

## Rekruttering med sosiale medier

Fire eksperter på sosiale medier og fire norske virksomheters syn på effektene ved bruk av sosiale medier i rekruttering

**Øivind Eskedal**

**Veileder**

Øyvind Økland

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## Forord

Dette er min masteroppgave om bruk av sosiale medier i virksomheters rekrutteringsprosesser. Den er skrevet som en del av min masterutdanning i Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder.

Det har vært svært interessant å skrive om kombinasjonen mellom styring av menneskelige ressurser og de sosiale mediene. Det foreligger lite forskning på hva som skjer når disse møtes fra før, så det har vært både utfordrene og spennende å forske på temaet.

Det er flere som fortjener takk for sine bidrag til denne oppgaven.

Først en takk til min veileder Øyvind Økland som har vært tilgjengelig og hjelpsom hele veien, og fått meg til å se lyset flere ganger.

For det andre en takk til alle andre som har bidratt direkte i denne oppgaven, enten ved å stille opp som respondenter eller ved å gi meg tilgang til nyttige undersøkelser.

For det tredje vil jeg takke alle medstudenter som har gjort masterstudiet verdt å ta. Det har vært fantastisk å dele gleder, frustrasjon, oppturer, nedturer og latter med dere på loftet på Sigrid Undsets hus. Gleder meg til å treffe dere alle på den andre siden – i arbeidslivet.

Den største takken går til min kjære Silje som som alltid har vært tålmodig og støttende, og som har satt masterutdanningen sin på vent for å bære frem vår lille jente. Takk!

Kristiansand, 31. mai 2013

Øivind Eskedal

## Sammendrag

Denne masteroppgaven besvarer hvordan fire eksperter på strategisk bruk av sosiale medier og fire norske virksomheter ser på effektene av å implementere sosiale medier i rekrutteringsprosesser. Målet med oppgaven er å belyse effektene som kan oppnås når man rekrutterer med sosiale medier.

Oppgaven tar utgangspunkt i to endringer i samfunnet. For det første det som skjer med rekrutteringsprosessene når arbeidsledigheten blir lav, og det blir mangel på kompetente mennesker i mange bransjer. For det andre hvordan inntoget av de sosiale mediene har endret hvordan vi kommuniserer med hverandre og hvordan kandidater forventer at virksomheter skal kommunisere med dem. Relevant teori om *rekruttering*, *sosiale medier* og *rekruttering med sosiale medier* gir et teoretisk bakteppe for å forstå oppgavens tema.

Respondentene i oppgaven er sosiale medier-ekspertene Cecilie Staude, Alf Tore Meling, Thomas Moen og Even Sandvold Roland, og representanter for virksomhetene Kværner, Head Energy, Stavanger Universitetssykehus og Itera. Ved hjelp av dybdeintervjuer og analyse presenteres og sammenlignes synene de to gruppene har på effektene av rekruttering med sosiale medier.

Funnene viser at gruppene er enige om at bruk av sosiale medier i rekruttering fører til at virksomheter får formidlet et bedre og riktigere bilde av arbeidsplassen, får tilgang til flere kandidater, bedre tilgang til passive kandidater, økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk, bedre muligheter til målrettet rekrutteringskommunikasjon, mer kostnadseffektiv rekruttering og økt trafikk til rekrutteringsnettsteder. Det er motstridende syn på hvorvidt rekruttering med sosiale medier gir økt dialog med potensielle kandidater og bedre innsikt i virksomheters employer image, da virksomhetene ikke ser disse effektene.

Oppgaven er et tidlig forskningsbidrag innen et emne som er lite utforsket, men som har stor betydning for norske virksomheter.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1. FORMÅL .....	6
1.2. PROBLEMSTILLING .....	6
1.3. DISPOSISJON.....	7
<b>2. TEORETISK BAKTEPPE</b> .....	<b>9</b>
2.1. REKRUTTERING.....	9
2.2. SOSIALE MEDIER .....	13
2.3. REKRUTTERING MED SOSIALE MEDIER .....	17
<b>3. FREMGANGSMÅTE</b> .....	<b>22</b>
3.1. FORSKNINGSDESIGN .....	22
3.2. DATAINNSAMLING .....	22
3.3. FREMGANGSMÅTE FOR ANALYSEN.....	26
3.4. ETISKE HENSYN .....	27
3.5. METODEREFLEKSJON .....	27
<b>4. SOSIALE MEDIER-EKSPERTENES SYN PÅ REKRUTTERING MED SOSIALE MEDIER</b> .....	<b>31</b>
4.1. PRESENTASJON AV SOSIALE MEDIER-EKSPERTENE .....	31
4.2. EFFEKTENE AV REKRUTTERING MED DE SOSIALE MEDIENE .....	31
<b>5. VIRKSOMHETENES SYN PÅ REKRUTTERING MED SOSIALE MEDIER</b> .....	<b>41</b>
5.1. PRESENTASJON AV VIRKSOMHETENE .....	41
5.2. EFFEKTENE AV REKRUTTERING MED SOSIALE MEDIER .....	46
<b>6. SAMMENLIGNING AV GRUPPENES SYN</b> .....	<b>54</b>
6.1. TILGANG TIL FLERE KANDIDATER.....	54
6.2. ØKT TILGANG TIL PASSIVE KANDIDATER .....	54
6.3. ØKT TILGANG TIL KANDIDATER I DE ANSATTES NETTVERK.....	55
6.4. RIKTIGERE OG BEDRE FORMIDLET BILDE AV ARBEIDSPLASSEN .....	55
6.5. MER MÅLRETTET REKRUTTERINGSKOMMUNIKASJON .....	56
6.6. MER KOSTNADSEFFEKTIV REKRUTTERING .....	56
6.7. TRAFIKKGENERERING TIL REKRUTTERINGSNETTSTEDER .....	57

6.8. GIR ET FORSPRANG I KONKURRANSEN OM ARBEIDSKRAFT.....	57
6.9. ØKT DIALOG MED POTENSIELLE KANDIDATER.....	57
6.10. ØKT INNSIKT I VIRKSOMHETENS EMPLOYER IMAGE.....	58
<b>7. AVSLUTNING.....</b>	<b>59</b>
7.1. OPPSUMMERING AV FUNNENE OG REFLEKSJON.....	59
7.2. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	61
<b>8. REFERANSER.....</b>	<b>62</b>
<b>9. VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE – SOSIALE MEDIER-EKSPERTENE.....</b>	<b>65</b>
<b>10. VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE – VIRKSOMHETENE.....</b>	<b>66</b>

# 1. Innledning

## 1.1. Formål

Vi har vært, og er fortsatt inne i en brytningstid, både i måten vi kommuniserer med hverandre på og innen ledelse av menneskelige ressurser.

En svært lav arbeidsledighet i Norge (SSB, 2013) betyr at norske virksomheter i større grad må gjøre seg attraktive for å tiltrekke seg de flinkeste folkene (Engelund & Buchhave, 2009). Som høyskolelektor Cecilie Staude sier det, ”de flinke folka står ikke lengre med lua i handa og takker for jobben” (Staude, 2012). Fire av ti ledere sier de har mistet oppdrag fordi de ikke hadde de riktige medarbeiderne (Universum-Communications-Norge, 2012a).

Samtidig med disse skiftene og utfordringene i arbeidslivet, har inntoget av de sosiale mediene endret måten vi kommuniserer med hverandre på, og hvordan vi forventer å bli snakket til (Staude & Marthinsen, 2013). 2,8 millioner nordmenn er på Facebook (Halogen, 2012), og nær 60 prosent av oss er innom hver dag, noe som gjør Facebook til Norges nest største mediekanal etter NRK (Bjørklund, 2013). I tillegg vokser Twitter og LinkedIn, særlig sistnevnte, i høy fart (Halogen, 2012). Mange potensielle kandidater, 31,5 prosent av norske arbeidstakere, leter etter jobber på sosiale medier (Xtra-Personell, 2012).

Denne oppgaven har som mål å belyse hva som skjer når virksomheter som har behov for å tiltrekke seg arbeidskraft, tar i bruk de sosiale mediene i rekrutteringsprosessene.

## 1.2. Problemstilling

I denne oppgaven svarer jeg på:

**Hvilke likheter og forskjeller er det i synet på effektene av rekruttering med sosiale medier, mellom fire utvalgte eksperter på strategisk bruk av sosiale medier og fire utvalgte virksomheter som har forsøkt det?**

### **1.2.1. Avgrensning**

Oppgaven tar utgangspunkt i norske forhold. Derfor er både ekspertene og virksomhetene norske. De utvalgte ekspertene har teoretisk kompetanse og/eller praktisk erfaring i strategisk bruk av sosiale medier til rekrutteringsformål. De utvalgte virksomhetene har over tid hatt et aktivt forhold til bruk av sosiale medier i sine rekrutteringsprosesser og drive rekruttering av yrkesgrupper hvor det er hard kamp om kandidatene.

Begrepet *rekruttering* forstås her som å trekke til seg eksterne kandidater til virksomheten. Utvelgelsesprosessen av den endelige kandidaten er ekskludert fra oppgaven<sup>1</sup>.

Jeg har valgt å begrense oppgaven til å gjelde de fire sosiale medie-kanalene Facebook, LinkedIn, Twitter og YouTube.

### **1.3. Disposisjon**

I teorikapittelet gjør jeg først rede for teori om rekruttering og hvilken betydning denne prosessen har for virksomheter. En del av rekrutteringsteorien dreier seg om langsiktig arbeidsgivermarkedsføring, kalt *employer branding*. Videre gir jeg en redegjørelse for de sosiale mediene som fenomen, og for de ulike kanalene oppgaven tar for seg. Til slutt presenterer jeg teori og tidligere forskning om rekruttering med sosiale medier.

I det tredje kapittelet gir jeg en redegjørelse for hvordan jeg går frem for å svare på problemstillingen. Jeg diskuterer også etiske utfordringer, reliabilitet, validitet og rekkevidden av mine funn.

I kapittel fire presenterer jeg først de ekspertene som er med i undersøkelsen min, før jeg effekt for effekt presenterer deres syn.

I kapittel fem presenterer jeg de fire virksomhetene som er med i undersøkelsen, og på samme måte som i kapittel fire presenteres det analyserte datamaterialet, det vil si virksomhetenes syn på effektene av rekruttering med sosiale medier.

---

<sup>1</sup> Mer om denne distinksjonen i pkt. 2.1

I det sjette kapitlet drøfter jeg likheter og forskjeller mellom de to gruppenes syn på effektene av rekruttering med sosiale medier.

I avslutningskapitlet oppsummerer og reflekterer jeg over funnene mine og kommer med forslag til ny forskning innen rekruttering og sosiale medier.



## 2. Teoretisk bakteppe

Dette kapitlet tar for seg emnene *rekruttering*, *sosiale medier* og *rekruttering med sosiale medier*. Alle disse emnene er det viktig å ha kunnskap om for å kunne utføre dette forskingsprosjektet. *Rekruttering* er det viktig å ha kjennskap til fordi det er denne prosessen i virksomhetene som endres når de sosiale mediene inkluderes. Det er også viktig å ha forståelse og kunnskap om hvordan de *sosiale mediene* fungerer og hvordan de skiller seg fra de tradisjonelle mediene, for å kunne forstå hvordan disse kan bidra i virksomheters rekrutteringsprosesser. I et nytt forskingsfelt som *rekruttering med sosiale medier* er det også viktig å presentere den begrensede mengden teori og tidligere forskning som finnes, både for å plassere denne oppgaven i en sammenheng og for at eventuelt nye forskere kan få oversikt over det som finnes.

### 2.1. Rekruttering

Rekruttering er en sentral del av fagfeltet som på engelsk kalles Human Resource Management, forkortet HRM (Stredwick, 2005), eller på norsk, ledelse av menneskelige ressurser, forkortet LMR (Nordhaug, 2002). LMR er virksomheters arbeid med å utnytte og utvikle deres menneskelige ressurser for å nå deres mål. Personalpolitikk, kompetanseutvikling, belønningssystemer, læringsmiljø, ledelse og personalplanlegging er andre deler av fagfeltet LMR (Nordhaug, 2002).

Begrepet *rekruttering* brukes noen ganger til å beskrive både det å skaffe søkere til en stilling og utvelgelsen som skjer når søknadsfristen er gått ut (Grimsø, 2004), som i Taylor og Collins' definisjon: "Recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term" (Taylor & Collins, 2000, s. 306).

Grimsø (2004) mener derimot at det er naturlig å dele prosessen i to, slik man gjør i mye av den øvrige engelskspråklige litteraturen på området (eksempelvis Barber, 1998; Orlitzky, 2007). Her skiller man mellom *rekruttering* (recruitment) og *utvalg* (selection). "Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose

of identifying and attracting potential employees” (Barber, 1998, s. 5). Grimsø definerer rekrutteringsbegrepet som det å ”tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling” (2004, s. 55). *Rekruttering* blir dermed en forutsetning for *utvalget* (Grimsø, 2004). Det er en slik forståelse av rekrutteringsbegrepet som legges til grunn for denne oppgaven.

I rekrutteringslitteraturen skilles det mellom *intern* og *ekstern* rekruttering. I intern rekruttering henter man personer som allerede er ansatt i virksomheten til stillingen, mens man i ekstern rekruttering søker personer utenfra (Grimsø, 2004). Fordelene med intern rekruttering er blant annet at det kan ha en motivasjonseffekt på de ansatte som kan avansere i arbeidslivet uten å skifte arbeidsplass, at man vet mer om kandidatene man velger mellom og at det er mer kostnadseffektivt enn ekstern rekruttering. Fordelene med ekstern rekruttering er at man får tilført nye tanker og ideer utenfra, og at man unngår problemer med at andre i virksomheten også krever opprykk (Nordhaug, 2002). Denne oppgaven har fokus på ekstern rekruttering.

Målet med rekruttering er å tiltrekke seg *riktige* kandidater til stillingen man vil fylle. Ifølge Stredwick (2005) kan den rette kandidaten være den som matcher kravene som stillingsbeskrivelsen innebærer, har tilfredsstillende referanser, har fremtidsutsikter som indikerer suksess i stillingen og har vist såpass interesse for stillingen at man kan forvente at han eller henne ønsker å få et tilbud.

Det å ha de riktige medarbeiderne er helt avgjørende for en virksomhet. De ansatte står for store utgifter, har stor innvirkning på arbeidskvaliteten og påvirker kulturen på arbeidsplassen. Rekrutteringsprosessen er derfor helt avgjørende for hvorvidt en virksomhet lykkes i å nå sine mål (Nordhaug, 2002). Det er regnet ut at hver feilansettelse, hvor den ansatte ikke yter som forventet, eller på en annen måte viser seg å ikke være *den riktige kandidaten*, koster opp mot én million kroner. Undersøkelser tyder på at 15 prosent av alle ansettelser er feilansettelser. Per Bergerud i Proffice har beregnet at feilansettelser koster norske virksomheter 2,4 milliarder kroner i året (E24, 2010), noe som understreker viktigheten av vellykkede rekrutteringsprosesser.

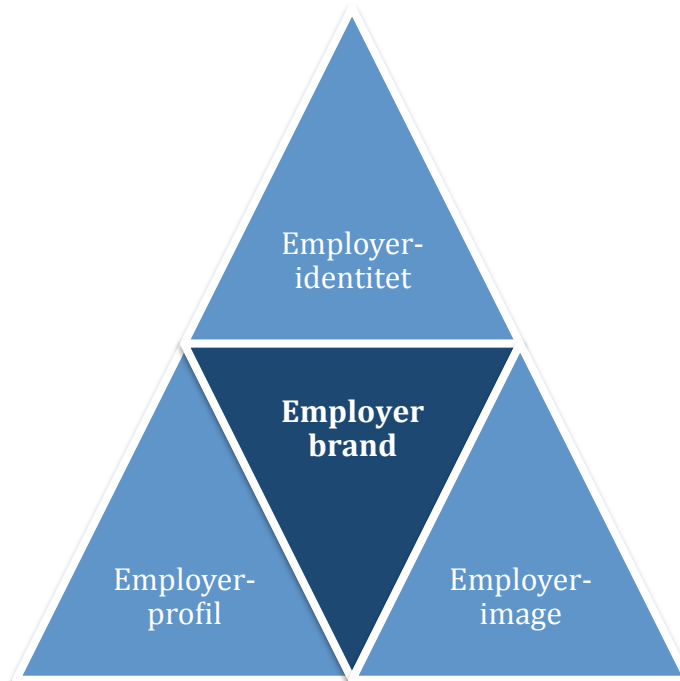
### **2.1.1. Employer branding**

*Employer branding* har blitt et populært begrep blant dem som driver med rekruttering, kommunikasjon og ledelse de siste årene (Engelund & Buchhave, 2009). Engelund og

Buchhave definerer employer branding som ”virksomheders strategiske arbejde med at skabe sig et stærkt varemærke – dvs. brand – som arbejdsplads med det formål at øge tiltrækningen og fastholdelsen af medarbejdere” (Engelund & Buchhave, 2009, s. 9). Dette er langsiktig arbejdsgivermarkedsføring som skiller sig fra den tradisjonelle ad hoc-tankegangen hvor man sender ut en stillingsannonse i det man har en ledig stilling (Engelund & Buchhave, 2009).

