undersøkelser at alder og bransje kan være viktige faktorer for målgruppen. Dermed må man kjenne sin målgruppe og vite om sosiale medier kan være riktig kanal for å nå dem eller ikke. Ikke minst må man også vite hvilke sosiale medier det gjelder. Eksempelvis kan det nevnes at Kommunikatøren 2012 viser at deres respondenter over 50 år i størst grad forholder seg til trykte medier (Hammer & Hanborg, 2012). Da kan det tenkes at dersom målgruppen er kommunikatører over 50 år, kan det være lite hensiktsmessig å beslutte å rekruttere gjennom sosiale medier på bekostning av trykte medier.

### **5.3.2 9-steps modellen**

#### *Steg 1*

Det første steget er å ta et velbegrunnet valg om man skal bruke SMR eller ikke. Bedrift 5 (Media) bistår sine kunder i å ta det valget. Da sier respondenten at det valget kan like godt være at de ikke skal bruke sosiale medier til rekruttering, men det som er viktig er nettopp det å ha et bevisst forhold til problemstillingen. Valget om ikke å bruke SMR kan for eksempel kan være på bakgrunn av mangel på ressurser. Hvis man ikke har plass til det i budsjettene sine og ikke har en strategi på det, kan det være like greit å la være.

Respondenten sier også videre at dersom man ikke kan gjøre det ordentlig, kan man bare velge det bort, fordi da blir det rett og slett ikke bra nok. Respondent 6 (Bank og finans) sier også noe tilsvarende om at dersom man ikke gjør det ordentlig, kan det heller vise seg å virke mot sin hensikt. Dermed kan det sies at første steget blir å ta et bevisst valg. I noen tilfeller passer det med SMR og andre ganger ikke.

### *Steg 2*

Dersom man besluttet å bruke sosiale medier til rekruttering, blir neste steg å utarbeide en strategi. Bedrift 8 (Forsikring) har hatt en veldig klar strategi fra øverste hold. Her har ledelsen vært pådriver og hatt en klar tanke om at de skal bruke SMR. Det mener Respondent 8 har vært avgjørende for dem. Det viser retning og legger grunnlaget for videre planlegging. Likevel er det verd å merke seg at det er viktig med klar strategi, men alt kan ikke planlegges i detaljer. Da må man rett og slett prøve og feile litt.

### *Steg 3*

Det tredje steget blir å ha en klar målsetning med bruken av SMR. Man må ha en plan på for eksempel hvilke type stillinger man skal bruke sosiale medier til og hvem som er målgruppen. Som Bedrift 5 (Media) sier, handler det hele om å nå målgruppen. En av de største fordelene med SMR er nettopp at man kan nå ut til mange, samtidig som man kan segmentere på en effektiv måte. Man må ha en klar tanke med hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Man må avklare om SMR er for å lyse ut stillinger, er det for å søke etter kandidater eller vil man drive med Employer Branding, eller skal man gjøre alt?

### *Steg 4*

Det fjerde steget blir å begynne å gå mer konkret til verks. Hvilke plattformer skal man være tilstede på? Skal man være på alle de 3 store eller skal man gjerne bare velge ut en kanal og hva skal man gjøre der? Ifølge Andy Headworth (2012) kan det være hensiktsmessig å ta for seg en kanal og gangen og sette konkrete mål for hva man vil oppnå der. Det vil også være snakk om hvilke investeringer som vil være nødvendig å gjøre. Man kan for eksempel ha en plan om at man skal starte med Facebook, gå over til LinkedIn og til slutt bruke Twitter, eller man kan ha en plan om å kun bruke en av kanalene. Planen kan gjerne være såpass konkret at den forteller når man skal gjøre hva på de sosiale mediene. Det kan være snakk om hvordan man skal kommunisere på de ulike mediene. Samtidig er det da viktig å også ha konkrete mål. For eksempel at man ønsker minst ett tusen følgere på Facebook innen to måneder. Dersom man underveis ser at man ikke nærmer seg dette målet, kan man ta i bruk andre virkemidler for å få fortgang i arbeidet. Konkrete målsetninger vil også kunne bidra til at det blir lettere å evaluere det som er blitt gjort (Headworth, 2012). Dersom man ikke har klart å nå målet om ett tusen følgere innen en måned for eksempel, kan man evaluere om dette var et urealistisk mål? Var det kanskje feil type informasjon man la ut, eller henvendte

man seg kanskje til feil målgruppe? Den slags avklaringer vil være avgjørende å gjøre underveis. Som sagt, vil mye kunne planlegges på forhånd, mens andre ting krever at man prøver seg frem. Det som likevel er viktig, er å ha evalueringer underveis som kan bidra til læring og forbedring i neste omgang.

