

Rekruttering 2.0

En studie av screening ved hjelp av sosiale medier

Monica Myrbakk Helgeland

&

Karoline Steinsland Sætre

Veileder

Bjørn-Tore Flåten

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.

Universitetet i Agder, 2014

Handelshøyskolen ved UiA

Sammendrag

Hvilken effekt har screening via sosiale medier på bedrifters valg av ansatt? Denne studien viser resultatene fra utførte dybdeintervjuer og eksperiment basert på bruken og effekten av sosiale medier i utvelgelsesprosessen. Det ble gjennomført totalt 13 intervjuer med åtte ulike bedrifter, og eksperimentet ble utført på 120 deltakere som fikk tildelt en rolle som HR-ansvarlig. Funnene ble deretter analysert for å se hvordan bedrifter i Norge bruker sosiale medier i utvelgelsesprosessen og hvilken effekt de sosiale mediene har på match mellom arbeidsbeskrivelse og personen som ansettes. Resultatene fra disse to forskningsmetodene gir bevis for at screening via sosiale medier, spesielt Facebook, har en effekt på valg av ansatt.

Formålet med studien har vært å teste eksisterende forskning knyttet til temaene rekruttering, screening og sosiale medier i en ny kontekst. Studien kan bidra til økt forståelse av hvordan man kan bruke sosiale medier i utvelgelsesprosessen og dermed forbedre kvaliteten av dette screeningverktøyet. Videre kan det medføre bedre kvalitet på rekrutteringsprosessen innad i bedriftene og ha en positiv effekt på rekrutteringen i norsk næringsliv og offentlig sektor.

Ved gjennomgang av eksisterende teori, ble det identifisert et forskningsgap knyttet til effekten av sosiale medier i norsk kontekst. Ved å fylle dette forskningsgapet, håper forskerne dermed at bedrifter kan dra nytte av denne studien og få en bredere forståelse av effekten sosiale medier har på utvelgelsesprosessen.

Nøkkelord: HRM, rekruttering, E-HRM, agent-/prinsipalteori, asymmetrisk informasjon, skjev utvelgelse, screening, sosiale medier.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterprogrammet økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder, innen retningen økonomisk styring og prosjektledelse.

Problemstillingen i denne studien omhandler temaene rekruttering, screening og sosiale medier. I faget BE-404, økonomisk organisasjonsteori, ble det forelest om bruken av screening i ansettelsesprosessen. Forskerne ble veldig fascinert av dette temaet og ville gjerne utforske dette emnet ytterligere. I senere tid har media fokusert på at arbeidsgivere sjekker jobbsøkeres eller ansattes sosiale medier, noe ikke alle jobbsøkere er klar over. Forskerne ønsket dermed å kombinere disse temaene og skrive en masteroppgave om det, da det er forsket lite på dette området.

Forskerne vil gjerne benytte muligheten til å uttrykke takknemlighet til flere personer for deres uvurderlige hjelp og støtte gjennom prosessen med å skrive denne masteroppgaven. Først og fremst vil forskerne takke veileder Bjørn-Tore Flåten for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Han har vist stor entusiasme for oppgaven og har vært en god støttespiller gjennom prosessen. Forskerne vil også rette en stor takk til Burak Tunca for hans uvurderlige hjelp knyttet til planleggingen og analysen av eksperimentet.

Videre vil forskerne takke alle bedriftene som stilte opp med HR-ansvarlige og nyansatte til intervju slik at denne oppgaven ble mulig å gjennomføre. Forskerne vil også takke professor Harald Knudsen og studentene hans i ORG-209, strategisk ledelse, for muligheten til å utføre eksperimentet i denne timen. Eksperimentet hadde ikke latt seg gjøre uten deres hjelp og bidrag.

Sist, men ikke minst, vil forskerne takke venner og familie for all støtte og oppmuntrende ord gjennom skriveprosessen. Karoline ønsker også å rette en stor takk til sin samboer Torbjørn K. Haanes for hans tålmodighet og forståelse i gjennomføringen av oppgaven. Til slutt vil forskerne takke hverandre for et godt og motiverende samarbeid.