Et employer brand er ikke noe bare større konsern og selskaper har. Det gjelder alle virksomheter, store og små, offentlige og private. Arbeidsgivermerkevaren er hele tiden på spill, og skal derfor konstant vedlikeholdes (Engelund & Buchhave, 2009). ”Alle virksomheter har et employer brand enten de har jobbet strategisk med å utvikle dette eller ikke. Brandet blir basert på hvordan virksomheten oppfattes som arbeidsgiver av eksisterende arbeidstakere, potensielle arbeidstakere og de som har sluttet” (Opedal, 2010).

Arbeidsgivermerkevaren består av tre deler. Employer-*identitet* er hvordan virksomheten ser på seg selv som arbeidsplass. Employer-*profil* er hvordan virksomheten fremstiller seg som arbeidsplass. Employer-*image* er hvordan andre oppfatter virksomheten som arbeidsplass (Engelund & Buchhave, 2009). En merkevare som arbeidsplass skapes av ”interne og eksterne interessenter i dynamikken mellom virksomhedernes identitet, profil og image som arbeidsplass” (Engelund & Buchhave, 2009, s. 27).



Målet med branding-prosessen er å få virksomhetens reelle employer image til å være så nært som mulig slik man ønsker å fremstå, og på den måten ”optimere virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde de rette medarbejdere, således at virksomheden kan sikre, at den har de nødvendige menneskelige ressourcer til at realisere forretningsstrategien” (Engelund & Buchhave, 2009, s. 28).

Å lykkes med employer branding krever en langsiktig tankegang og planlegging, på samme måte som når man skal markedsføre et produkt. Det kreves kunnskap og kompetanse for å lykkes. Employer branding er krevende, blant annet fordi man ofte skal nå mennesker i ulike aldre, bransjer og med ulike verdier (Engelund & Buchhave, 2009).

#### **2.1.1.1. Hvorfor bruke employer branding?**

Effekten av employer branding kan være vanskelig å måle, da det er vanskelig å skille det som skyldes employer branding og det som skyldes andre faktorer. Erfaring og internasjonal forskning tyder likevel på at employer branding gir flere kvalifiserte søkere til de ledige stillingene, økt trivsel på arbeidsplassen, mindre utskifting av ansatte, mer fornøyde kunder, at de ansatte yter bedre og dermed gir bedre økonomiske resultater (Engelund & Buchhave, 2009).

The Chartered Institute of Personnel and Development, søsterorganisasjon til HR Norge, mener at et sterkt employer brand kan styrke virksomheters konkurransedyktighet i arbeidsmarkedet og øke de ansattes lojalitet gjennom en effektiv rekrutteringsprosess og gode betingelser. Organisasjonen understreker at det er viktig at employer branding ikke bare blir et verktøy for å lokke til seg kandidater, men at merkevaren bygges opp til noe som de ansatte kan kjenne seg igjen i (Opedal, 2010).

Et viktig argument for å bruke employer branding i mange bransjer, vil være muligheten det gir for *differensiering* fra konkurrentene. Ved å vise hva de kan tilby og hva de står for, kan virksomheter skille seg ut i bransjen de konkurrerer om arbeidskraft i (Opedal, 2010). Ifølge Engelund og Buchhave (2009) er arbeidsmarkedet blitt det viktigste markedet for mange virksomheter, da konkurrentene i stor grad kan kjøpe like godt utstyr som hverandre. Hvilke medarbeidere man har, blir derfor den beste måten å differensiere seg, og kan bli den største konkurransefordelen man har (Engelund & Buchhave, 2009).

Det å være attraktiv som arbeidsplass er spesielt viktig når det blir færre tilgjengelige kandidater. I den vestlige verden er det flere som forlater arbeidsmarkedet, enn som kommer inn i det, etter hvert som den store etterkrigsgenerasjonen går av med pensjon (Engelund & Buchhave, 2009). Når arbeidsledigheten blir så lav som i Norge, 3,5 prosent (SSB, 2013), betyr det et skifte i måten man kan forholde seg til rekruttering. Arbeidsgiverne har gått fra å kunne *kjøre* seg arbeidskraft, til å måtte ut og *selge* stillingene. Det er først og fremst dette skiftet som har gitt employer branding en viktig posisjon nå (Engelund & Buchhave, 2009).

Employer branding er velrenommert som disiplin i Norden. En Universum-undersøkelse viser at over 60 prosent av nordiske ledere tror at ansettelseskostnadene ville gått opp, dersom fokuset på employer branding gikk ned. Over 91 prosent mener langsiktig employer branding hjelper til med å trekke til seg de riktige talentene i stor eller veldig stor grad, og nesten 78 prosent mener det i stor eller veldig stor grad bidrar til å holde på dem (Universum-Communications-Norge, 2012a).

## **2.2. Sosiale medier**

Mens massemedier som tv og radio har gjort *en-til-mange-kommunikasjon* mulig, og kommunikasjonsmedier som telefon har gjort *en-til-en-kommunikasjon* enklere, har de sosiale mediene lagt til rette for *mange-til-mange-kommunikasjon* (Aalen, 2013).

Sosiale medier skiller seg fra tradisjonelle medier ved at de i større grad er styrt av brukerne, har en mer uformell tone i kommunikasjonen og ved at mesteparten av innholdet er generert av brukerne. Sosiale medier kalles noen ganger for massenes medium, hvor det i liten grad finnes noe skille mellom produsent og konsument (Difi, 2010). Ifølge Staude og Martinsen (2013) er fellestrekkene mellom de ulike kanalene i sosiale medier sterk delekultur, rask spredning, dugnadsånd, likeverdighet og åpenhet.

De sosiale mediene blir sett på som banebrytende kanaler for virksomheter som ønsker å bygge relasjoner til sine kunder. De utgjør likevel en trussel, ved at negativ omtale fra noen kunder kan spre seg og påvirke hvordan andre kunder forholder seg til virksomheten. Markedsføring i de sosiale mediene dreier seg ofte om å påvirke hvordan brukerne snakker om en merkevare (Aalen, 2013).

Inntoget av de sosiale mediene har ifølge Staude og Marthinsen (2013) endret måten mennesker, spesielt unge, forventer å bli kommunisert med. Det er en større forventning om å bli snakket *med* i stedet for *til*, og en større forventning om åpenhet og ærlighet.

### **2.2.1. Norske virksomheter på sosiale medier**

Stadig flere norske virksomheter er representert på de sosiale mediene og bruker dem aktivt. En undersøkelse blant de 14 største selskapene på Oslo Børs i 2011 viste at bruken av sosiale medier mer enn fordoblet seg blant disse selskapene på ett år. Halvparten oppga at de har et aktivt eller meget aktivt forhold til sosiale medier. Samtlige selskaper svarte at sosiale medier ville bli viktigere eller mye viktigere for dem de neste to årene etter undersøkelsen (Kreab-Gavin-Anderson, 2011). Halvparten av de 451 største selskapene i Norge var ved årsskiftet 2011/2012 aktive i sosiale medier. 47 prosent var aktive på Facebook, 29 prosent på Twitter. Tendensen var at de forbrukerorienterte selskapene var godt representert på Facebook, mens Twitter ble mest brukt av konsern og offentlige virksomheter. Konsulentselskapet Kontxt hevder at det ser ut til at mange virksomheter har vært mest opptatt av det få opprettet profiler på Facebook, mens aktiviteten i etterkant er ujevn og lav (Myrstad, 2012). I en undersøkelse gjennomført av Rock IT og Steira i 2012 svarte 57 prosent av norske virksomheter at bruk av sosiale medier var mer aktuelt da enn i 2011 (Thue, 2012).

Blant de største selskapene på Oslo Børs ønsket flest å nå potensielle ansatte (79 prosent), media (64 prosent) og egne ansatte (50 prosent). Merkevarerbygging (50 prosent) og internkommunikasjon (36 prosent) er det sosiale medier brukes mest til (Kreab-Gavin-Anderson, 2011).

Årsakene til at flere og flere virksomheter tar i bruk de sosiale mediene er flere. Signaleffekten ved å ta i bruk de nye mediene er trolig viktig, da det blant annet viser at virksomheten er moderne (Difi, 2010). ”Å være til stede signaliserer at man behersker moderne kommunikasjonsformer og ønsker å være tilgjengelig og lytte til brukerne” (Difi, 2010, s. 8). Det å være moderne er ifølge *Difis veileder om sosiale medier* viktig for at offentlige virksomheter skal være attraktive arbeidsplasser. Arbeidstakerne må blant annet få kunne bruke de sosiale mediene til nettverksbygging og faglig oppdatering (Difi, 2010). Det å kommunisere i sosiale medier trekkes også frem av Difi som en kostnadseffektiv måte å komme i kontakt med de man ønsker å nå. ”Når de brukes riktig, kan de være effektive virkemidler som krever relativt liten ressursinnsats” (Difi, 2010, s. 8).

### 2.2.2. De største kanalene

Jeg vil her gjøre rede for fire av de mest populære kanalene innen sosiale medier i Norge – kanalene denne oppgaven tar for seg.

#### 2.2.2.1. Facebook

Facebook er det nettsamfunnet med flest norske brukere.

Ifølge konsulentselskapet Halogen hadde Facebook 2.762.720 norske brukere i desember 2012 (Halogen, 2012). 95 prosent av norske studenter er på Facebook (Universum-Communications-Norge, 2012b).



Brukerne på Facebook lager *profiler* med personlig informasjon, bilder, videoer m.m. og kobler seg mot andre brukere som *venner*. Brukerne deler tekst, filmer, videoer, spillopplevelser og annet med hverandre (Aalen, 2011). Virksomheter kan kommunisere med Facebook-brukerne ved å opprette *sider*. Brukerne kan *like* sidene og dermed abonnere på oppdateringer fra virksomhetene. Sidene blir en plattform for kontakt mellom brukerne og virksomhetene (Aalen, 2013).

Flere applikasjoner for rekruttering er lansert på Facebook. Den mest suksessfulle så langt er BranchOut, med over 30 millioner brukere i verden. Applikasjonen gjør det mulig å dele jobberfaringer og karrier høydepunkter, å følge med på betydningsfulle personer i bransjen og å bygge et profesjonelt nettverk (BranchOut). BranchOut har likevel fått en noe negativ respons i Norge, da flere mener applikasjonen blir masete, ettersom den publiserer på vegne av sine brukere i stort omfang (Moen & Eriksen, 2012; Olsen, 2011).

#### 2.2.2.2. LinkedIn

Nettsamfunnet LinkedIn er verdens største profesjonelle nettverk på Internett. Målet er ifølge dem selv å koble sammen verdens profesjonelle



for å gjøre dem suksessfulle og produktive (LinkedIn-a). LinkedIn ble lansert i 2003 (Staudé & Marthinsen, 2013) og vokser raskt i Norge. I 2012 passerte LinkedIn 650.000 norske brukere (Halogen, 2012). Hver tredje norske student er på LinkedIn (Universum-Communications-Norge, 2012b).

På samme måte som på Facebook bygger man på LinkedIn opp sin egen *profil*, men har mer fokus på arbeidslivet. Man legger derfor inn informasjon om utdanning, jobberfaring og arbeidsinteresser. Man kan også bli med i grupper med andre som deler interesse eller bransje, for å utveksle ideer, kunnskap og erfaring (LinkedIn-b). Man bruker LinkedIn til å bygge profesjonelle relasjoner. Man kan koble seg sammen med kollegaer, bransjekollegaer og andre man har møtt i profesjonelle sammenhenger (Staude & Marthinsen, 2013). LinkedIn blir derfor et sted hvor virksomheter kan nå arbeidsaktive og søke etter kandidater etter behov.

### **2.2.2.3. Twitter**

Twitter er et sosialt medium med fokus på korte tekstmeldinger. Brukerne har 140 tegn per melding til å få frem sitt budskap. Meldingene kan også ha bilder eller video vedlagt. Hver bruker velger hvilke av de andre brukerne han eller hun vil *følge*, det vil si abonnere på meldingene til. Dette trenger ikke å være gjensidig. Ifølge Twitter selv er tjenesten nyttig for bedrifter som vil komme i tettere kontakt med kundene sine (Twitter).



Twitter bruker *hashtags* (#) til å knytte sammen meldinger som handler om det samme emnet, slik at brukerne enklere kan finne meldinger de er interesserte i (Staude & Marthinsen, 2013). #kommunikasjon, #SoMe (sosiale medier), #NRKvinter (NRKs emnetagg for vintersport) og #2pl (TV2s emnetagg for Premier League) er eksempler på slike.

Brukerne kan spre innhold enten ved å selv lenke til det i egne meldinger, eller ved å *re-tweete*, som er å spre andres innlegg til sine følgere. Spredningseffektene på Twitter kan være enorme, da delingskulturen står sterkt her (Staude & Marthinsen, 2013).

Det er vanskelig å fastslå eksakt hvor mange norske Twitter-kontoer som finnes, ettersom det ikke er noe krav om å oppgi nasjonalitet ved registrering. Nettstedet Zoomero.no som arbeider med å analysere den norske Twitter-bruken anslår at det i starten av 2013 fantes rundt 340.000 norske Twitter-kontoer (Zoomero.no, 2013), mens andre tall viser rundt 700.000 norske brukere (Staude & Marthinsen, 2013). 31 prosent av norske studenter er på Twitter (Universum-Communications-Norge, 2012b). Flertallet velger å ha helt åpne Twitter-



profiler som alle kan se, noe som gir kanalen en sterkere offentlig profil enn for eksempel Facebook (Staude & Marthinsen, 2013).

#### **2.2.2.4. YouTube**

YouTube er den mest brukte videokanalen i verden. Her laster brukerne opp videosnutter, som så blir sett, delt og kommentert. Styrken til YouTube er at det har gjort det enkelt å dele sine egne videoer med andre.



Noen videoer blir YouTube-hitter som sprer seg til veldig mange på veldig kort tid (Staude & Marthinsen, 2013). En av de mest sette videoene da denne oppgaven ble skrevet var PSYs musikkvideo Gagnam Style<sup>2</sup> som 7. mars 2013 var sett hele 1.391.544.140 ganger.

I motsetning til de andre sosiale mediene som har tekst og stillbilder i fokus, er det video som står i fokus på YouTube. Innhold i video kan ofte påvirke brukerne sterkere emosjonelt enn tekst, og appellerer derfor sterkere til følelsene våre (Staude & Marthinsen, 2013).

Hvor mange norske brukere man har mulighet til å nå på YouTube, er ifølge Halogen som forsøker å holde oversikt over norske brukere på de ulike sosiale mediene, vanskelig å måle (Halogen, 2012). 57 prosent av norske studenter sier at de er på YouTube (Universum-Communications-Norge, 2012a).

### **2.3. Rekruttering med sosiale medier**

Det finnes begrenset teori-materiale om rekruttering med sosiale medier. Bruk av internett til rekruttering er ikke like nytt og er derfor mer omtalt. I Grimsøs bok *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* fra 2004 beskriver hun det som da var relativt nytt, nemlig stillingsannonser på Internett, eller E-kruttering som hun kalte det (Grimsø, 2004). Dette materialet tar naturligvis ikke inn over seg de sosiale mediene, da de fleste av dem ikke var oppfunnet enda, og langt mindre tatt i bruk i stor skala.

---

<sup>2</sup> Videoen kan ses på [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=9bZkp7q19f0](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=9bZkp7q19f0)

Det finnes noen tekster på nettet og noen få bøker som omtaler de sosiale mediene som rekrutteringsverktøy. I en artikkel hos HR Norge blir begrepet *sosial rekruttering* definert som å ”tiltrekke seg personer gjennom bruk av sosiale nettverk på nett” (Elvenes, 2012). Staude og Martinsen (2013) hevder at når mange bruker de sosiale mediene til å orientere seg i jobbmarkedet, blir disse også gode kanaler å drive rekruttering og employer branding i. Å ha informasjon ute i de sosiale mediene om hva jobben faktisk innebærer og hva slags personer man er på jakt etter, kan derfor være nyttig. De spår at det vil bli mer bruk av sosiale medier i rekrutteringsprosessene fremover (Staude & Marthinsen, 2013).