### *Steg 5*

Når man har det mest grunnleggende på plass, blir det neste steget å fordele ansvaret. Man må se på hvilke ressurser man allerede har i bedriften som kan brukes på dette området, og hvor man gjerne trenger ressursallokering. Det vil være snakk om hvem som skal jobbe med dette og hvor ansvaret skal plasseres. Det kan tenkes at det kan være en fordel dersom flere parter er involvert. Toppledelsen er allerede involvert med hensyn til overordnede strategier. Hvordan videre fordeling gjøres, vil kunne avhenge mye av hvordan organisasjonen er bygget opp. Hvor stort prosjektet skal være, vil også avgjøres av hvordan man planlegger å benytte seg av SMR. Respondent 8 (Forsikring) mener at det i hvert fall i større bedrifter kan være en fordel dersom man har dedikerte personer til å arbeide med dette. Respondent 2 (Olje og gass) føler at det vil kunne være mer effektivt dersom ikke dette ansvaret pushes på noen slik at det går utover andre viktige oppgaver. Respondent 3 (Bemannings) sier at de som skal jobbe med slikt, må ha genuin interesse for det. Dermed vil det gjerne kreve at man bør vurdere å ansette noen til denne type arbeid, dersom kompetansen og interessen ikke allerede befinner seg i bedriften.

### *Steg 6*

Steg 6 vil være opplæring. Dette innebærer at kompetansen som kreves for å benytte sosial media rekruttering må være tilstede før man starter prosessen med å implementere det i praksis. Alle involverte parter må få den kompetansen som er påkrev for oppgavene de skal gjennomføre. Mange føler seg ikke klar til å ta i bruk SMR på grunn av manglende kompetanse (Hammer & Hanborg, 2012). Flere respondenter i gruppe B føler også at en utfordring med SMR er at de ikke besitter kompetansen man skulle ha hatt i en slik prosess.

### *Steg 7*

Steg 7 er å finne ut hvordan man effektivt skal bruke tiden sin. Det er ingen hemmelighet at tidsbruken kan være en utfordrende faktor når man er involvert i sosial media rekruttering (Hammer & Hanborg, 2012). Da kan man ha en plan på nettopp hvordan man skal bruke tiden sin på sosiale medier. Noen prosesser må prioriteres og man kan lage en

prioriteringsliste. Det bør i hvert fall være en grunnleggende innstilling at man skal bruke en del tid, slik at man ikke havner i fellen med å eksponere seg på sosiale medier rett og slett bare for å være der. Man må jobbe mot målet som i utgangspunktet var avgjørende for at man besluttet å ta dette steget i første omgang. Klare retningslinjer på hvordan ting skal gjøres og ikke gjøres under steg 4 vil være en veiledning. Dermed vil grunnarbeidet som er gjort på de tidligere stegene være avgjørende for prosessen videre. En utfordring med en dynamisk plattform som sosiale medier er at ting endrer seg. Da vil det være viktig å følge med på utviklingen og trendene i markedet.

### *Steg 8*

Steg 8 handler om evaluering. For at man skal kunne si om man er på riktig vei eller ikke, må man gjennomføre evalueringer underveis. Man bør ha en plan på forhånd om hvordan evalueringer skal gjennomføres. Respondent 1 (Energi og kraft) fortalte at de hadde gjennomført en Facebook-kampanje, men ikke hadde hatt evaluering på dette foreløpig. De så i ettertid at de gjerne skulle ha visst hvor søkerne hadde sett annonsen. Respondenten sa at de skulle ha lagt inn i søknadsløsningen at kandidaten skulle oppgi hvor annonsen var sett. Man må forhånd har en plan på hvordan måling skal gjøres. En evaluering vil kunne avdekke om man gjør noe feil eller om man er på riktig spor og vil legge grunnlaget for veien videre. Respondent 8 (Forsikring) sa også at evaluering er hensiktsmessig for da har man noe konkret å vise til. Evaluering kan for eksempel også være kostnadsbesparelser. Respondent 6 (Bank og finans) sa at ledelsen liker å se lønnsomme investeringer og da må man ha konkrete tall å vise til.

### *Steg 9*

Det siste steget handler om tilstedeværelse og overvåking. Mye av hensikten med å være tilstede i sosiale medier for bedrifter, handler om å synliggjøre seg (BCG & EAPM, 2011). Det handler dermed også om å få med seg hva som beveger seg der ute. Dersom man ser på dette i et perspektiv av SMR, kan det sies å være en mulighet til å styrke sitt Employer Brand dersom man overvåker det som blir sagt om sin egen bedrift i sosial medier. Jeg vil også si at denne prosessen handler om å være oppmerksom på hvilke trender som vokser frem og endringer som skjer i sosiale medier generelt for å kunne tilpasse det sin strategi for SMR.

## Kapittel 6 – Avslutning

### 6.1 Konklusjon

Teori og analysen i denne utredningen viser at det er både positive og negative sider ved SMR. Dersom man vil bruke SMR, må det implementeres som en del av overordnet strategi for rekruttering. SMR er en mediekanal og kan kalles ett verktøy for rekruttering. Det er ikke indikasjoner på at SMR vil overta for noen andre metoder for rekruttering på, i hvert fall ikke på kort sikt (Headworth, 2012). Dermed er det et supplement i rekrutteringsprosessen for de fleste. På lang sikt kan det kanskje tenkes at SMR kan ta over for andre kanaler, men man har ikke nok informasjon til å kunne si noe konkret om det. Det er likevel ikke til å se bort i fra at SMR vil ta noe av fokuset vekk fra andre kanaler, men da er det gjerne snakk om at fordelingen blant ulike medier kan endres, ikke erstattes.

Det jeg ser i denne utredningen, er at SMR har mange fordeler og de viktigste er at man får tilgang til både aktive og passive kandidater (Ingerslev, 2012), og en mulighet for segmentering for å nå målgruppen sin på en treffsikker måte (Rasdal, 2012). Det betyr likevel ikke at alle norske bedrifter utelukkende blir nødt til å ta i bruk SMR, men det betyr derimot at man må ha et bevisst forhold til det. Man må kjenne til endringer som finner sted i markedet, og man må ta stilling til hvordan man selv skal forholde seg til disse. Rekruttering gjennom sosiale medier er en slik endring av markedet man må ta stilling til.

En viktig grunn for å vurdere SMR er en økning av folk som orienterer i jobbmarkedet på sosiale medier (InFact, på vegne av Xtra personell, 2012). Faren kan være at man går glipp av en viktig gruppe mennesker dersom man beslutter å holde seg på sidelinjen. Det kan være snakk om unge kandidater eller spesielle yrkesgrupper (Lunde, 2012). Dette legger grunnlaget for å hevde at hvorvidt SMR er interessant eller ikke, vil avhenge av formålet for bruken av sosiale medier til bedriften og om målgruppen befinner seg der eller ikke.

På bakgrunn av analysen i denne utredningen kan man hevde at SMR er delt inn i 4 kategorier; ikke-betalt annonsering, betalt-annonsering, søk etter kandidater og Employer Branding. Som diskutert i punkt 5.3 om hvordan sosial media rekruttering kan gjennomføres i praksis, vil det avhenge av formålet. Det jeg kom frem til i punkt 5.1 var at hensikten med

SMR den samme som hensikten med rekruttering i hvilke som helst annen sammenheng. Man ønsker å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling (Grimsø, 2004). Sosiale medier er dermed kun en måte å nå ut til kvalifiserte søkere.