### **2.3.1. Tidligere forskning**

Det finnes lite norsk forskning på rekruttering med sosiale medier, men i 2012 skrev Samina Nazir en masteravhandling ved Norges Handelshøyskole (NHH) om hvordan de sosiale mediene kan brukes i rekruttering. Avhandlingen benyttet en kvantitativ tilnærming til metode, hvor et større antall fagpersoner og rekrutteringsansvarlige ble intervjuet. Hun fant ut at rekruttering med sosiale medier nå sees på som et verktøy som er et supplement til andre former for rekruttering, og at det ikke er indikasjoner på at rekruttering med sosiale medier vil ta over for de andre rekrutteringsformene på kort sikt. Formålet med rekruttering med sosiale medier, er de samme som ved andre former for rekruttering, å tiltrekke kvalifiserte søkere (Nazir, 2012).

De viktigste argumentene hun fant for å rekruttere med sosiale medier var økt tilgang til både aktive og passive kandidater, muligheten til å dele opp kommunikasjonen for å nå ulike målgrupper og at stadig flere kandidater orienterer seg i arbeidsmarkedet gjennom sosiale medier (Nazir, 2012).

Rekruttering med sosiale medier kan være billig, enkelt og effektivt, men for å få dette til må man ha kompetanse og ressurser. Det anbefales at det settes av egne ansatte, som har den nødvendige forståelsen og interessen for feltet, til å jobbe med dette. I mange tilfeller, vil rekruttering med sosiale medier være et ansvarsområde som går på tvers av ulike avdelinger i en virksomhet, for eksempel kommunikasjon- og HR-avdelingene (Nazir, 2012).

Når det gjelder gjennomføringen av rekruttering med sosiale medier, anbefales det god planlegging av innsatsen i hver av kanalene man skal benytte seg av, samt en helhetlig strategi (Nazir, 2012).

### **2.3.2. Norske virksomheters bruk og holdninger til rekruttering med sosiale medier**

I 2011 utførte Nordic Media Team en undersøkelse blant 149 norske arbeidsgivere og rekrutterere. Respondentene hadde stor spredning i både bedriftsstørrelse, bransje og geografi. 87,7 prosent svarte at de benytter seg av LinkedIn når de rekrutterer, og hele 96,4 prosent tror de kommer til å bruke LinkedIn i fremtiden (Nordic-Media-Team, 2012). I Universums undersøkelse blant nordiske ledere i 2012 svarte 82,8 prosent at de brukte sosiale medier i sin arbeidsgivermarkedsføring/employer branding. 78,6 brukte Facebook, 76,2 prosent brukte LinkedIn, 52,4 prosent YouTube og 36,9 prosent Twitter (Universum-Communications-Norge, 2012a). Det er ikke spesifisert hvilken aktivitetsgrad disse har i bruken av de sosiale mediene, noe som kan forklare at tallene i disse to undersøkelsene er såpass høye.

80,9 prosent av norske arbeidsgivere tror jobbsøkere vil forvente rekrutteringskommunikasjon i sosiale medier i fremtiden (Nordic-Media-Team, 2012).

75,2 prosent av norske arbeidsgivere tror man får bedre kandidater gjennom anbefalinger fra sitt private nettverk, enn gjennom stillingsannonser på Finn.no eller i en avis. 49 prosent tror man får bedre kandidater gjennom LinkedIn, enn gjennom en stillingsannonse på Finn.no eller i en avis (Nordic-Media-Team, 2012).

Kun 4,3 prosent av norske arbeidsgivere bruker videotjenester som YouTube i rekrutteringsarbeidet. 8,7 prosent sier de ikke bruker sosiale medier i det hele tatt i rekrutteringsarbeidet (Nordic-Media-Team, 2012).

Tallene i de to undersøkelsene over er relativt høye med tanke på norske virksomheters bruk av sosiale medier i rekruttering. Andre undersøkelser viser lavere tall. Amesto og Norstat spurte i 2012 600 norske næringslivsledere om hvilke sosiale medier de vil bruke for å markedsføre seg overfor potensielle nye ansatte. Her svarte 32 prosent at de ville benytte Facebook, mens kun sju og tre prosent ville bruke henholdsvis LinkedIn og Twitter (Amesto/Norstat, 2012).

### **2.3.3. Norske arbeidstakers bruk og holdninger**

31,5 prosent av norske arbeidstakere sier de har brukt sosiale medier aktivt i jakten på ny jobb. Facebook og LinkedIn rangeres som de viktigste sosiale nettverkstjenestene i forbindelse med jobbsøking (Xtra-Personell, 2012).

83 prosent av norske arbeidstakere har undersøkt en ledig stilling som de først ble oppmerksom på gjennom sosiale medier. Av disse fattet flest interesse på LinkedIn. Over halvparten gjør alltid et søk i sosiale medier når de vurderer om de skal søke på en stilling i en virksomhet. 86,1 prosent forventer å få informasjon om ledige stillinger via sosiale medier. 50 prosent oppgir at det er positivt om de finner ledere og nøkkelpersoner på sosiale medier (Nordic-Media-Team, 2012).

#### **2.3.3.1. Studenter**

Jeg ønsker å trekke frem norske studenters bruk og holdninger til rekruttering i sosiale medier, da disse representerer en gruppe hvor mange skal ut i arbeidslivet de neste årene, og er derfor en viktig målgruppe å nå for mange virksomheter.

Mange studenter bruker de sosiale mediene til å søke informasjon om arbeidsgivere. LinkedIn er den kanalen hvor flest studenter (81 prosent) søker slik informasjon, foran Facebook (49 prosent), Twitter (47 prosent) og YouTube (16 prosent) (Universum-Communications-Norge, 2012b).

Studentene søker først og fremst etter informasjon om hvordan det går med virksomhetens forretninger og hvordan det er å jobbe der. Fremtidige rekrutteringsbegivenheter, langsiktige karrieremuligheter og nåværende ledige stillinger er også ønsket. Én av tre har endret oppfatning om en arbeidsgiver etter å ha sett eller lest noe i sosiale medier (Universum-Communications-Norge, 2012b).

Norske studenter er positive til arbeidsgivere som er aktive i sosiale medier. 79 prosent foretrekker at arbeidsgivere er aktive på Facebook. 56 prosent foretrekker at de er aktive på LinkedIn, 41 prosent på Twitter og 24 prosent på YouTube (Universum-Communications-Norge, 2012b).

Selv om studentene søker informasjon om arbeidsgivere på sosiale medier, vil de fortsatt ha besøk på karrieredager og lignende. 79 prosent mener virtuell kontakt ikke fullt ut kan erstatte å møte representanter fra virksomhetene (Universum-Communications-Norge, 2012b).

## 3. Fremgangsmåte

Jeg gjør her rede for metodene jeg benytter for å svare på problemstillingen. Jeg går gjennom hvilket forskningsdesign jeg har valgt, hvilken metode for datainnsamling jeg benytter og hvordan jeg har gått frem for å analysere datamaterialet. Jeg diskuterer også etiske hensyn og reflekterer over forskningens reliabilitet, validitet og funnenes rekkevidde.

### 3.1. Forskningsdesign

Formålet med denne oppgaven er å finne likheter og ulikheter i to ulike gruppers syn på effektene av rekruttering med sosiale medier. Jeg ønsker å forstå fenomenet gjennom respondentenes erfaringer. Dette gjør at jeg har en *induktiv* tilnærming til dette forskningsprosjektet, da jeg vil utvikle ny teori og identifisere mønstre og temaer gjennom datainnsamling og -analyse. Induktiv tilnærming står i kontrast til *deduktiv* tilnærming hvor man heller ville ha testet eksisterende teori gjennom datainnsamling og -analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Jeg utforsker emnet rekruttering med sosiale medier i dybden. Dette er et emne det er gjort lite forskning på tidligere og derfor bruker jeg et *eksplorativt* forskningsdesign. I eksplorative forskningsprosjekter kan man stille åpne spørsmål for å få innsikt i et tema, og man stoler på kvaliteten i de svarene man får (Saunders et al., 2012).

Fordelen med å bruke eksplorative design når man undersøker fagfelt hvor det er gjort ingen eller få undersøkelser tidligere, er at de er fleksible, slik at man kan endre og tilpasse forskningen underveis dersom uventede forhold dukker opp (Østbye, Helland, Knapskog, & Larsen, 2007).

### 3.2. Datainnsamling

I samfunnsforskning har man to hovedtyper av metoder for datainnsamling – *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. Det er uheldig å dra et hardt skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskning, blant annet fordi man ofte bruker en kombinasjon av de to. Generelt kan man likevel si at kvantitativ metode er innsamling av data og dataanalyse hvor man genererer eller bruker numeriske data, som i større spørreundersøkelser. I kontrast er kvalitativ innsamling av data og analyse en metode som ikke genererer eller bruker numeriske data, som ved bruk av

dybdeintervjuer (Saunders et al., 2012). Dette forskningsprosjektet bruker kvalitative metoder for datainnsamling og -analyse, da målet er å belyse et emne i dybden.

Den mest brukte metoden for datainnsamling innen kvalitativ forskning er *intervju* (Ryen, 2002), og det er det jeg bruker i denne oppgaven. Målet med forskningsintervjuer er å samle inn gyldige og pålitelige data fra primærkilder for å belyse forskningens problemstilling (Saunders et al., 2012). Det finnes flere typer intervjuer – alt fra strengt strukturerte intervjuformer med predefinerte spørsmål, som i en spørreundersøkelse, til mer ustrukturerte, samtalelignende intervjuer som dybdeintervjuet. Jeg har valgt dybdeintervju som datainnsamlingsmetode, da dette er godt egnet til å belyse et relativt ukjent emne. I dybdeintervjuene lar man respondentene snakke fritt, og man har stort sett bare en liste over temaer man skal innom og noen få kjernes spørsmål man må få svar på (Saunders et al., 2012). I eksplorative forskningsprosjekter som dette, er dybdeintervjuet godt egnet for å få innsikt i emnet, bakgrunnsinformasjonen og for å forstå respondentenes kontekst. Et dybdeintervju er i tillegg den mest effektive metoden når spørsmålene er åpne eller komplekse (Saunders et al., 2012).

### **3.2.1. Utvalg**

Da det naturligvis ikke finnes mulighet til å intervju alle eksperter på sosiale medier og alle norske virksomheter som har forsøkt rekruttering med sosiale medier, er det nødvendig å gjøre et utvalg. Man kan enten gjøre utvalget *tilfeldig* eller *ikke-tilfeldig* (Saunders et al., 2012). Tilfeldige utvalg gjøres der hvor man har et behov for å kunne generalisere funnene, for eksempel i større spørreundersøkelser. I andre tilfeller, hvor behovet for å kunne generalisere ikke er tilstede, kan det være mer hensiktsmessig med et ikke-tilfeldig utvalg (Saunders et al., 2012). I denne oppgaven er det gjort et ikke-tilfeldig utvalg, også kalt *purposive selection* (Saunders et al., 2012), da dette er hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Med et strategisk utvalg kan jeg sørge for å få informasjon fra respondenter med god kompetanse og med ulik forståelse og bakgrunn, slik at jeg får belyst emnet på en god måte.

#### **3.2.1.1. Respondentene**

Det som var viktigst i utvalget av respondenter var at de kunne bidra til å belyse problemstillingen. Respondentene er delt i to grupper. Jeg har valgt å ha med fire i hver gruppe, da dette gir en god, men overkommelig mengde data i forhold til oppgavens

tidsbegrensning. Den første gruppen er sosiale medie-eksperter og den andre gruppen er representanter for virksomheter som har forsøkt rekruttering med sosiale medier.

I den første gruppen brukte jeg søk på internett for å finne fire eksperter på sosiale medier, som hadde god innsikt i hvordan de nye kanalene kan brukes i rekruttering. Jeg valgte derfor respondenter som har uttalt seg i pressen om fenomenet. Jeg ønsket at ekspertene skulle ha ulike ståsteder til dette, for å få mest mulig utfyllende data. Valget falt til slutt på:<sup>3</sup>

- Thomas Moen, byråleder i Good Morning
- Cecilie Staude, høyskolelektor ved BI
- Alf Tore Meling, selvstendig kommunikasjonsrådgiver i I All Offentlighet
- Even Sandvold Roland, daglig leder i rekrutteringskommunikasjonsbyrået Rotor

I den andre gruppen brukte jeg i stor grad samme fremgangsmåte som i den første. Tre av respondentene valgte jeg fordi de i pressen hadde vært omtalt som brukere av sosiale medier i sine rekrutteringsprosesser. Den fjerde, Kværner, valgte jeg etter å ha fått et tips om at de hadde tatt dette i bruk. Innad i virksomhetene ønsket jeg å snakke med den som hadde arbeidet mest med bruk av sosiale medier i rekruttering. Derfor kom jeg til ulike funksjoner i de ulike virksomhetene, men fikk tilgang til god kunnskap om deres erfaringer. Jeg ønsket at virksomhetene skulle være forskjellige og gjerne fra forskjellige bransjer, for å få mest mulig utfyllende data. Respondentene i denne gruppen er:<sup>4</sup>

- Stavanger universitetssykehus HF, ved kommunikasjonsrådgiver Lars Rasdal
- Kværner ASA, ved sjef for rekruttering og employer branding, Kristian Forberg
- Head Energy AS, ved CEO Morten Leikvoll
- Itera ASA, ved HR-rådgiver Kristin Skinnarland

---

<sup>3</sup> Sosiale medie-eksperter presenteres nærmere i gjennomgangen av deres syn på effektene av rekruttering med sosiale medier.

<sup>4</sup> Virksomhetene presenteres nærmere i gjennomgangen av deres syn på effektene av rekruttering med sosiale medier.



### 3.2.2. Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene laget jeg en *intervjuguide* for hver gruppe<sup>5</sup>. Jeg planla å stille åpne spørsmål om emnet rekruttering med sosiale medier. Intervjuguiden var en sikkerhet for at jeg fikk stilt de viktigste spørsmålene jeg trengte å få svar på når jeg først hadde respondentenes tid og oppmerksomhet.

Det var viktig for meg å etablere en personlig kontakt med respondentene, da dette kan bidra til at de er villige til å dele mer enn i et spørreskjema som skulle sendes til noen de aldri hadde snakket med (Saunders et al., 2012). Jeg tok derfor direkte kontakt med dem på telefon og forklarte hvem jeg var, hva jeg skrev oppgave om og hva jeg ønsket å spørre dem om. Jeg ønsket også at det skulle settes av god tid til intervjuene, slik at det ble tid til å etablere en personlig kontakt, før selve intervjuene.

Gruppen med sosiale medie-eksperter ble intervjuet *face-to-face* i Oslo. Gruppen med virksomhetsrepresentantene ble intervjuet på telefon, da det ikke lot seg gjøre å treffe alle disse uten å reise flere ganger til Oslo og Bergen. Alle åtte intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, slik at det ble mulig for meg å lytte godt til det respondentene sa og stille gode oppfølgingsspørsmål, i stedet for å ha fullt fokus på å notere. Jeg hadde likevel penn og papir foran meg, slik at jeg kunne notere meg ting jeg syntes var spesielt interessant eller måtte huske å spørre mer om. Intervjuene ble innledet med en ny gjennomgang av hvem jeg var, hva jeg skrev oppgave om og hva jeg ønsket å spørre dem om, for å få mest mulig relevante svar.

Jeg intervjuet sosiale medier-eksperterne først. Etter intervjuene med virksomhetene fant jeg ut at det var ytterligere noen spørsmål jeg hadde behov for å stille sosiale medie-eksperterne. Dette var spørsmål jeg mente disse ikke hadde fått anledning til å svare på, og hvor det ville blitt feil i analysen og konklusjonen hvis disse ikke fikk muligheten til å komme med sine innspill. Derfor brukte jeg muligheten til å stille ekspertene noen oppfølgingsspørsmål på e-post og telefon i etterkant.

---

<sup>5</sup> Intervjuguidene ligger vedlagt oppgaven.

### **3.3. Fremgangsmåte for analysen**

Jeg vil her presentere fremgangsmåten jeg har valgt for å analysere det innsamlede datamaterialet. Det kan være utfordrende å analysere kvalitative data, da man som forsker må inn og tolke dem selv i større grad enn med kvantitativ forskning (Saunders et al., 2012).

#### **3.3.1. Transkribering**

Når man skal analysere data fra intervjuer, anbefales det at man har *transkribert* intervjuene, helst så tidlig som mulig etter at de har funnet sted. Hensikten med transkribering er å gjøre lydfilen om til tekst, for videre analysearbeid (Saunders et al., 2012). Jeg har valgt å benytte en metode som kalles *data sampling*, som betyr at man kun transkriberer det som man mener er relevant for forskningen (Saunders et al., 2012). I flere av intervjuene ble det en del utenomsnakk, og det ville ha medført mye unødvendig tidsbruksom dersom dette skulle transkriberes. Forutsetningen for at man kan bruke data sampling-metoden er at man går gjennom lydbåndet flere ganger (Saunders et al., 2012), slik jeg har gjort. Selv om dette også tar tid, har jeg fått mer tid til å fokusere på det relevante, og jeg mener jeg har gjort en så grundig jobb at jeg ikke har mistet relevante data.

#### **3.3.2. Kategorisering**

Med en induktiv tilnærming til forskning som denne oppgaven bygger på, finnes det ingen satte teoretiske rammer å analysere dataene ut fra. Utfordringen med analyse av kvalitative data er å gjennomføre en systematisk analyse, og dette kan løses gjennom en kategoriseringsprosess (Ryen, 2002).

Kategoriene jeg har valgt å dele opp dataene i er knyttet opp til de ulike effektene av rekruttering med sosiale medier, da det er synet på effektene som skal belyses i henhold til oppgavens problemstilling. Underveis har dataene blitt redusert slik at jeg kun sitter igjen med det som er relevant for å besvare problemstillingen. Kategoriene stammer fra hvordan respondentene har presentert sine syn på effektene av rekruttering med sosiale medier i intervjuene. Det var altså ingen pre-definerte kategorier fra min side. Kategorier har oppstått og forsvunnet i analyseprosessen, enten ved at én er delt i to eller at flere er slått sammen. Jeg har kommet frem til å at det mest hensiktsmessige for en god analyse er å dele opp dataene slik de er presentert i de to neste kapitlene, nemlig adskilt mellom ekspertene og virksomhetene, før de trekkes sammen i sammenligningskapittelet.

Jeg har også valgt å ikke ta med alle effektene som presenteres i kapittel fire og fem videre i oppgaven. Dette på grunn av utfordringer med ustrukturerte intervjuer. Det oppsto tilfeller hvor for eksempel bare en av respondentene omtalte en effekt av rekruttering med sosiale medier. I disse tilfellene er det vanskelig å skulle sammenligne de ulike synene, da de andre ikke har presentert sine syn. En annen utfordring med ustrukturerte intervjuer er at alle respondentene ikke nødvendigvis har blitt spurt om akkurat det samme. Det at en respondent ikke har omtalt en effekt av rekruttering med sosiale medier, betyr derfor ikke nødvendigvis at han ikke har sett den, men at han ikke har trukket den frem i intervjuet.

### **3.4. Etiske hensyn**

#### **3.4.1. Anonymisering**

I forskning kan det ofte være behov for å *anonymisere* respondentene, av hensyn til dem selv. Anonymitet i forskning betyr at ingen kan få vite hvem som har deltatt i forskningsprosjektet som respondenter. Dette er et høytstående prinsipp i forskning, da anonymisering ofte er nødvendig for å få tilgang til den informasjonen respondentene sitter på (Saunders et al., 2012).

Jeg har valgt å ikke anonymisere mine respondenter. For det første var det ingen av dem som ytret behov for dette. For det andre tror jeg oppgaven kan forstås bedre ved at de som leser den får vite hvilke eksperter og virksomheter som har vært med.

Når jeg har valgt å ikke anonymisere har det vært viktig for meg å klargjøre dette overfor alle respondentene i oppgaven, slik at dette ikke kommer som en overraskelse. Når det gjelder lydfilene fra intervjuene er det gjort klart for respondentene at disse ikke skal brukes til annet enn denne oppgaven.

### **3.5. Metoderefleksjon**

Når man skal vurdere kvaliteten på metoden i et forskningsprosjekt, ser man gjerne på *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering* (Østbye et al., 2007), og disse punktene vil jeg nå gå gjennom med tanke på de valgene som er tatt for å løse denne oppgaven.

### **3.5.1. Reliabilitet**

*Reliabilitet* handler om i hvilken grad dataene er behandlet nøyaktig og pålitelig. Et mål på dette er om en annen forsker ville ha kommet til de samme slutningene (Østbye et al., 2007).

Det finnes ulemper med dybdeintervjuet som metode knyttet til reliabilitet.

Hovedutfordringen er at hva og hvordan respondentene svarer kan påvirkes av hvordan jeg som forsker oppfører meg. Min forforståelse kan også komme til å påvirke måten jeg stiller spørsmålene og analyserer dataene i ettertid. Det kan altså være feil og/eller bias (skjevhet) hos både respondenten og forskeren (Saunders et al., 2012).

*Feil hos respondenten* er alt som påvirker han eller hennes evne til å svare, for eksempel knapphet på tid eller forstyrrelser i omgivelsene (Saunders et al., 2012). Dette har jeg forsøkt å løse ved at vi i alle intervjuene hadde satt av god tid. Intervjuene ble gjort når det passet best for informantene, slik at det skulle være minst mulig forstyrrelser. Forstyrrelser kan også henge sammen med hvor intervjuet foretas (Saunders et al., 2012). Et av intervjuene ble foretatt på en kafé på en bråkete trafikkterminal, slik at samtalen jevnlig måtte pauses. Dette kunne enkelt vært løst ved at vi hadde flyttet oss, men jeg ønsket ikke å bruke mer enn nødvendig av respondentens tid, og respondenten ga også uttrykk for at bråket ikke var plagsomt. Det at intervjuene ble tatt opp kan også ha påvirket respondentene, uten at jeg kan vite det for sikkert om de ble det. Jeg forsøkte å henlede så lite oppmerksomhet som mulig mot lydopptakeren, slik at sjansen for at dette skulle skje minsket.

*Bias hos respondenten* er alt som påvirker i hvilken grad respondenten svarer ærlig/riktig (Saunders et al., 2012). Dette er det vanskelig å kontrollere, men jeg har liten grunn til å tro at noen av respondentene i undersøkelsen har noe å vinne på å svare uærlig. Representantene for virksomhetene kan selvfølgelig ha forsøkt å sette arbeidstakeren sin i så godt lys som mulig ved å late som om de er flinkere med sosiale medier enn de egentlig er, men etter å ha hørt flere av dem fortelle på eget initiativ om utfordringer og problemer de har og har hatt, ser jeg ikke dette som særlig sannsynlig. At ekspertene som lever av de sosiale mediene har ønsket å fremheve positive effekter må man regne med, men de er i alle tilfeller blitt bedt om å argumentere for og underbygge sine synspunkter.

*Feil hos forskeren* er alt som påvirker hvordan respondentenes svar tolkes og forstås. Det kan for eksempel være at forskeren ikke er forberedt, er trøtt eller ikke forstår det som sies

mellom linjene (Saunders et al., 2012). Før intervjuene hadde jeg, blant annet gjennom arbeidet med teorikapitlet, satt meg godt inn i emnene rekruttering, employer branding og strategisk bruk av sosiale medier, slik at jeg følte meg godt forberedt til intervjuene. Jeg passet også på å stille oppfølgingsspørsmål hvis det var noe som var uklart for meg. For å minske muligheten for misforståelser kan man i slutten av intervjuene gå gjennom det som har kommet frem sammen med respondenten, slik at man er mer sikker på at forskeren har tolket respondenten rett, og dermed øker dataenes reliabilitet (Saunders et al., 2012). Derfor gjorde jeg dette i alle mine intervjuer, når jeg først hadde respondentenes tid og oppmerksomhet, og det vi hadde snakket om satt ferskt i minnet. Det kan noen ganger være hensiktsmessig å sende transkripsjonene til respondentene for en kvalitetskontroll for å øke reliabiliteten, men det advares mot at dette er både tidkrevende og ofte har lite for seg (Saunders et al., 2012). Da jeg mente dette også ville innebære mye bry for mine travle respondenter, valgte jeg å ikke sende fra meg transkripsjonene til sjekk.

*Bias hos forskeren* er alt som fører til en skjevhet i hvordan dataene tolkes. For eksempel kan forskeren la sin subjektive mening om et emne påvirke hvordan han eller hun tolker respondentenes svar (Saunders et al., 2012). Når jeg har valgt å skrive om dette emnet, er det fordi jeg mener bruk av sosiale medier i rekruttering kan ha effekt. Jeg har gjort tiltak for å forhindre at dette påvirker hvordan jeg tolker svarene. Jeg har blant annet forsøkt å unngå ledende spørsmål, som er en vanlig feilkilde i intervjuer (Saunders et al., 2012). Det at jeg har tatt opp alle intervjuene til lydfiler gjør at jeg også har fått mulighet til å høre igjen hva som faktisk ble sagt. En annen metode som ville sikret høy reliabilitet ville vært å få en annen forsker til å kategorisere/analysere datamaterialet (Ryen, 2002), men dette har jeg ikke hatt anledning til.

### **3.5.2. Validitet**

Her vil jeg diskutere oppgavens *interne validitet*, altså hvordan forskningsdesignet gir den nødvendige innsikten for å kunne svare på problemstillingen – med andre ord om jeg måler det jeg ønsker å måle (Østbye et al., 2007). Ofte vil det å vise til et kausalt forhold mellom to variabler styrke forskningens interne validitet, men dette viser seg oftest i kvantitative undersøkelser (Saunders et al., 2012). Da min oppgave dreier seg om hvilke likheter og forskjeller det er på to gruppers syn, som er det jeg får presentert i intervjuene, ligger begrensningen her i hvorvidt jeg har klart å tolke informasjonen fra respondentene riktig. Ved

å gjennomgå svarene sammen med respondentene etter intervjuene, som er en form for medlemsvalidering (Ryen, 2002), har jeg styrket forskningens validitet.

### **3.5.3. Generalisering – funnernes rekkevidde**

*Generalisering* kalles også ekstern validitet, og omhandler hvorvidt forskningen kan generaliseres til å gjelde grupper utenfor utvalget (Saunders et al., 2012) og funnene gjøres allmenngyldige (Østbye et al., 2007). Man er uenige om generaliseringsbegrepet kan brukes for å evaluere kvalitativ forskning, da kvalitative undersøkelser ofte har få respondenter og ikke-tilfeldige utvalg av disse (Saunders et al., 2012). Ofte brukes begrepet *overførbarhet* i stedet for generalisering (Østbye et al., 2007). Selv om en kvalitativ undersøkelse ikke kan generaliseres til å gjelde hele populasjonen det er gjort utvalg fra, kan en godt gjennomarbeidet kvalitativ undersøkelse ofte ha stor overføringsverdi til andre situasjoner (Saunders et al., 2012).

Selv om jeg har valgt å gjøre et ikke-tilfeldig utvalg, har jeg forsøkt å få en viss ulikhet mellom respondentene i hver gruppe, slik at den informasjonen som kommer frem kan representere flere. Jeg har valgt virksomheter fra ulike bransjer og eksperter med ulik innfallsvinkel til rekruttering med sosiale medier. Med kun fire respondenter i hver gruppe er det vanskelig å gjøre en vurdering av i hvor stor grad undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre, da jeg ikke har noen større undersøkelser, for eksempel kvantitative, å sammenligne med. Metodetriangulering, hvor både kvalitative intervjuer og kvantitative undersøkelser ble benyttet, kunne vært vurdert i en større undersøkelse, for å kontrollere og styrke tilliten til de funnene som gjøres (Østbye et al., 2007).

## **4. Sosiale medier-ekspertenes syn på rekruttering med sosiale medier**

### **4.1. Presentasjon av sosiale medier-ekspertene**

#### **4.1.1. Cecilie Staude**

Staude underviser i sosiale medier på BI i Oslo og holder jevnlig foredrag og workshops for bedrifter, kommuner, organisasjoner, politikere og mediehus om strategisk bruk av sosiale medier, blant annet i rekruttering. Hun har i 2013 utgitt en bok om sosiale medier<sup>6</sup> (Staude, 2012).

#### **4.1.2. Alf Tore Meling**

Meling er en selvstendig kommunikasjonsrådgiver i I All Offentlighet som har spesialisert seg på rådgivning innen offentlig sektor. Han har flere ganger vært involvert som rådgiver i kommuner og fylkeskommuners rekrutteringsprosesser i sosiale medier (Meling, 2012).

#### **4.1.3. Thomas Moen**

Moen er byråleder i Good Morning, og har flere års erfaring som kommunikasjonsrådgiver med fokus på digital kommunikasjon. Han har også gitt ut en egen fagbok om blogging<sup>7</sup>. Han har selv bygget sin egen personlige merkevare og ansatt andre ved hjelp av sosiale medier (Moen, 2012).

#### **4.1.4. Even Roland**

Even Roland er daglig leder i kommunikasjonsbyrået Rotor, som har spesialisert seg på rekrutteringskommunikasjon og employer branding. På tross av sin lave alder har han vært med på mye. Han var den yngste kommunikasjonsrådgiveren i Geelmuyden.Kiese noen gang, før han startet Rotor (Roland, 2012).

### **4.2. Effektene av rekruttering med de sosiale mediene**

Jeg vil her presentere mine analyserte data fra intervjuene med ekspertene, inndelt etter de effektene av rekruttering med sosiale medier respondentene trekker frem.

---

<sup>6</sup> Boken heter *Sosial kommunikasjon*. Staude skrev boken sammen med statsviter Svein Tore Marthinsen.

<sup>7</sup> *123 blogg – For nysgjerrige, nybegynnere og eksperter*, utgitt på Cappelen Damm forlag.

#### **4.2.1. Tilgang til flere kandidater**

Tre av ekspertene peker på at bruk av sosiale medier vil gi tilgang til flere kandidater, og flere viser til muligheten for rask spredning – ett av fellestrekkene mellom de ulike sosiale mediekanalene<sup>8</sup> (Staude & Marthinsen, 2013).

Meling mener at en av de største grunnene til at virksomheter bør være på sosiale medier, er at det er der folk er. Det at 60 prosent er på Facebook hver dag mener Meling sier noe om potensialet. Han peker også på mulighetene for å få spredt innholdet til mange via delefunksjonene i de sosiale mediene, enten ved viral eller betalt spredning<sup>9</sup>. Ved å for eksempel bruke levende bilder i rekrutteringskommunikasjonen på YouTube, kan man få oppmerksomhet og oppnå spredning av videoen, slik at man når mange med budskapet sitt. Han viser til et eksempel hvor Sarpsborg kommune brukte YouTube til å få oppmerksomhet og til å generere trafikk til rekrutteringnettstedet med stillingsannonsen, da de skulle rekruttere en ny ansatt innen kommunikasjon (Meling, 2012).

Staude mener i likhet med Meling at virksomheter må være i sosiale medier, fordi det er der folk er. Hun mener også at man gjennom spredning har potensiale til å nå flere kandidater enn man ellers ville gjort (Staude, 2012).

Moen peker på muligheten for stor spredning av innholdet som det viktigste for å kunne nå flere kandidater. Han understreker at innholdet må være bra og relevant nok for å bli spredt – det er ikke noe som kommer av seg selv (Moen, 2013).

#### **4.2.2. Økt tilgang til passive kandidater**

To av ekspertene, Meling og Roland, trekker frem mulighetene til å nå passive kandidater – altså de som ikke er aktivt på utkikk etter ny jobb.

Meling mener denne muligheten spesielt gjelder på LinkedIn og på Twitter. På LinkedIn kan man kommunisere i ulike grupper, hvor for eksempel allerede ansatte ingeniører er medlemmer, slik at man når disse med sitt budskap. På Twitter handler det mer om å vite

---

<sup>8</sup> Se pkt. 2.2

<sup>9</sup> Viral spredning er gratis spredning av innhold som drives av de sosiale mediens delekultur. Betalt spredning er annonsering i de sosiale mediene, hvor flere og flere kanaler gir virksomheter muligheten til å betale for å få spredt innhold (KS, 2012).



hvilke emnetagger/hashtagger medlemmer av ulike yrkesgrupper følger med på, slik at man kan bruke disse i sine innlegg og dermed få sitt budskap vist til disse (Meling, 2012).

Roland mener man ikke når ut til passive kandidater med et salgsbudskap i en stillingsannonse, for eksempel i avis eller på Finn.no. Historiefortelling i de sosiale mediene gir ifølge ham en mulighet til å nå passive kandidater med et brandingbudskap, hvor virksomheten viser frem hvor gøy, utfordrende og bra det er å jobbe hos dem (Roland, 2012).

#### **4.2.3. Tilgang til bedre kandidater**

To av ekspertene mener virksomheter får mulighet til å få tak i bedre kvalifiserte kandidater når de bruker sosiale medier i rekruttering.

Staude mener virksomhetene går glipp av mange godt kvalifiserte søkere, om man ikke rekrutterer i de sosiale mediene. Hun vet om flere eksempler på bedrifter som opplever at man får mer kvalifiserte søkere ved rekruttering med sosiale medier, og mener man får riktigere søkere gjennom bruk av de sosiale mediene, enn ved statiske annonser (Staude, 2012).

Moen peker på muligheten til å få vite mer om kandidatene ved å oppsøke deres profiler i de sosiale mediene, slik at man kan forsøke å gjøre seg attraktive for de beste (Moen, 2012).

#### **4.2.4. Økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk**

To av ekspertene mener mange virksomheter som er aktive og rekrutterer i de sosiale mediene glemmer å ta i bruk de ansattes nettverk for å nå kandidater der.