Dersom man bestemmer seg for å ta i bruk SMR, må man ha en klar forståelse av hva dette innebærer for en bedrift. Man kan danne seg et feilaktig bilde av hva dette innebærer, som at det er for eksempel er billig, enkelt og effektivt. SMR kan absolutt ha disse egenskapene, men det er ikke en selvfølge. Det vil rett og slett avhenge av hvordan man vil ta det i bruk og hva det krever fra den aktuelle bedriften. Uansett situasjon, vil det kreve ressurser. Man må ha en reell forståelse for hvilke ressurser som vil kreves i hvert enkelt tilfelle. Har man for eksempel ikke kompetanse og menneskelige ressurser i bedriften, vil det kunne innebære at man ansetter dedikerte personer som gjerne besitter kompetansen eller får den gjennom opplæring. Flere respondenter har anbefalt at man har medarbeidere som jobber konkret med sosiale medier eller SMR, spesielt i større bedrifter. Det som også har vært fremhevet som en viktig egenskap her, er at de som skal jobbe med dette må ha forståelse og interesse for det. Dersom det dyttes på rekrutteringspersonell som ikke har noe interesse eller forståelse for det, kan det virke mot sin hensikt. SMR er noe som berører flere parter i en bedrift. I større virksomheter hvor fordeling av arbeidsoppgaver er klart fordelt mellom ulike avdelinger, kan det tenkes at SMR kan være et prosjekt på tvers av avdelinger. På denne måten kan man utnytte kompetansen man har i bedriften på en utfyllende måte og kanskje kunne komme til et bedre resultat sammen.

SMR krever at man tatt et bevisst valg om å bruke sosiale medier til å tiltrekke seg kvalifiserte søkere. Det skal være en godt planlagt prosess, som diskutert i utredningen. Jeg har tatt for meg 9 steg som vil være viktig i denne prosessen. Her nevnes det blant annet at man må ha en klar strategi på hvordan de ulike sosiale mediene skal benyttes. Man må ha en plan på hver enkelt plattform. Dermed er det mye som kan forberedes på forhånd, men alt lar seg vanskelig planlegges. Det som da er viktig er å ha evalueringer underveis for å kunne lære å bli bedre. Hvordan evaluering skal gjøres, bør planlegges i forkant. Videre kan det lønne seg å tenke langsiktig og ikke kampanjebasert, fordi man da legger forholdene bedre til rette for å kunne gjennomføre rekruttering gjennom sosiale medier.

Til slutt vil jeg si at menneskene som er involvert i prosessen vil ha mye å si. For at man i det hele tatt skal kunne ta i bruk SME, må det være en forståelse for det hos toppledelsen for å få klarsignal til å sette i gang og for at ressurser skal bevilges. Videre må man ha en detaljert strategi for hva man skal gjøre på sosiale medier i forhold til rekruttering, og hvordan det skal gjøres. Man må også finne ut hvem som skal gjøre det og når det skal gjøres. Det kan være viktig at man får utnyttet kompetansen som befinner seg i bedriften, men i noen tilfeller kan det også bety at man henter inn eller tilegner seg ny kompetanse.

## 6.2 Begrensninger med den metodiske utformingen

I kapittel 3 gjorde jeg rede for det metodiske opplegget for denne utredningen. Jeg vil her snakke litt om begrensninger man må ta hensyn til. Først og fremst har jeg benyttet en kvantitativ studie. Valg av metode var et resultat av at det finnes lite forskning på temaet for utredningen. Hensikten min var dermed å belyse temaet og gjennomføre en empirisk studie på det. Kvalitative metoder kan for eksempel egne seg til å forklare sammenhenger på områder det finnes mer innsikt. Da kan man ha konkrete tall å forholde seg til (Saunders et al., 2007). Det ville ikke vært aktuelt i på dette område. Dermed valgte jeg et eksplorerende design med induktiv tilnærming. Dette betydde at jeg ville utforske temaet i dybden. Jeg valgte et bredt spekter av respondenter for å øke sannsynligheten for representativitet. Jeg har valgt å snakke med personer som kjenner til SMR og som har mye erfaring med det. I tillegg har jeg intervjuet personer som er i en tidlig fase av SMR, eller ikke har tatt det i bruk enda. Dette har gitt god innsikt i hvilke utfordringer man møter i denne prosessen. Dermed vil jeg si at jeg har lagt et grunnlag for å forstå positive og negative sider ved rekruttering gjennom sosiale medier. Dette grunnlaget kan man bygge videre på for å forske videre på temaet. Dette kommer jeg inn på i punkt 6.3.