Meling mener mange glemmer at de ansattes aktivitet bidrar til synlighet for virksomheten når deres profiler er linket opp til virksomhetens profil. Han påpeker at ansatte ofte har venner og kontakter i de sosiale mediene som tilhører samme yrkesgruppe som dem selv, og at dette kan utnyttes av virksomhetene (Meling, 2012).

Også Moen mener at de ansattes nettverk i de sosiale mediene ikke er utnyttet godt nok, og at de ansattes kontakter er en undervurdert målgruppe for rekrutteringskommunikasjon (Moen, 2012).

#### 4.2.5. Riktigere og bedre formidlet bilde av arbeidsplassen

Samtlige av ekspertene trekker frem at man ved å bruke sosiale medier i rekruttering, får formidlet et riktige og bedre bilde av hvordan det faktisk er å jobbe i virksomheten, noe som er nyttig i en employer branding-prosess<sup>10</sup> (Engelund & Buchhave, 2009).

Staude mener rekruttering med de sosiale mediene i stor grad handler om å vise hvem man er og hva som er unikt for virksomheten. Dette kan gjøres ved å ta med kandidatene *behind the scenes*, ved å vise frem ansatte og la dem fortelle hvordan de har det. Staude viser til Reitan-gruppen som bruker en åpen Facebook-gruppe som primærkanal for internkommunikasjon med sine ansatte, slik at potensielle kandidater kan få et innblikk i hvordan det er å jobbe for virksomheten. Slik får man også vist frem litt av kulturen i selskapet, på en måte Staude mener ikke er mulig ved tradisjonell annonsering. Hun mener mye av det som står i stillingsannonser er ting man kan ha vanskelig for å tro på, men som kan bli troverdig ved å slippe kandidatene litt inn i virksomheten og vise det i praksis. Staude mener også det er viktig å gi kandidater en enkel måte å få kontakt med noen som jobber i virksomheten for å få svar på sine spørsmål. Dette gjør sosiale medier ved at mange har sine private profiler linket opp til deres arbeidsplass. Staude viser til at arbeidsmiljø og faglig utvikling i dag er blant de viktigste kriteriene for valg av ny jobb, og mener bruk av sosiale medier der man formidler hva det innebærer å jobbe for virksomheten og hvordan de ansatte lever ut virksomhetens visjon, vil treffe mye bedre enn tradisjonelle stillingsannonser. Hun tror det å formidle historier om de ansattes hverdag blir viktig for å rekruttere de beste fremover (Staude, 2012).

Roland mener rekrutteringskommunikasjon handler om å fortelle hvem man er, hva du står for, hva slags mennesker som jobber hos deg og hva slags virksomhetskultur man har. Han mener det er et for stort gap mellom det mange, og spesielt de unge forventer når de skal starte i en virksomhet, og hva som faktisk møter dem. Han ser de sosiale mediene som et verktøy til å bryte ut av kjedelige stillingsannonser som det ifølge ham sjelden står noe interessant i. Ved å bruke de sosiale mediene kan man fortelle en historie over tid om hvordan det faktisk er å jobbe i virksomheten, slik at man formidler et riktigere bilde av arbeidsplassen og slipper feilansettelser. Han mener de som får dette til er de virksomhetene som våger å være åpne, ærlige, konkrete og uformelle, og som deler historier fra arbeidshverdagen. *Show, don't tell* er en god ledestjerne, mener Roland. Et eksempel han nevner er Apple som i de

---

<sup>10</sup> Se pkt. 2.1.1.

sosiale mediene trakk frem en av deres ansatte som hadde så lyst til å få til en spesiell formfaktor på et av deres nye produkter, at han fant opp en ny måte å sveise på. Det, mener Roland, høres ut som en arbeidsplass mange i den bransjen kan ha lyst til å jobbe ved, og er et eksempel på en historie som sier noe mer enn en stillingsannonse. Roland mener at virksomheter kan bruke de sosiale mediene til å fortelle en historie om seg selv og vise frem de kvalitetene de tilbyr de ansatte. Gjør man ikke det, mener Roland at man kommer til å gå glipp av mange riktige kandidater (Roland, 2012).

Moen mener det er viktig å gi kandidatene muligheten til å visualisere hvordan det hadde vært å jobbe i de ulike virksomhetene. Han mener det er ønskelig at kandidatene blir kjent med de som arbeider i virksomheten – fra kantinedamene til toppdirektøren. Han mener man må vise kulturen og være personlig i kommunikasjonen for å bygge en relasjon til kandidatene. Moen mener video kan være en god måte å kommunisere effektivt på for å vise frem arbeidsplassen på en god måte. Ved å bruke video blir det enklere for kandidaten å visualisere seg selv som ansatt i virksomheten, mener han. Gjør man dette får man formidlet et riktigere og ærligere bilde av arbeidsplassen, samtidig som man kan formidle hvilke kvaliteter som tilbys på en helt annen og bedre måte, enn ved bruk av statiske annonser (Moen, 2012).

Meling mener man i sosiale medier kan formidle et mer utfyllende og tydelig bilde av arbeidsplassen enn man kan i tradisjonelle stillingsannonser, spesielt når man tar i bruk mulighetene for video og interaksjon. Han understreker likevel at hvorvidt bildet blir riktigere kommer an på hva som kommuniseres, men at muligheten for dette er tilstede er han ikke i tvil om. Meling mener også at sosiale medier gir en mulighet til å synliggjøre arbeidsmiljøet og kunnskapen i virksomheten, som man bare kan glemme å få til i en stillingsannonse. Meling har fokus på langsiktige tiltak for å vise frem kvalitetene i virksomheten, som for eksempel å formidle kunnskap og diskutere fag i de sosiale mediene. Eksempelvis mener han at virksomheter ikke bare må formidle at de har fått en kontrakt til mange millioner kroner, men heller si at vi har fått den kontrakten fordi vi har ansatte som er drivende dyktige på det og det området. Man klarer ikke å bygge et omdømme som arbeidsgiver i en stillingsannonse, mener Meling, og sier man ved å bruke levende bilder på for eksempel YouTube kan vise frem og fortelle om arbeidsplassen på en bedre måte (Meling, 2013).

#### **4.2.6. Mer målrettet rekrutteringskommunikasjon**

Tre av respondentene trekker frem muligheten til å målrette rekrutteringskommunikasjonen som en viktig effekt.

Meling mener rekruttering med sosiale medier gir en mulighet til å målrette rekrutteringskommunikasjonen mot spesifikke kandidater, som avisannonsering ikke gir. Han sammenligner det å annonsere i avis med å skyte med hagle. Han nevner spesielt Facebooks annonseringsverktøy som interessant, hvor man blant annet kan målrette med tanke på alder og geografi. Muligheten til å henvende seg i faggrupper, for eksempel på LinkedIn, trekkes også frem (Meling, 2012).

Staude råder virksomheter til å dele opp kommunikasjonen for å treffe dem man ønsker å nå, og mener sosiale medier kan bidra med dette. Som et eksempel nevner hun Statens Vegvesen som har 12 forskjellige Facebook-sider som er tilpasset ulike målgrupper. Hun mener man sjelden treffer godt med jobbanonser i aviser, og at man derfor i stedet kan bruke sosiale medier til å nå ulike yrkesgrupper (Staude, 2012).

Moen mener det er Facebooks annonseringsverktøy som er spesielt interessant med tanke på målretting av rekrutteringskommunikasjonen (Moen, 2012).

#### **4.2.7. Mer kostnadseffektiv rekruttering**

Tre av ekspertene mener rekruttering med sosiale medier er en kostnadseffektiv måte å rekruttere på, slik også Difi presenterer de sosiale mediene for virksomheter<sup>11</sup> (Difi, 2010).

Staude mener man når flere og bedre kandidater gjennom spredning og målrettet kommunikasjon, uten å bruke en krone på tradisjonell markedsføring (Staude, 2012).

Meling mener også at rekruttering med sosiale medier er kostnadseffektivt, og peker blant annet på at man ved å ha den riktige informasjonen tilgjengelig i de sosiale mediene, kan slippe dyre henvendelser (Meling, 2012).

Også Moen peker på rekruttering med sosiale medier som kostnadseffektiv, fordi man ved å ha relevant innhold kan oppnå stor gratis spredning (Moen, 2012).

---

<sup>11</sup> Se pkt. 2.2.1.

#### **4.2.8. Trafikkgenerering til rekrutteringsnettsted**

Tre av ekspertene peker på muligheten til å møte kandidatene i sosiale medier, og lede dem videre inn til egne nettsteder for rekruttering.

Meling mener rekruttering med sosiale medier gir gode muligheter til å synliggjøre og generere trafikk til rekrutteringsnettsteder, enten om det er på virksomhetens nettside, eller på Finn.no. I tillegg til å få flere inn på siden, kan man gjennom å spre koblingene der det aktuelle fagmiljøet befinner seg i de sosiale mediene, få mer relevante besøkende inn på siden (Meling, 2012).

Staude mener det blir viktig å møte kandidater, spesielt unge, i de sosiale mediene og lede dem inn på de tradisjonelle nettstedene for rekruttering, da disse ikke lenger bruker tradisjonelle nettsider som primærkanal for å innhente informasjon (Staude, 2013).

Moen ser helt klart en mulighet for å generere trafikk til rekrutteringsnettsteder, når man har bygget seg opp et publikum i sosiale medier. Disse kan føres inn til rekrutteringsnettstedet, så lenge innholdet oppleves relevant for kandidatene (Moen, 2013).

#### **4.2.9. Viser åpenhetskultur**

Staude mener rekruttering med de sosiale mediene viser i praksis at virksomheten har en åpenhetskultur hun tror mange finner attraktiv i våre dager. Hun mener det i samfunnet er en stadig større forventning til åpenhet i alle typer virksomheter. Ved å vise i praksis at man har en åpenhetskultur, vil dette i mange tilfeller styrke virksomhetens attraktivitet (Staude, 2012).

#### **4.2.10. Gir signaleffekt som moderne virksomhet**

Meling mener man ved å være aktiv i de sosiale mediene gir en signaleffekt om hva slags selskap man er, overfor kandidatene. Det vil være et paradoks om man på den ene siden sier at man er en fremtidsrettet virksomhet, samtidig som man ikke er aktiv i sosiale medier.

Meling mener det å bruke sosiale medier er en form for posisjonering som vil gjøre virksomheten attraktiv for dem som ønsker en fremtidsrettet og moderne arbeidsgiver (Meling, 2012), slik også Difi viser til i sin presentasjon av de sosiale mediene<sup>12</sup> (Difi, 2010).

---

<sup>12</sup> Se pkt. 2.2.1.

#### **4.2.11. Gir et forsprang i konkurransen om arbeidskraft**

I denne tidlige fasen for norske virksomheters bruk av sosiale medier i rekruttering, mener alle ekspertene at det er mulig for de som tar dette i bruk tidlig å skaffe seg et forsprang til konkurrentene sine.

Roland mener de bedriftene som kommer i gang med rekrutteringskommunikasjon i sosiale medier tidlig, vil få en bonuseffekt. Han viser til at de bedriftene som var tidlig ute med kundeservice/-behandling i sosiale medier, har høstet mye positiv oppmerksomhet og PR for det (Roland, 2012).

Staude mener at de bedriftene som tviholder på de gamle kanalene for rekrutteringskommunikasjon, kommer til å tape i det lange løp (Staude, 2012).

Moen mener at dersom man rekrutterer med de sosiale mediene tidlig, kan hente mange gode kandidater uten særlig konkurranse fra andre. I avisen eller på Finn.no er man bare en av mange, mens på de sosiale mediene har man mindre konkurranse om oppmerksomheten (Moen, 2012).

Meling mener de som ikke er tilstede i de nye kanalene vil tape fort for konkurrentene som har kommet inn som de første i sin bransje. Det å være tidlig ute og ta en posisjon i de sosiale mediene vil gi en kjempefordel og en tjuvstart som er vanskelig å ta igjen senere (Meling, 2012).

#### **4.2.12. Forsterking av positiv omtale**

Meling trekker frem at man kan bruke de sosiale mediene til å forsterke effekten av andres positive omtale av virksomheten som arbeidsplass. Ved å lenke til eller dele andres ros av virksomheten som arbeidsplass, forsterker man effekten av dette ved at omtalen blir sett av flere. Det at andre omtaler virksomheten positivt er ifølge Meling sterkere enn om man roser seg selv (Meling, 2012).

#### **4.2.13. Økt dialog med potensielle kandidater**

Staude, Moen og Meling trekker frem mulighetene de sosiale mediene gir for å komme i dialog med kandidatene. Dialog er også trukket frem i teorikapittelet som et sentralt kjennetegn ved de sosiale mediene<sup>13</sup> (Staude & Marthinsen, 2013; Aalen, 2013).

Staude mener virksomheter i mye større grad kan snakke *med*, i stedet for *til*, i de sosiale mediene. Hun mener at flere kandidater ønsker å være i dialog med virksomheten, og at man derfor må være tilstede og klar for dialog. Hun mener dette spesielt gjelder unge og eksemplifiserer med måten hun kommuniserer med sine studenter. Sender hun dem mail får hun sent og sjelden svar, mens hvis hun finner dem på de sosiale mediene får hun svar på direkten (Staude, 2012).

Meling mener virksomheter som er aktive i de sosiale mediene må være forberedt på respons fra kandidater (Meling, 2012).

Også Moen mener virksomheter i større grad kan og må snakke med kandidater i de sosiale mediene, da disse mediene er skapt for dialog (Moen, 2012).

#### **4.2.14. Økt innsikt i virksomhetens employer image**

Det å få innsikt i hvordan virksomheten sees på som arbeidsplass blir trukket frem av alle fire ekspertene som en effekt av å rekruttere i de sosiale mediene. Det å kunne lytte og påvirke hvordan det snakkes om virksomheten er, som nevnt i teorikapittelet, en stor del av det å markedsføre seg i de sosiale mediene<sup>14</sup> (Aalen, 2013), og vil gi virksomheter muligheten til å kartlegge sitt employer image<sup>15</sup> (Engelund & Buchhave, 2009).

Meling mener det er viktig å ta i bruk de mulighetene sosiale medier gir for å lytte til det som blir sagt om virksomheten i de sosiale mediene. En av de viktigste effektene av dette er muligheten til å korrigere feil informasjon og komme med tilsvar til kritikk (Meling, 2012).

Staude mener flere av samtalene mellom mennesker er flyttet ut i mer offentlige rom, og at man derfor som arbeidsgiver kan lytte til det som blir sagt om en. På den måten får man bedre

---

<sup>13</sup> Se pkt. 2.2

<sup>14</sup> Se pkt. 2.2

<sup>15</sup> Se pkt. 2.1.1.

innsikt i hvilket inntrykk for eksempel potensielle arbeidstakere har av en. Man kan ta med de positive og negative signalene, og agere etter det, i stedet for etter slik man antar eller tror man blir oppfattet. Bedrifter i dag er alt for selvopptatte, mener Staude. De er mest opptatt av å snakke om seg selv og snakker *til* kandidatene i stedet for *med*. Ved å lytte i de sosiale mediene kan man snappe opp hva slags behov og ønsker kandidatene faktisk har. Mange er redde for negative tilbakemeldinger, men tilbakemeldingene gir et innblikk i hva folk er opptatt av, mener Staude. Det er hvordan man håndterer den eventuelle kritikken som danner inntrykket man sitter igjen med (Staude, 2012).

Også Roland mener de sosiale mediene gjør at virksomheter kan få vite hva kandidatene er interesserte i, og hva de snakker om seg imellom. På den måten kan man tilpasse rekrutteringsarbeidet til hva kandidatene faktisk har behov for (Roland, 2012).

Moen peker på mulighetene for å bruke egne verktøy som overvåker hva som sies om en i de sosiale mediene. Han mener man på denne måten kan snappe opp hva som sies om virksomheten som arbeidsgiver – kommunikasjon som ellers ville ha foregått i det skjulte og man aldri ville ha fått tilgang til (Moen, 2013).



## 5. Virksomhetenes syn på rekruttering med sosiale medier

### 5.1. Presentasjon av virksomhetene

#### 5.1.1. Kværner ASA

Selskapet Kværner ASA ble etablert i 2011 etter en fisjon med Aker Solutions, men har en lengre historie som



ingeniørbedrift. De leverer varer og tjenester til oljebransjen over hele verden, og konkurrerer i et tøft arbeidsmarked om ingeniører. Etter fisjonen i 2011 har Kværner til en viss grad måttet skape sin egen profil på nytt, også som arbeidsgiver. En helhetlig strategi når det kommer til employer branding har så langt ikke blitt prioritert i den omstillingsprosessen selskapet har vært gjennom, men vil bli prioritert i nær fremtid (Forberg, 2013).

I de sosiale mediene har Kværner fokusert sin innsats på Facebook, men selskapet er også aktive på LinkedIn og Twitter (Forberg, 2013).

Kværner er på Facebook først og fremst for å nå egne ansatte og potensielle kandidater. Mye av aktiviteten handler om å fortelle om det som skjer i selskapet, og å trekke frem historier om sine ansatte. De forsøker å ha en personlig og uformell tone i kommunikasjonen på Facebook. Når selskapet har rekrutteringskampanjer på gang, reflekteres dette i de sosiale mediene. På Facebook-siden sin endrer de forsidebildet til et kampanjebilde som forteller om kampanjen. I tillegg har de alltid en egen fane på sin Facebook-side med oversikt over alle de ledige stillingene i selskapet, slik at disse er lett tilgjengelig for brukerne på Facebook (Forberg, 2013).

Twitter er mest brukt til kommunikasjon med media, hvor det lenkes til pressemeldinger og lignende. LinkedIn har også blitt brukt, men aktiviteten har vært lav (Forberg, 2013).

Ansvarer for Kværners rekrutteringsarbeid i sosiale medier er delt mellom HR- og kommunikasjonsfunksjonene. Kværner har ansatt en egen sosiale medier-ansvarlig, men har også innleide konsulenter som gir dem den kompetansen de har behov for (Forberg, 2013).

I teorikapittelet ble det vist til at mange virksomheter satser mer og mer på rekruttering med de sosiale mediene<sup>16</sup> (Nordic-Media-Team, 2012). Også Kværner kommer til å satse enda mer på rekruttering i de sosiale mediene i tiden fremover, og spesielt bruke LinkedIn mer aktivt (Forberg, 2013).

### **5.1.2. Head Energy AS**

Head Energy er et ingeniør- og konsultantselskap i Bergen som jobber innen olje og gass, shipping og energi. De leverer ingeniørkompetanse til mange store prosjekter. Fra oppstarten i 2010/2011 har de vokst fra null til rundt 170 ansatte våren 2013. I likhet med Kværner er også Head Energy i sterk konkurranse om ingeniørene på arbeidsmarkedet. De ønsker å vokse videre, da det ikke er mangel på oppdrag, men begrensningen deres ligger i arbeidskapasiteten. For å nå målet om å vokse til 400 ansatte i 2015, er de helt avhengige av å være attraktive som arbeidsgivere (Leikvoll, 2013), noe som gjør at employer branding slik det er fremstilt i teorien<sup>17</sup> (Engelund & Buchhave, 2009) kan være et nyttig redskap fremover.



Selskapet er positive til sosiale medier, ser dem som gode markedskanaler, bruker dem aktivt, og oppfordrer alle sine ansatte til å være aktive i dem. De er først og fremst aktive på Facebook og på LinkedIn, men er også tilstede på Twitter. Head Energy ønsker å kommunisere med kunder, ansatte og potensielle kandidater i de sosiale mediene. Det er likevel employer branding som er hovedgrunnen til aktiviteten. Head Energy bruker de sosiale mediene til å publisere nyheter om selskapet og stillingsutlysninger, og forsøker å få dette spredd i nettverket sitt, blant annet gjennom at de ansatte deler innholdet videre. De forsøker å ha en personlig tone i hvordan de kommuniserer, spesielt på Facebook, men også til en viss grad på LinkedIn (Leikvoll, 2013).

---

<sup>16</sup> Se pkt. 2.3.2.

<sup>17</sup> Se pkt. 2.1.1.

På LinkedIn bruker selskapet mulighetene for å målrette annonser mot personer med den kompetansen de er ute etter, og bruker også kanalen til å kartlegge og tiltrekke seg spesifikke kandidater (Leikvoll, 2013).

Selskapet har egne folk som driver med rekruttering mer eller mindre på heltid, og disse bruker mye tid i de sosiale mediene, og da spesielt på LinkedIn. For å skaffe seg den nødvendige forståelsen og kompetansen i bruk av sosiale medier, har flere av selskapets ansatte vært gjennom kurs. Selskapet er opptatt av at deres ansatte skal kunne bruke de sosiale mediene til selskapets beste, og vurderer stadig kompetansehevede tiltak. De har også egne kommunikasjonsansvarlige som både bidrar med egen kompetanse om merkevarebygging og kommunikasjon, i tillegg til at de får ekstern hjelp. Hjelp utenfra er nødvendig fordi selskapet ikke har kapasitet til å ligge i forkant i sosiale mediene på egenhånd (Leikvoll, 2013).

Selskapet forventer, i likhet med teoretikerne<sup>18</sup> (Staude & Marthinsen, 2013), en rivende utvikling i hvordan de sosiale mediene kommer til å bli brukt som verktøy for virksomheter fremover, også med tanke på rekruttering (Leikvoll, 2013).

### 5.1.3. Stavanger Universitetssykehus HF

Stavanger Universitetssykehus (SUS) er Norges fjerde største sykehus, og er sykehuset til 330.000 mennesker i Sør-



Rogaland. Pasientbehandling, forskning, utdanning og opplæring av pasienter er de fire hovedoppgavene sykehuset med 7300 ansatte skal utføre (Stavanger-universitetssykehus, 2013). I mange sammenhenger er sykehuset i hard konkurranse med andre helseinstitusjoner om arbeidskraft. Det er mangel på blant annet intensivsykepleiere, og ofte kan kommunene tilby helsefagarbeiderne høyere lønn enn det sykehuset kan (Rasdal, 2013).

Kommunikasjonsavdelingen hos SUS fikk debutere i sosiale medier i 2010, etter et direktørbytte. I motsetning til den forrige direktøren, ønsket den nye at sykehuset skulle være tilstede i sosiale medier. Kommunikasjonsavdelingen opprettet derfor profiler på Facebook, Twitter, YouTube og LinkedIn, og har bygget seg opp *stein for stein* etter det. De hadde lenge ingen bevisst strategi for arbeidet. Hovedgrunnen til at SUS er på sosiale medier i dag, er

---

<sup>18</sup> Se pkt. 2.3

deres plikt til å informere omgivelsene om hva de holder på med. Målgruppene er egne ansatte, pasienter, fagmiljøer, potensielle kandidater og pressen (Rasdahl, 2013).

Facebook har vært deres hovedkanal. Det er der de har brukt mest energi, ettersom de her treffer flest. Mange av dem de treffer på Facebook er egne ansatte. De bruker Facebook til å fortelle historier fra sykehuset og å vise hvordan det er å jobbe der. De deler gjerne positive hendelser på sykehusets ulike avdelinger hvor de ansatte er sentrale i fortellingene. Tidligere lenket de mest opp til historier som lå på sykehusets hjemmesider, men har etter hvert begynt å lage eget innhold tilpasset Facebook, hvor positivitet, gode historier og bilder av mennesker trekkes frem, for å treffe Facebook-publikummet bedre. Sykehuset anser de daglige oppdateringene for å være omdømmebyggende, og som en del av deres arbeid med employer branding (Rasdahl, 2013).

SUS har ved flere anledninger hatt kortsiktige rekrutteringskampanjer i sosiale medier, og da først og fremst på Facebook. Bakgrunnen for kampanjene har vært spesifikke behov for arbeidskraft, for eksempel ved opprettelse av nye avdelinger eller ferieavvikling. De sosiale mediene har også blitt tatt i bruk der hvor det har vist seg vanskelig å få fylt behovet, for eksempel når det har vært behov for intensivsykepleiere – en gruppe helsefagarbeidere det er stor konkurranse om. Kampanjene har i hovedsak gått ut på å bruke Facebooks annonseringsverktøy, hvor annonsene har lenket til egne rekrutteringssider på sykehusets nettsted. De annonsene som har funket best er de som har vært mest spisset, hatt bilde av smilende ansatte, har vist frem kvalitetene ved arbeidsplassen og stillingen som skulle fylles, og hatt fokus på de personene den utvalgte kandidaten vil komme til å jobbe sammen med. Alle de fem kampanjene sykehuset har gjennomført til nå, har også tatt i bruk andre kanaler som annonser i avis og Finn.no (Rasdahl, 2013).

Twitter ble sporadisk brukt i kampanjene til å lenke til landingssidene, men dette var mer eller mindre tilfeldig og lite gjennomtenkt. SUS har også en profil på LinkedIn, men er i liten grad aktive her. Grunnen er at de ikke har sett nytten enda, men de er åpne for å ta det i bruk den dagen det viser seg å være et nyttig verktøy for dem (Rasdahl, 2013).

Arbeidet med rekruttering i sosiale medier har vært fordelt på personal- og kommunikasjonsavdelingen. Kompetansen som har vært nyttig for SUS har vært grunnleggende kommunikasjonskompetanse. Forståelse for hvordan de sosiale mediene

fungerer trekkes også frem som viktig. Likevel er det et ønske i miljøet om å ha en egen stilling som kunne sittede med ansvar for rekrutteringsarbeidet i sosiale medier (Rasdahl, 2013).

#### 5.1.4. Itera ASA

Itera ASA er et IT-konsern som driver innen blant annet konsulentvirksomhet, IT-drift og kommunikasjon. Konsernet har fem datterselskaper, men er når denne oppgaven skrives i ferd med å omorganisere, slik at arbeidet vil gå mer på tvers av selskapene (Skinnarland, 2013).



Det er hard konkurranse om IT-teknologer, og de aller fleste selskapet kunne tenke seg å rekruttere er allerede ansatt et annet sted (Skinnarland, 2013). Dermed er Itera, som mange andre, også i den situasjonen som Engelund og Buchhave (2009) beskriver<sup>19</sup>, at de må ut og selge virksomheten og stillingene.

Itera utarbeidet sin første strategi for sosiale medier i 2011. Det var kommunikasjonsavdelingen som laget strategien, med innspill fra HR. Itera er aktive på Facebook, Twitter og LinkedIn. Det er først og fremst langsiktig employer branding som har vært fokus i Iteras rekrutteringsarbeid på sosiale medier. De har lite eller ingen erfaring med større rekrutteringskampanjer, men har brukt de ansattes nettverk ved at de har fått dem til å dele spesifikke stillingsutlysninger i de sosiale mediene når det har vært behov (Skinnarland, 2013).

På Facebook er det dagens ansatte og potensielle ansatte som er målgruppen, og innsatsen handler mye om employer branding. De forteller historier for å skape nysgjerrighet og positivitet rundt det å arbeide i Itera, og for å gi et inntrykk av å være en attraktiv arbeidsplass. De forsøker å ha en uformell og humoristisk tone i det de legger ut, hvor menneskene som jobber i Itera er i fokus. De viser også bilder fra arbeidshverdagen for å gi et bedre og riktigere inntrykk av hvordan det er å jobbe hos dem (Skinnarland, 2013).

LinkedIn brukes av Itera i stor grad for å kartlegge og tiltrekke potensielle søkere. IT-bransjen er godt representert på LinkedIn med mange medlemmer, og denne kanalen er derfor spesielt

---

<sup>19</sup> Se pkt. 2.1.1.1.

viktig for Itera. De ønsker å ha sine ansatte lenket opp til Iteras profil, slik at andre i deres nettverk ser hvem som jobber der og hvilke prosjekter de jobber med (Skinnarland, 2013).

Itera har i liten grad brukt Twitter til rekruttering. Kanalen er brukt mer i forbindelse med faglige arrangementer, for eksempel for å få folk til å komme innom Iteras stand. Innsatsen på Twitter er litt tilfeldig og ustrukturert (Skinnarland, 2013).

Rekruttering i de sosiale mediene har vært et delt ansvar mellom HR- og kommunikasjonsavdelingen i Itera. I tillegg er det folk i de ulike selskapene som kan formidle egne budskap. Kompetansen som ligger til grunn for Iteras arbeid kommer både fra noen interesserte ildsjeler i de ulike avdelingene som har satt seg inn i hvordan de ulike sosiale mediene fungerer, og de har også hatt god hjelp fra de i konsernet som jobber med kommunikasjonsrådgivning til daglig (Skinnarland, 2013).

Itera er ikke i tvil om at de kommer til å satse mer på rekruttering i sosiale medier i fremtiden, og hevder at de som ikke tar i bruk dette nå går glipp av mange gode kandidater (Skinnarland, 2013).

## **5.2. Effektene av rekruttering med sosiale medier**

Jeg vil her presentere de analyserte dataene fra intervjuene med virksomhetsrepresentantene, ut fra de ulike effektene av rekruttering med sosiale medier respondentene trekker frem.

### **5.2.1. Tilgang til flere kandidater**

Alle de fire virksomhetene trekker frem tilgangen til flere kandidater som en effekt av å bruke sosiale medier i rekruttering.

Iteras rekrutteringsjobb i de sosiale mediene har gitt dem flere søkere. De har fått henvendelser fra folk som har sett hvem som jobber hos dem og blitt fristet etter å ha sett hva disse jobber med. De har fått respons når de har sendt ut stillingsutlysninger i de sosiale mediene. Selskapet ser særlig fordeler på LinkedIn, ettersom bransjen er godt representert der (Skinnarland, 2013).

Head Energy har ikke nøyaktige tall nå på hvor mange kandidater de har hentet gjennom rekruttering i sosiale medier, men sier det er mange. I en avisartikkel Leikvoll trekker frem fra

DN i 2011<sup>20</sup> ble det sagt fra Head Energy at de hentet tre av fire nyansatte fra sosiale medier, spesielt LinkedIn. Dette viser at selskapet har nådd og fått tilgang til flere kandidater (Leikvoll, 2013).

Personalavdelingen hos SUS har også vært fornøyde med det de har fått igjen for rekrutteringsarbeidet i de sosiale mediene, og mener de har fått flere kandidater enn de ellers ville ha fått. I flere av kampanjene deres hadde avisannonsering og andre virkemidler ikke hatt noen effekt, men da sykehuset benyttet seg av mulighetene i sosiale medier, fikk de fylt behovet. Til tross for at det er svært vanskelig å få tak i intensivsykepleiere, fikk de etter en kampanje tak i tre kvalifiserte søkere – flere enn det personalavdelingen hadde regnet med (Rasdahl, 2013)

Kvæerner kan ikke vise til konkrete søkertall, men er ikke i tvil om at de har fått økt kandidatmassen. I en stor kampanje på flere plattformer kom mellom 200 og 300 av de interesserte fra sosiale medier (Forberg, 2013).

### **5.2.2. Økt tilgang til passive kandidater**

Samtlige fire virksomheter mener de har fått økt tilgang til passive kandidater – de som i utgangspunktet ikke er på utkikk etter ny jobb.

Head Energy mener at det er her den største fordel ligger. I markedet de opererer i har alle jobb, og få er aktivt på utkikk etter ny jobb. Som en konsekvens gir tradisjonell annonsering i avis eller på Finn.no selskapet ingenting. Flere kandidater har henvendt seg til Head Energy etter å ha fått informasjon om selskapets aktiviteter gjennom de sosiale mediene (Leikvoll, 2013).

Også Itera fremhever den økte tilgangen til de passive kandidatene som den viktigste fordel med rekruttering med sosiale medier. Ved å profilere seg for passive kandidater ved blant annet å bruke deling i de ansattes nettverk<sup>21</sup>, opplever de å få tilgang til viktige kandidater, og ofte gode kandidater (Skinnarland, 2013).

---

<sup>20</sup> Kan leses på <http://www.dn.no/talent/article2229807.ece>

<sup>21</sup> Tilgang til kandidater i de ansattes nettverk er en egen effekt som vises til senere i oppgaven. Distinksjonen mellom tilgang til passive kandidater og kandidater i de ansattes nettverk gjøres i denne oppgaven fordi det

Kværner har ved flere anledninger opplevd at folk som ikke har vært ute etter jobb har blitt tipset om stillinger via Facebook. Tilgangen til disse kandidatene er viktig for Kværner, da svært mange av de aktuelle kandidatene allerede er ansatt et annet sted (Forberg, 2013).

Også SUS har opplevd at de har fått søkere som egentlig ikke var på utkikk etter ny jobb, men har ikke mulighet til å måle hvor mange det dreier seg om (Rasdall, 2013).

### **5.2.3. Økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk**

Tre av virksomhetene forteller at de har fått økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk på sosiale medier.

SUS mener det er delingen i de ansattes nettverk som er den største fordel med å rekruttere med sosiale medier. Dersom en av deres sykepleiere deler informasjon om karrieremuligheter til sitt nettverk på sosiale medier, kan man være ganske sikker på at hun har andre sykepleiere i sitt nettverk som får se innholdet (Rasdall, 2013).

Head Energy opplever at de når flere potensielle kandidater med informasjon om selskapet og karrieremulighetene de kan tilby enn de ellers ville gjort, ved å la de ansatte spre denne informasjonen i sine nettverk (Leikvoll, 2013).