Undersøkelser jeg har benyttet i teori-delen har også sine begrensninger. Jeg kjenner ikke til alle forarbeidene og har dermed begrensede muligheter til å belage meg på disse i veldig stor grad, samtidig som jeg heller ikke har grunnlaget for å kritisere disse. Det som kan trekkes frem som det positive er at det er i de fleste tilfeller er et stort utvalg av informanter og det er seriøse selskaper som har gjennomført undersøkelsene. En begrensning ved bruk av noen av de internasjonale studiene er at Norge ikke er et land som er representert i noen av tilfellene. Likevel har slike undersøkelser som «*The 2012 Social Recruiting Activity Report*» av

Bullhorn Reach (2012) vært viktig for å få mer kjennskap til *de tre store* sosiale nettverkene. Det er grunnen til at jeg har valgt å bruke denne informasjonen i denne utredningen.

Formålet mitt var å kartlegge hvordan sosiale medier kan benyttes til rekruttering. Jeg ville ta for meg hensikten med SMR og positive og negative sider. Jeg ville samtidig ha et grunnlag for å si noe om hvordan SMR kan gjennomføres i praksis. Jeg har gjort et omfattende forarbeid for å få en god forståelse for temaet og dermed kunne gjennomføre analyse av data på en best mulig måte. Jeg har intervjuet respondenter i ulike bransjer i Norge, som dermed taler for at resultatene kan generaliseres. På den annen side kan det tenkes at det vil finnes store forskjeller også innad i de fleste bransjer. Jeg har vært i kontakt med respondenter i mange bransjer, men langt i fra alle bransjer i Norge. Jeg har heller ikke intervjuet flere bedrifter i en bransje og har dermed ikke bredt nok utvalg til å si at resultatene er representative for alle bransjer i Norge. Temaet vil kreve at man undersøker det enda nærmere for å trekke den type konklusjoner.

### 6.3 Forslag til videre forskning og utredning

Det vil være interessant å kunne se på endringer i rekrutteringsvaner opp mot endringsledelse og studere hvordan holdninger og vaner har preget bedrifter i implementeringen av SMR. Det ser ut til å være ulike oppfatninger om Facebook kan brukes i sammenheng med sosial media rekruttering i Norge eller ikke. Det vil kunne være en fordel for norske bedrifter å få avdekket hva som egentlig ligger i det og om det bare er en myte eller om det kan dokumenteres? Det kan tenkes at det kan variere mellom målgrupper med hensyn til tallene man ser fra undersøkelser som Kommunikatøren 2012 og Arbeidslivsundersøkelsen 2012, men man har ikke nok informasjon om det. Det kan tenkes at man kan ta i bruk kvantitative metoder for å samle inn mer håndfaste data.

Det kan også være interessant å se hvilke effekter SMR kan gi i selve rekrutteringsprosessen når man har mer datamateriale og sammenligningsgrunnlag. Det kan for eksempel tenkes at casestudier eller eksperimenter kan være egnet til en eventuell slik studie. Da vil man i større grad enn nå kunne si noe konkret om hvilke effekt SMR kan gi, og det kan kanskje være hensiktsmessig å se på dette adskilt i de ulike bransjene, da det kan tenkes at det er store forskjeller mellom bransjer.



---

## Referansliste

### Bøker og artikler

Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and practice*. 4th Edition. New York: Palgrave Macmillan.

Fernandez, R. & Weinberg, N. (1997), *Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a retail bank*. American Sociological Review. 62(6):883.902.

Grimsø, R. E (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Grimsø, R. E (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. 4. utgave Oslo: Gyldendal akademisk.

Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Måltrettet personal- og kompetanseledelse. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

King, N, & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. California: SAGE Publications, Inc.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. California: SAGE Publications, Inc.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 5th Edition, Essex: Pearson Education Limited.