Itera har sett nytten av å kunne bruke de ansattes nettverk på de sosiale mediene. De har fått dem til å dele stillingsannonser i sine sosiale nettverk. Ofte kjenner IT-teknologer andre IT-teknologer som kan være interessante for Itera å nå. De ansatte blir brukt som ambassadører som kan fortelle om hvordan det er å jobbe for virksomheten, og hvilke arbeidsoppgaver de har. De har opplevd at de får tilgang til helt andre, flere og bedre kandidater ved å bruke Facebook og LinkedIn i stedet for tradisjonell annonsering, gjennom å utnytte deres ansattes nettverk. Erfaringen er at flinke folk rekrutterer flinke folk (Skinnarland, 2013).

---

finnes både aktive og passive kandidater i nettverkene, og fordi man kan få tilgang til passive kandidater uten å bruke deling i de ansattes nettverk, ved for eksempel annonsering.



#### **5.2.4. Riktigere og bedre formidlet bilde av arbeidsplassen**

Alle fire virksomhetene mener mulighetene som ligger i de sosiale mediene, gjør at de kan fortelle et mer riktig bilde av hvordan det er å jobbe hos dem. En mener også at man bedre får formidlet hvilke kvaliteter som ligger i den enkelte stillingen.

Kværner mener deres daglige oppdateringer som i hovedsak er ment til sine egne ansatte, kan gi potensielle søkere et mer riktig bilde av hvordan det er å jobbe i selskapet, enn de ellers ville ha fått. De har også brukt mulighetene til å legge ut videosnutter direkte på Facebook, hvor ansatte og lærlinger forteller om det å arbeide i Kværner. Det er viktig for selskapet at sidene er ærlige, slik at det ikke blir for store overraskelser når man begynner i arbeidet (Forberg, 2013).

Head Energy mener også at historiefortellingen i de sosiale mediene kan gi et riktigere bilde av arbeidshverdagen hos dem. Virksomheten presiserer likevel at den viktigste jobben for å gi kandidater et mest mulig riktig bilde av hvordan det er å jobbe hos dem, fortsatt gjøres i den menneskelige kontakten på jobbintervju (Leikvoll, 2013).

Hos Itera kan alle ansatte som ønsker det fortelle om hvordan de har det på jobb på konsernets profiler i sosiale medier. Gjennom bildene og historiene de forteller, får Itera formidlet en usminket historie om dem selv. Det er viktig for Itera at de som søker jobb hos dem vet hvordan det faktisk er å jobbe i Itera, slik at det blir et så godt samarbeid som mulig (Skinnarland, 2013).

SUS har stadig fått mer fokus på å fortelle historier om hvordan det er å jobbe ved de aktuelle avdelingene, og å vise frem personene som jobber der. I motsetning til annonser i avis eller på Finn.no, mener SUS at Facebook i større grad gir dem mulighet til å fortelle en historie om hvordan det er å jobbe hos dem. SUS forteller også at de ved å ta de sosiale mediene inn i rekrutteringsprosessen, i større grad får vist frem de kvalitetene stillingene de utlyser har. Dette viste seg spesielt i deres første kampanje, da de i større grad fikk vist frem fordelene ved den splitter nye avdelingen de nyansatte kom til å jobbe ved når de annonserte i de sosiale mediene, enn de hadde fått i tidligere tradisjonelle annonser (Rasdal, 2013).

### **5.2.5. Mer målrettet rekrutteringskommunikasjon**

Flere av virksomhetene har opplevd at de i større grad enn tidligere kan målrette rekrutteringskommunikasjonen sin når de tar i bruk de sosiale mediene.

SUS har brukt de mulighetene som finnes for dette på Facebook. De har så langt målrettet annonsene etter alder og geografi. I en kampanje hvor det ble søkt etter sykepleiere ble unge mennesker i Norge, Sverige og Danmark satt som målgruppe. Målrettingen sees på som en måte å øke sannsynligheten for å nå potensielle kandidater. SUS synes også at mulighetene for å målrette etter kjønn er interessante (Rasdahl, 2013).

Head Energy mener de sosiale mediene gir dem mulighet til å henvende seg til så riktige folk som mulig for bedriften. Spesielt fornøyd er de med LinkedIns muligheter for dette, og kaller det en fantastisk markeds plass for ingeniører da stadig flere er aktive i denne kanalen (Leikvoll, 2013), slik også statistikken presentert i teorikapittelet viser<sup>22</sup> (Halogen, 2012). På LinkedIn får Head Energy muligheten til å henvende seg direkte til personer med en ønsket kompetanse og gjøre seg attraktive for dem (Leikvoll, 2013).

### **5.2.6. Mer kostnadseffektiv rekruttering**

Alle de fire virksomhetene ser rekruttering med sosiale medier som en kostnadseffektiv måte å rekruttere på.

For SUS er kostnadseffektivitet en sentral fordel med rekruttering med sosiale medier. For en brøkdel av det de må betale for avisannonser, har de fått bedre respons. I kampanjen hvor de var ute etter intensivsykepleiere, hadde tradisjonell annonsering ikke hatt noen effekt. Etter at 1600 kroner var brukt på annonser på Facebook var tre kvalifiserte søkere på plass. I deres første kampanje der de skulle skaffe 20 helsefagarbeidere til en ny avdeling, hadde annonsering i de tradisjonelle mediene ikke hatt tilfredsstillende effekt. De brukte derfor 8139 kroner på Facebook-annonsering og hadde allerede halvveis i kampanjen 19 kvalifiserte søkere på plass. Også det SUS fremhever som den viktigste fordelen med rekruttering med sosiale medier, tilgangen til kandidater i de ansattes nettverk gjennom deling i de ansattes nettverk, er gratis (Rasdahl, 2013).

---

<sup>22</sup> Se pkt. 2.2.2.2.

Også Head Energy ser rekruttering med sosiale medier som kostnadseffektiv. De forventer likevel at de som står bak kommer til å ta seg betalt i større grad i fremtiden (Leikvoll, 2013).

Erfaringen hos Itera er også at rekruttering med sosiale medier er en kostnadseffektiv måte å rekruttere på, i motsetning til for eksempel avisannonsering. Man treffer målgruppen bedre for mindre penger (Skinnarland, 2013).

Kværner har ikke forsøkt å rekruttere utelukkende i sosiale medier, men har likevel inntrykk av at det er et stort potensial for kostnadsbesparelser ved bruk av sosiale medier i rekrutteringsarbeidet. Utgiftene de har med annonsering i avis og andre steder er flere ganger høyere enn utgiftene de har med å være aktive i sosiale medier (Forberg, 2013).

#### **5.2.7. Trafikkgenerering til rekrutteringsnettsted**

Tre av de fire virksomhetene har fått økt trafikk til sitt rekrutteringsnettsted, som følge av deres tilstedeværelse i sosiale medier.

SUS' tilstedeværelse på Facebook har ført til økt trafikk til deres nettsted for rekruttering, gjennom lenker fra Facebook-siden og Facebook-annonser. Twitter har også bidratt til dette (Rasdal, 2013).

Kværner har til en viss grad klart å lede trafikk fra de sosiale mediene til sitt karrieresenter på nett. Rundt 20 prosent av de som besøker karrieresenteret kan spores tilbake til sosiale medier. De understreker at det ikke er så viktig hvor *mange* som besøker denne nettsiden, men at de *riktige* besøker den (Forberg, 2013).

Også Itera har opplevd at de gjennom å lenke fra de sosiale mediene til rekrutteringsnettstedet deres har fått økt trafikk, men ikke i like stor grad som de skulle ønske. De har også fått økt trafikk til annonser på Finn.no (Skinnarland, 2013).

#### **5.2.8. Viser åpenhetskultur**

Kværner trekker frem at en effekt ved rekruttering med sosiale medier, er at de får vist frem den åpenhetskulturen som er forankret i selskapet i praksis. Alle de ansatte kan fritt publisere innlegg på deres Facebook-sider og skrive om hvordan det er å jobbe i Kværner. Det kan forekomme negative tilbakemeldinger, men Kværner setter pris på muligheten til å kunne svare på eventuelle påstander som kan være uriktige (Forberg, 2013).

### **5.2.9. Økt dialog med potensielle kandidater**

Ingen av de fire virksomhetene har erfart at deres tilstedeværelse og rekruttering med de sosiale mediene har gitt dem økt kommunikasjon med potensielle kandidater.

Så langt har Itera i liten grad fått i gang en dialog med kandidater i de sosiale mediene. Det er i stor grad konsernets egne ansatte som kommenterer innleggene. De skulle gjerne sett at flere så de sosiale mediene som et sted å kunne ta kontakt med dem (Skinnarland, 2013).

Noe av det Head Energy mener er mest spennende med de sosiale mediene er mulighetene for dialog med potensielle kandidater, men så langt har de opplevd lite av det. Selskapet har opplevd at det er lettere å få respons på nyheter eller annen informasjon på Facebook enn på LinkedIn, men at det er lite av det i begge kanaler (Leikvoll, 2013).

SUS har i liten grad klart å oppnå en toveis kommunikasjon på de sosiale mediene, og dette er noe de ønsker å jobbe med (Rasdal, 2013).

### **5.2.10. Økt innsikt i virksomhetens employer image**

Det er heller ingen som trekker frem at de har fått bedre innsikt i virksomhetenes employer image – hvordan virksomheten sees på som arbeidsplass.

SUS driver overvåking av de sosiale mediene, men mener de i liten grad har fått bedre innsikt i deres omdømme som arbeidsgiver (Rasdal, 2013).

Å være aktiv i de sosiale mediene har heller ikke gitt Itera noe bedre innsyn i hvordan de oppfattes som arbeidsgiver. Dette skjer mest når de er i direkte kontakt med potensielle kandidater, for eksempel over telefon (Skinnarland, 2013).

### **5.2.11. Gjør egne ansatte mer attraktive**

Under intervjuene ble det også trukket frem noen utfordringer med å rekruttere i de sosiale mediene. To av virksomhetene opplever økt konkurranse fra andre virksomheter om sine egne ansatte.

Ved å profilere og vise frem sine ansatte i de sosiale mediene, merker Itera at de ansatte blir mer attraktive for konkurrentene i markedet. Det er likevel å foretrekke for Itera, slik at de får

vist at de er stolte av sine ansatte og får vist frem hvilke spennende prosjekter deres ansatte får være med på (Skinnarland, 2013)

Også Head Energy merker at profileringen av deres ansatte i de sosiale mediene gjør dem mer attraktive for konkurrentene. De velger likevel å se på det som markedsføring når mange flinke folk viser frem at de jobber for Head Energy (Leikvoll, 2013).

## **6. Sammenligning av gruppenes syn**

I denne delen vil jeg trekke sammen og sammenligne de to gruppenes syn på effektene av rekruttering med sosiale medier. Som jeg har gjort klart i fremgangsmåte-kapittelet<sup>23</sup> vil noen av effektene som er presentert i de to foregående kapitlene ikke bli tatt med videre, da for få av respondentene har omtalt disse, og det dermed blir umulig å gjøre en god sammenligning av gruppenes syn.

### **6.1. Tilgang til flere kandidater**

Både ekspertene og virksomhetene mener rekruttering med sosiale medier gir tilgang til flere kandidater, men de har litt ulike syn på hvordan dette oppnås.

Virksomhetene er mest opptatt av dem de når direkte, for eksempel Head Energy som rekrutterer på LinkedIn fordi det er mange ingeniører der. De har fokus på hvor de potensielle kandidatene er og ønsker å nå dem der.

Også ekspertene er opptatte av at man skal rekruttere med sosiale medier fordi det er der folk er. Meling presiserer dette ved å trekke frem Facebooks potensiale når 60 prosent av oss er innom daglig. Samtidig ser det ut til at de er mer opptatte av mulighetene for spredning enn virksomhetene. Tre av dem peker på dele-mulighetene i sosiale medier som viktig for å nå flere kandidater.

### **6.2. Økt tilgang til passive kandidater**

Mulighetene til å nå passive kandidater med rekrutteringskommunikasjonen trekkes frem av alle virksomhetene og to av ekspertene.

Alle virksomhetene forteller at de etter å ha startet med rekruttering med sosiale medier har fått inn flere søkere som ikke egentlig var ute etter ny jobb. Virksomhetene trekker frem at passive kandidater har blitt tipset om stillinger som var ledige via sosiale medier.

---

<sup>23</sup> Se pkt. 3.3.2.

Ekspertene er på den andre siden mer opptatte av muligheten til å fortelle historier om virksomheten og de ansattes tilværelse, for å lokke til seg de passive kandidatene. Roland mener man ved å bruke et brandingbudskap som ”se så fint og utfordrende vi har det på jobb” vil treffe de passive kandidatene bedre enn den direkte profileringen og stillingsannonseringen som virksomhetene trekker frem som effektiv.

### **6.3. Økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk**

To av ekspertene mener at delingen av virksomheters innhold i de ansattes nettverk er undervurdert og for lite utnyttet. Moen mener at de ansattes kontakter er en undervurdert målgruppe for rekrutteringskommunikasjon og Meling tror denne muligheten ofte glemmes når virksomheter skal rekruttere med sosiale medier.

Virksomhetene i denne undersøkelsen uttaler derimot noe annet. SUS mener det er nettopp delingen i de ansattes nettverk som er den største positive effekten med å bruke sosiale medier i rekruttering, og har erfart dette gjennom at deres ansatte har delt informasjon i sine nettverk. Erfaringen hos dem og Itera er at de på denne måten ofte treffer andre i samme yrkesgruppe, og helt andre kandidater enn de ville ha truffet med tradisjonell annonsering. Itera mener i tillegg de treffer bedre kandidater på denne måten.

De to gruppene er dermed i stor grad enige om at det ligger en god effekt i å bruke de ansattes nettverk på sosiale medier i rekruttering.

### **6.4. Riktigere og bedre formidlet bilde av arbeidsplassen**

Samtlige eksperter og samtlige virksomhetene trekker dette frem som en effekt av bruk av sosiale medier i rekruttering. Ekspertene mener man gjennom å fortelle uformelle og ærlige historier om hvem virksomheten er, hva slags kultur man har og hva man står for, kan få vist mer om seg selv, enn man kan i tradisjonelle stillingsannonser. Ekspertene mener man bør vise frem de som jobber i virksomheten og lar dem fortelle, gjerne på video, hvordan det er å jobbe der. Slik blir det lettere for potensielle kandidater å visualisere hvordan det ville vært å være en del av virksomheten. Har virksomheten egenskaper og kvaliteter man vil formidle, mener ekspertene at man skal vise det i praksis, noe de sosiale mediene gir muligheten til.

Mulighetene de sosiale mediene gir til å fortelle en historie over tid, har blitt godt mottatt av virksomhetene i denne undersøkelsen. Flere av dem bruker de sosiale mediene til å fortelle mer om seg selv enn de kunne i en stillingsannonse. Blant annet viser de frem ansatte og lar dem fortelle helt åpent hvordan det er å jobbe hos dem. Kværner har brukt video til dette. Alle virksomhetene mener effekten er at man får formidlet et riktigere bilde av arbeidsplassen. SUS har i tillegg erfart at de på en bedre måte får formidlet hvilke kvaliteter de faktisk tilbyr i stillingene sine.

Ekspert Meling mener at hvorvidt man oppnår å formidle et *riktigere* bilde av arbeidsplassen, avhenger av hvor ærlig man er.

## **6.5. Mer målrettet rekrutteringskommunikasjon**

To av virksomhetene mener de med sosiale medier har fått mulighet til å målrette rekrutteringskommunikasjonen på en bedre måte. SUS bruker Facebooks annonseringsverktøy slik ekspertene Moen og Meling forklarer det, mens Head Energy bruker søkemulighetene i LinkedIn til å definere målgrupper for sin kommunikasjon.

Staude mener at virksomheter også kan dele opp innsatsen i sosiale medier, ved å lage ulike sider/profiler som retter seg mot ulike målgrupper. Meling mener at man også kan målrette rekrutteringskommunikasjonen ved å identifisere og kommunisere i grupper på for eksempel LinkedIn hvor eksempelvis ingeniører er medlemmer.

Virksomhetene har altså tatt i bruk noen av mulighetene de sosiale mediene gir til å målrette kommunikasjonen, men har også noen ubrukte muligheter, slik som de Staude og Meling trekker frem.

## **6.6. Mer kostnadseffektiv rekruttering**

Alle virksomhetene og tre av ekspertene sier sosiale medier gir virksomheter mulighet for mer kostnadseffektiv rekruttering. Det er stor enighet om at rekruttering med sosiale medier gir bedre resultater for en lavere kostnad. Flere av virksomhetene peker på at man slipper store utgifter til avisannonsering. Moen og SUS peker begge på at deling i sosiale medier er



effektivt og gratis. Meling peker i tillegg på mulighetene til å slippe dyre henvendelser med spørsmål, dersom man har den riktige informasjonen tilgjengelig i sosiale medier.

Alt i alt virker de to gruppene samstemte i sitt syn på at de sosiale mediene gjør rekrutteringsprosesser mer kostnadseffektive.

## **6.7. Trafikkgenerering til rekrutteringsnettsteder**

Tre eksperter og tre virksomheter peker på at man gjennom å drive rekruttering med sosiale medier, kan øke trafikken til rekrutteringsnettsteder, enten på deres egne hjemmesider eller eksterne sider som Finn.no.

SUS, Kværner og Itera har alle opplevd å få økt trafikken til sine rekrutteringsnettsteder etter å ha startet med rekruttering med sosiale medier. Også ekspertene peker på at man gjennom å spre koblinger til disse nettstedene i sosiale medier kan få økt trafikk. Staude mener dette spesielt er viktig for å få de unge inn på disse sidene, da de i stadig større grad søker informasjon primært i sosiale medier.

## **6.8. Gir et forsprang i konkurransen om arbeidskraft**

Mens alle fire ekspertene mener at man ved å ta i bruk de sosiale mediene i rekruttering nå skaffer seg et forsprang i konkurransen med andre virksomheter, er det ingen av virksomhetene som ser det slik.

Ekspertene mener at de som er tidlig ute vil få positive effekter i form av mindre konkurranse om kandidatene, at man får en tydelig posisjon i de sosiale mediene og at man får startet på en læringsprosess før de andre som det vil bli vanskelig å ta igjen. Ingen av virksomhetene har trukket frem disse effektene i intervjuene.

## **6.9. Økt dialog med potensielle kandidater**

Når det gjelder hvorvidt man får økt grad av dialog mellom virksomheter og potensielle kandidater er det et klart skille mellom de to gruppene. Mens tre av ekspertene peker på dette som en viktig effekt av rekruttering med sosiale medier, er det ingen av de fire virksomhetene i oppgaven som ser denne effekten. Ekspertene mener virksomheter som driver rekruttering

med sosiale medier må forberede seg på dialog, og gjennom dialogen skape en relasjon til kandidatene.

Virksomhetene ser det ikke på samme måte. Itera sier det i stor grad kun er de ansatte som interagerer med selskapet på sosiale medier. Head Energy sier det er sjelden de får respons på innlegg både på Facebook og LinkedIn. Heller ikke SUS har fått i gang en toveiskommunikasjon.

Dette er et interessant skille når teori om sosiale medier i stor grad trekker frem at det er mulighetene for å skape relasjoner og kommunikasjon som skiller sosiale medier fra tradisjonelle medier.

### **6.10. Økt innsikt i virksomhetens employer image**

Også når det gjelder i hvilken grad virksomheter som rekrutterer med sosiale medier får bedre innsikt i hvordan de ses på som arbeidsplass av potensielle kandidater, deres employer image, er det sprikende syn mellom de to gruppene. Alle ekspertene mener dette er en viktig effekt. Meling peker på at man ved å være tilstede i sosiale medier får mulighet til å lytte til det som sies og korrigere feilinformasjon. Staude mener man kan få et innblikk i hva som sies om virksomheten og fange opp hva kandidatene er opptatte av.

Virksomhetene på sin side trekker ikke frem at dette har vært en effekt. SUS bruker overvåkingsverktøy, men mener ikke de vet mer om hvordan de sees på som arbeidsgiver enn før. Itera får dette innblikket når de er i direkte kontakt med kandidater – ikke i de sosiale mediene.

## 7. Avslutning

### 7.1. Oppsummering av funnene og refleksjon

Gruppene med henholdsvis eksperter på strategisk bruk av sosiale medier og virksomheter som har erfaring med rekruttering med sosiale medier, deler i stor grad synet på hvilke effekter sosiale medier gir i rekrutteringsprosesser. Det finnes også flere ulikheter.

Det er enighet mellom de to gruppene om at virksomheter som bruker sosiale medier i rekruttering får

- formidlet et riktigere og bedre bilde av arbeidsplassen,
  - tilgang til flere kandidater,
  - bedre tilgang til passive kandidater,
  - økt tilgang til kandidater i de ansattes nettverk,
  - målrettet rekrutteringskommunikasjonen i større grad,
  - en mer kostnadseffektiv måte å rekruttere på
- og
- mulighet til å øke trafikken til rekrutteringsnettsteder.

Når det gjelder kostnadseffektivitet og trafikkgenerering til rekrutteringsnettsteder, var gruppene så godt som helt samstemte. I andre tilfeller har gruppene ulikt syn på blant annet hvordan effektene oppnås. Når det gjelder tilgang til flere kandidater er ekspertene mer opptatte av spredning enn virksomhetene. For å få økt tilgang til passive kandidater mener ekspertene at det er muligheten til å fortelle historier om seg selv som er effektivt, mens virksomhetene har større fokus på å treffe kandidatene der de er i de sosiale mediene. På tross av at ekspertene mener at kandidater i de ansattes nettverk er en undervurdert målgruppe, viser virksomhetene at de tar denne på største alvor, og sammen peker dette seg ut som en av de viktigste effektene av rekruttering med sosiale medier. Både ekspertene og virksomhetene som har forsøkt å målrette rekrutteringskommunikasjonen med annonseringsverktøyene som tilbys har gode erfaringer med dette. Her ligger det et potensial for dem som ikke har tatt dette i bruk.

Noen effekter var det derimot stort sprik i synet på. Mens ekspertene mener rekruttering med sosiale medier gir økt grad av dialog med potensielle kandidater, er det ingen av virksomhetene som hadde opplevd dette som en effekt. Det samme gjelder innsikt i virksomhetens employer image, hvordan potensielle kandidater ser på virksomheten som arbeidsplass. Dersom det er et potensial for mer dialog med potensielle kandidater og innsikt gjennom bruk av sosiale medier, kan det være noe med måten virksomhetene har brukt de sosiale mediene som gjør at de ikke har fått til dette. Det virker som om det er et behov for økt kompetanse og forståelse i virksomhetene for hvordan de sosiale mediene fungerer og hvordan man oppnå toveiskommunikasjon. Det er også et sprik i synet på hvorvidt bruk av sosiale medier i rekruttering nå vil gi et forsprang i konkurransen om kandidater, hvor ekspertene igjen peker på en effekt som virksomhetene ikke opplever. En mulig årsak til dette er at stadig flere virksomheter er aktive, og at virksomhetene dermed ikke opplever at de er tidlig ute.

I tillegg er det kommet frem synspunkter og perspektiver som bare noen få av respondentene har. Det ble nevnt at det å rekruttere i sosiale medier kan vise en virksomhets åpenhetskultur i praksis og gi mulighet for å forsterke positiv omtale fra andre, men at det også gir økt konkurranse om egne ansatte når de blir profilert i de sosiale mediene.

Det funnene forteller meg, er at det i stor grad er enighet om hva effektene av sosiale medier er. Når man går nærmere inn på enkelteffekter er det i noen tilfeller likevel et sprik mellom hva ekspertene og virksomhetene ser som viktig og avgjørende. Hvis man skal tro at de som er valgt ut som eksperter i denne oppgaven virkelig er eksperter, vil det si at det på en del områder finnes potensial for flere av virksomhetene til å profesjonalisere måten de driver rekruttering med sosiale medier på, for å få enda flere og større effekter tilbake i gevinst. Slike gevinster mener jeg kan være viktige for mange norske virksomheter ettersom flere blir hemmet av å ikke ha de riktige kandidatene, og fordi mange virksomheter taper mye penger på feilansettelser. Som et supplement til de andre formene for rekruttering ser de sosiale mediene ut til å kunne yte nyttige bidrag, så lenge det ligger kunnskap og kompetanse bak implementeringen.

## 7.2. Forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg kommet over flere andre områder innen virksomheters bruk av sosiale medier og rekruttering med sosiale medier som jeg mener det hadde vært interessant å få belyst i nye oppgaver.

Mitt første forslag er å se nærmere på hvordan kandidatene kan gjøre nytte av de sosiale mediene for å bli attraktive arbeidstakere. Det finnes mange tips og triks som møter unge talenter i dag, men hva fungerer?

Mitt andre forslag er knyttet til ett av funnene i denne oppgaven. Det hadde vært interessant å få undersøkt hva som skaper dialog mellom privatpersoner og virksomheter i sosiale medier. Flere av virksomhetene i denne oppgaven får det nemlig ikke til, selv om de gjerne ønsker dialog.

Jeg vil også foreslå å se nærmere på hvordan arbeidet med rekruttering med sosiale medier organiseres best. Virksomhetene i denne undersøkelsen har gjort en del selv, men flere har følt seg avhengig av hjelp utenfra for å holde seg oppdatert og for å lykkes.

Det siste forslaget til videre forskning er å se på konsekvensene av rekruttering med sosiale medier. Bli det for eksempel slik at det er de virksomhetene med mye ressurser som kan lykkes med denne typen rekrutteringskommunikasjon og dermed blir de mest attraktive arbeidsplassene, selv om det er andre virksomheter som behandler sine ansatte best? Og fra andre siden – blir det de kandidatene som er best på å profilere seg selv som får de beste jobbene, selv om det ikke er de som er mest kvalifiserte?

## 8. Referanser

- Amesto/Norstat. (2012). Amestoundersøkelsen. Fikk undersøkelsen tilsendt.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees : individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Bjørklund, I. (2013, 23. februar). Sosial dumping, Dagens næringsliv.
- BranchOut. About BranchOut. Hentet 12. februar, 2013, fra <http://about.branchout.com>
- Difi. (2010). Veileder i sosiale medier for forvaltningen. Hentet fra Difi.no: <http://www.difi.no/filearchive/veileder-i-sosiale-medier-for-forvaltningen-pdf-.pdf>
- E24. (2010). Feilansettelser er ekstremt dyrt. Hentet fra <http://e24.no/feilansettelser-er-ekstremt-dyrt/3455085>
- Elvenes, L. C. (2012). Ett tastetrykk unna kandidatene. Hentet fra HR Norge: [http://www.hrnorge.no/Forsiden/HR-fag/Organisasjon/Ett+tastetrykk+unna+kandidatene.b7C\\_wtvYYO.ips](http://www.hrnorge.no/Forsiden/HR-fag/Organisasjon/Ett+tastetrykk+unna+kandidatene.b7C_wtvYYO.ips)
- Engelund, H., & Buchhave, B. (2009). Employer branding som disiplin. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Forberg, K. (2013). [Telefonintervju 8. april].
- Grimsø, R. E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Halogen. (2012). Norske brukere i sosiale medier. Hentet 31. januar, 2013, fra <http://www.halogen.no/tjenester/losninger/sosiale-medier/norske-brukere-i-sosiale-medier/>
- Kreab-Gavin-Anderson. (2011). Eksplosiv vekst i sosiale medier blant børsselskaper. Hentet fra Innsikt: <http://kreabgavinandersonoslo.com/2011/06/14/ekslosiv-vekst-i-sosiale-medier-blant-bors-selskaper/>
- KS. (2012). Viral versus betalt spredning. Hentet 27. mai, 2013, fra <http://www.ks.no/portaler/Veikart-for-sosiale-medier/Operativ-bruk-av-sosiale-medier/Viral-versus-betalt-spredning/>
- Leikvoll, M. (2013). Telefonintervju 9. april.
- LinkedIn-a. About us. Hentet 31. januar, 2013, fra <http://www.linkedin.com/about-us>

- LinkedIn-b. Velkommen til LinkedIn. Hentet 31. januar, 2013, fra <http://www.linkedin.com/norsk>
- Meling, A. T. (2012). Intervju i Oslo 31. oktober.
- Meling, A. T. (2013). Oppfølgingsintervju på epost, datert 11. mai.
- Moen, T. (2012). Intervju i Oslo 31. oktober.
- Moen, T. (2013). Oppfølgingsintervju på telefon, 13. mai.
- Moen, T., & Eriksen, A. (2012). BranchOut Mixtent = hot or not for bedrifter. Sofaprat. fra <http://www.youtube.com/watch?v=pAPzPNVzHpE>
- Myrstad, M. (2012). 50 % av norske storbedrifter er nå aktive i sosiale medier. Hentet fra Myrstad's Blog: <http://www.mmyrstad.no/2012/01/50-av-norske-storbedrifter-er-na-aktive-i-sosiale-medier/>
- Nazir, S. (2012). Bruk av sosiale medier i rekruttering : en empirisk studie. Bergen: [S. Nazir].
- Nordhaug, O. (2002). LMR:Ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordic-Media-Team. (2012). Rekruttering og jobsøk i sosiale medier. Fikk undersøkelsen tilsendt.
- Olsen, P. J. (2011). Slik blokkerer du Facebook-apps. Hentet fra Dinside.no: <http://www.dinside.no/863405/slik-blokkerer-du-facebook-apps>
- Opedal, A. (2010). Hvorfor er Employer Branding viktig? Hentet fra HR Norge: [http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter\\_2010/Hvorfor+er+Employer+Branding+viktig%3F.b7C\\_wlDU4D.ips](http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2010/Hvorfor+er+Employer+Branding+viktig%3F.b7C_wlDU4D.ips)
- Orliczky, M. (2007). Recruitment Strategy. I P. Boxall, P. M. Wright & J. Purcell (Red.), The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.
- Rasdal, L. (2013). [Telefonintervju 5. april].
- Roland, E. S. (2012). Intervju i Oslo 1. november.
- Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet. Bergen: Fagbokforl.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students: Pearson Education.
- Skinnarland, K. I. T. (2013). [Telefonintervju 10. april].
- SSB. (2013). Arbeidskraftundersøkinga. Hentet 15. mai, fra Arbeidskraftundersøkinga
- Staude, C. (2012). [Intervju i Oslo 1. november].
- Staude, C. (2013). Oppfølgingsintervju på epost, datert 11. mai.

- Staude, C., & Marthinsen, S. T. (2013). Sosial kommunikasjon: personlig - samtale - verdi. Oslo: Kommuneforl.
- Stavanger-universitetssykehus. (2013). Om oss. Hentet 26. april, 2013, fra <http://www.sus.no/omoss/Sider/side.aspx>
- Stredwick, J. (2005). An introduction to human resource management. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. I C. L. Cooper & E. A. Locke (Red.), Industrial and Organizational Psychology. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Thue, K. (2012). Bedrifter omfavner sosiale medier. Hentet fra Hegnar Kvinner: <http://www.hegnar.no/kvinner/article715104.ece>
- Twitter. Om Twitter. Hentet 31. januar, 2013, fra <https://twitter.com/about>
- Universum-Communications-Norge. (2012a). Talent Attraction Barometer. Fikk undersøkelsen tilsendt.
- Universum-Communications-Norge. (2012b). Topical Report 2012. Fikk undersøkelsen tilsendt.
- Xtra-Personell. (2012). Arbeidslivsrapport 2012 Fikk rapporten tilsendt.
- Zoomero.no. (2013). Twitter Statistics. Hentet 31. januar, 2013, fra <http://zoomero.no/status>
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., & Larsen, L. O. (2007). Metodebok for medievitenskap. Bergen: Fagbokforl.
- Aalen, I. (2011). Facebook. Hentet fra Store Norske Leksikon: <http://snl.no/Facebook>
- Aalen, I. (2013). En kort bok om sosiale medier. Bergen: Fagbokforl.



## **9. Vedlegg 1 – Intervjuguide – Sosiale medier-ekspertene**

- Hva slags erfaringer har du med rekruttering med sosiale medier?
- Bør virksomheter være aktive/ta en posisjon i sosiale medier? Hvorfor?
- Hvorfor bør virksomheter bruke sosiale medier i sitt rekrutteringsarbeid?
- Hvilke effekter vil bruk av sosiale medier i rekrutteringsarbeidet ha?
- Hva skjer dersom en bedrift velger å ikke være aktive/ta en posisjon i sosiale medier?
- Hvordan ser du på de ulike sosiale mediens muligheter til å brukes i rekruttering?
- Hva bør bedrifter kommunisere i de sosiale mediene med tanke på rekruttering?
- Hva vil det bety for en bedrift å begynne med rekruttering med sosiale medier tidlig i forhold til konkurrentene?
- Har du eksempler på suksess-/fiaskohistorier?
- Hva slags kompetanse og ressurser kreves det av en bedrift for å lykkes med dette?
- Hvordan tror du dette vil være/fungere i fremtiden?

## **10. Vedlegg 2 – Intervjuguide – Virksomhetene**

- Fortell om deres bruk av sosiale medier.
- Hva slags forhold har dere til employer branding?
- Hvordan bruker dere de sosiale mediene til rekruttering?
- Hva mener dere er fordelene med å henvende seg til potensielle medarbeidere på sosiale medier?
- Hvilke effekter har dere sett?
- Hva har vært utfordringene eller ulemper?
- Hvordan har dere organisert arbeidet med rekruttering i sosiale medier+
- Hvordan ser dere rekruttering med sosiale medier i forhold til i de tradisjonelle kanalene som avisannonser og statiske annonser på for eksempel finn.no?
- Hva tenker dere om dem som ikke har tatt dette i bruk enda?
- Hvordan tror dere dette kommer til å utvikle seg i fremtiden?