Roebuck, K. (2011). *Recruiting on Social Media with LinkedIn Facebook and Twitter*. New York: Tebbo

Taylor , M. S. & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Hentet 16. mars, 2012 fra hjemmesiden til Cornell University, ILR <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568/>

**Nettsteder**

[1] [6]Amesto People. *Bare 1 av 10 bruker sosiale medier når de rekrutterer*. Hentet 2. mai fra <http://www.amesto.no/Rekruttering-og-konsulentutleie/Aktuelt1/Bare-1-av-10-bruker-sosiale-medier-nar-de-rekrutterer/>

Bedre Søk (2011). *Facebook Annonsering*. Hentet 3. mai 2012, fra MB Media <http://bedresok.no/facebook-annonsering>

[4]BranchOut (2012). *About BranchOut*. Hentet 25. Mai 2012 fra <http://business.branchout.com/about-home>

Clausen, Ø. (2011, 20. januar). *BranchOut – nyttig eller spam?* Hentet 26. april 2012, fra Kuttisme.no – Et mantra for effektive nettsteder <http://www.kuttisme.no/2011/01/20/branchout-nyttig-eller-spam/>

E24 (2012, 5. januar). *Stillingsmarkedet har stabilisert seg*. Hentet 15. mars 2012, fra E24 <http://e24.no/jobb/finn-stillingsmarkedet-har-stabilisert-seg/20138845>

Elvenes, L. C. (2012a). *Ett tastetrykk unna kandidatene*. Hentet 2. april 2012, fra HR Norge [http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2012/Ett+tastetrykk+unna+kandidate ne.b7C\\_wtvKW0.ips\\_119](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2012/Ett+tastetrykk+unna+kandidate ne.b7C_wtvKW0.ips_119)

Elvenes, L. C. (2012b, mars). *Sosial Rekruttering - Strategisk talentanskaffelse for nytenkende virksomheter*. Hentet 20. april 2012, fra HR Norge [http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2012/Sosial+Rekruttering+++ +Strategisk+talentanskaffelse+for+nytenkende+virksomheter.b7C\\_wtvS1g.ips?utm\\_source=Dmail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Nyhetsbrev+Dmail](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2012/Sosial+Rekruttering+++ +Strategisk+talentanskaffelse+for+nytenkende+virksomheter.b7C_wtvS1g.ips?utm_source=Dmail&utm_medium=email&utm_campaign=Nyhetsbrev+Dmail)

[3]Facebook Bedrift. Hentet 1. juni 2012 fra <http://facebookbedrift.com/>

Faller, H. (2011, 20. juni). *Bruk sosiale medier til rekruttering*. Hentet 10 februar 2012, fra PR-Operatørene <http://pr-o.no/nyttig-om-facebook/bruk-sosiale-medier-til-rekruttering>

Gelberg, J. (2011, 26. desember). *Hiring? Up Your Game with LinkedIn*. Hentet 31. mars 2012, fra Inc. <http://www.inc.com/jon-gelberg/how-to-use-linkedin-for-hiring.html>

---

Hansen, C. (2012, 26. april). *Fikk jobb gjennom Facebook*. Hentet 2. mai 2012, fra NA24 <http://www.na24.no/propaganda/article3384812.ece>

Jørgensen, T. & Oddvag, C. (2011, 11. oktober). *Rekruttering med bruk av sosiale medier*. Hentet 27. mars 2012, fra Markedshøyskolens blogg <http://hrstudier.no/?p=36>

Kreab Gavin Anderson (2011, 14. juni). *Ekspløsiv vekst i sosiale medier blant børsselskaper*. Hentet 5. mars 2012, fra <http://kreabgavinandersonoslo.com/2011/06/14/ekspløsiv-vekst-i-sosiale-medier-blant-bors-selskaper/>

Ledernett (2011, 13. september). *En av tre gransker kandidater på Facebook*. Hentet 17. mars 2012, fra <http://www.ledernett.no/id/50317.1>

OJV (2011, 7. februar). *Markedsføring på LinkedIn*. Hentet 30 mai 2012 fra [http://ojv.no/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:social-media-marketing&catid=48:markedsforing](http://ojv.no/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=80:social-media-marketing&catid=48:markedsforing)

[2]Rema 1000 (2012). *REMA 1000 ble Årets Kommunikatør*. Hentet 26. mai 2012, fra [REMA 1000 http://www.rema.no/omrema1000/aktuelt/article62418.ece](http://www.rema.no/omrema1000/aktuelt/article62418.ece)

[5]Twitter. *Om Twitter*. Hentet 3. Mai, 2012 fra <https://twitter.com/about>

Xtra Personell (2012, 14. mai). *1 av 2 unge jakter på ny jobb i sosiale medier*. Hentet 19. mai, fra pressemeldingene til Xtra Personell <http://www.xtra.no/?p=4413>

Ørstavik, L. J. (2010, 15. oktober). *Rekrutterer med sosiale medier*. Hentet 24. januar, fra Aftenposten <http://www.aftenposten.no/jobb/article3872590.ece#.T1YHHfEVOHc>

### **Undersøkelser og rapporter**

*Amesto-Undersøkelsen* (2011). Gjennomført av Norstat på vegne av Amesto People. Fikk undersøkelsen tilsendt.

*Arbeidslivsundersøkelsen* (2012). Utført av analysebyrået InFact på vegne av bemanningsbyrået Xtra personell. Fikk undersøkelsen tilsendt

BCG & EAPM (2011). *Creating People Advantage 2011*. Rapporten er tilgjengelig for medlemmer av HR Norge på deres nettsider.

Bullhorn Reach (2012). *The Social Recruiting Activity Report*. Hentet 5. februar 2012 fra [http://www.bullhornreach.com/cmsites/default/files/BullhornReach\\_2012ActivityReport.pdf](http://www.bullhornreach.com/cmsites/default/files/BullhornReach_2012ActivityReport.pdf)

Hammer & Hanborg AS (2012, 21. mars). *Kommunikatøren*. Hentet 1. april 2012 fra [http://www.hammerhanborg.com/upload/pdf%20norge/Kommunikat%C3%B8ren%202012%20Norge\\_rapport.pdf](http://www.hammerhanborg.com/upload/pdf%20norge/Kommunikat%C3%B8ren%202012%20Norge_rapport.pdf)

Nigel Wright Recruitment (2011). *The impact of social media in recruitment*. Hentet 23. februar fra <http://no.nigelwright.com/Assets/Documents/InnvirkningavSosialeMedierp%C3%A5rekruttering.pdf?1322126652>

### **Foredrag og intervjuer**

Bache-Wiig, E. (2012, 21. mars). *Fremtidens stillingsmarked*. Foredrag under Rekrutteringsdagen 2012, arrangert av HR Norge.

Headworth, A. (2012a, 22. mars). *How To Do Social Recruiting*. Foredrag under Rekrutteringsdagen 2012, arrangert av HR Norge.

Headworth, A. (2012b, 22. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012,

Henriksen, K. H. (2012, 21. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012,

Ingerslev, L. (2012, 21. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012

Lunde, A. L. (2012, 21. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012.

Lunde, A. L. (2012, 22. mars). *Rekruttering 2.0 - hvordan lage Norges mest leste stillingsannonse*. Foredrag under Rekrutteringsdagen 2012, arrangert av HR Norge.

Montagu, R. (2012, 21. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012.

Rasdahl, L. (2012, 22. mars). Intervju under Rekrutteringsdagen 2012.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide Gruppe A

- Hva skiller sosial media rekruttering fra andre typer rekruttering?
  - Erstatte andre former for rekruttering, eller et supplement?
- Positive sider med sosial media rekruttering:
- Negative sider med sosial media rekruttering:
- Erfaring med sosial media rekruttering?
- Hvordan kan sosial media rekruttering implementeres i norske bedrifter?
- Hvilke sosiale medier er egnet til sosial media rekruttering?
- Til slutt vil jeg bare vite ditt syn på hvorfor man skal/ikke skal benytte oss av sosiale medier som et virkemiddel i rekrutteringssammenheng?

## Vedlegg 2

### Intervjuguide Gruppe B

Dette er kun en oversikt over temaer som kan være relevant å gjennomgå. Rekkefølgen og formulering på spørsmålene kan variere.

- Hvilke metoder for rekruttering benytter bedriften seg av i dag?
- Benytter man seg av sosiale medier i rekruttering?
  - Ja:
  - Hvordan?
  - Hvorfor?
  - Evaluering på effekt?
  - Hvordan fungerer det i praksis?
  - Positive og negative sider.
  
  - Nei:
  - Hvorfor ikke?
  - Har dere snakket om muligheten?
  - Positive og negative sider.
- Erstatte noen andre metoder for rekruttering?
- Har dere noen konkrete personer som er ansvarlig for denne biten?
- Hvordan synes du sosial media rekruttering skiller seg fra andre tradisjonelle metoder for rekruttering?
- Sosiale media rekruttering i bransjen?
- Planer fremover?