Kristiansand 3. Juni 2014

Monica Myrbakk Helgeland & Karoline Steinsland Sætre

Sammendrag	III
Forord	IV
1. Introduksjon	1
2. Litteraturoversikt	4
2.1 Litteraturtabell	7
2.2 HRM	13
2.3 Rekruttering.....	14
2.4 E-HRM	17
2.5 Agent-/prinsipalteori	19
2.6 Asymmetrisk informasjon	21
2.7 Skjev utvelgelse (adverse selection)	22
2.8 Screening	23
2.9 Sosiale medier	25
2.10 Sosiale medier og utvelgelse.....	27
2.11 Forskningsgap	28
3. Metode	30
3.1 Forskningsdesign	32
3.1.1 Dybdeintervju	32
3.1.2 Eksperiment	33
3.2 Datainnsamling	35
3.2.1 Dybdeintervju	35
3.2.2 Eksperiment	36
3.2.3 Utvelgelse av objekter	38
3.2.4 Intervjuguide.....	40
3.2.5 Eksperimentguide	41
3.2.6 Utførelse av dybdeintervju	42
3.2.7 Utførelse av eksperiment	43
3.3 Dataanalyse	43
3.4 Validitet og reliabilitet	44
3.4.1 Dybdeintervju	45
3.4.2 Eksperiment	46
4. Dataanalyse	47
4.1 Intervju	47
4.1.1 Åpningsspørsmål	48
4.1.2 Rekrutteringsmetoder	49
4.1.3 Screeningmetoder	53
4.1.4 Sosiale medier og utvelgelse	57
4.1.5 Sammendrag: Funn fra dybdeintervju	64
4.2 Eksperiment	65
4.2.1 Manipulasjonssjekk	66
4.2.2 Virkning av Facebook-profil i henhold til om personen er aktuell for stillingen.....	68
4.2.3 Virkning av Facebook-profil i henhold til jobbintervju	72
4.2.4 Virkning av Facebook-profil i henhold til ansettelse	75
4.2.5 Sammendrag: Funn eksperiment	79
5. Diskusjon	80

5.1 Hvordan sosiale medier brukes til å screene jobbsøkere.....	80
5.1.1 Rekrutterings- og utvelgelsesprosessen blant bedrifter i Norge.....	80
5.1.2 Screeningprosessen blant bedrifter i Norge.....	81
5.1.3 Sosiale medier i utvelgelsesprosessen.....	83
5.1.4 Hvordan informasjonen funnet på sosiale medier brukes.....	84
5.1.5 Hvorfor sosiale medier brukes i utvelgelsesprosessen.....	87
5.1.6 Hvorfor sosiale medier ikke brukes i utvelgelsesprosessen.....	88
5.1.7 Hva jobbsøker mener om sjekk av sosiale medier.....	88
5.2 Hvordan sosiale medier kan bidra til bedre match.....	90
5.3 Nødvendige bemerkninger.....	94
6. Konklusjon.....	96
6.1 Praktiske implikasjoner.....	98
6.2 Begrensninger ved studien.....	99
6.3 Forslag til videre forskning.....	100
Referanse.....	101
Internettsider.....	103
Vedlegg.....	104
Vedlegg 1: Utsendt mail.....	104
Vedlegg 2: Intervjuguide HR-ansvarlig.....	105
Vedlegg 3: Intervjuguide HR-ansvarlig rekrutteringsfirma.....	108
Vedlegg 4: intervjuguide.....	111
Vedlegg 5: Eksperimentguide med positiv Facebook-profil.....	113
Vedlegg 6: Eksperimentguide med negativ Facebook-profil.....	123
Vedlegg 7: Eksperimentguide uten Facebook-profil.....	133
Vedlegg 8: Oversikt over fordeling på de tre gruppene.....	141
Vedlegg 9: Oversikt over andel kjønn.....	141
Vedlegg 10: Oversikt over alder på deltakerne.....	141
Vedlegg 11: Oversikt over prosentvis fordeling basert på alder.....	142
Vedlegg 12: Oversikt over antall år studert.....	142
Vedlegg 13: oversikt over prosentvis fordeling basert på studieår.....	142
Vedlegg 14: Oversikt over deltakernes hyppighet på Facebook.....	143
Vedlegg 15: Oversikt over sannsynlighet for HR-jobb i fremtiden.....	143
Vedlegg 16: ANOVA knyttet til manipulerte variabler.....	143
Vedlegg 17: Tukey HSD - sammenligning av manipulerte variabler og betingelser.....	144
Vedlegg 18: Grad av FB-påvirkning på sosial knyttet til kundebehandler.....	145
Vedlegg 19: Grad av FB-påvirkning på sosial knyttet til lagermedarbeider.....	145
Vedlegg 20: Grad av FB-påvirkning på holdning knyttet til kundebehandler.....	146
Vedlegg 21: Grad av FB-påvirkning på holdning knyttet til lagermedarbeider.....	146
Vedlegg 22: Test av effekten av Facebook på aktualitet.....	147
Vedlegg 23: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på aktualitet.....	147
Vedlegg 24: Hvordan aktualitet blir påvirket av betingelsene.....	148
Vedlegg 25: Test av effekten av Facebook på intervju.....	148
Vedlegg 26: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på intervju.....	149
Vedlegg 27: Hvordan intervju blir påvirket av betingelsene.....	149
Vedlegg 28: Test av effekten av Facebook på ansettelse.....	150
Vedlegg 29: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på ansettelse.....	150

Vedlegg 30: Hvordan ansettelse blir påvirket av betingelsene.....151

Tabelloversikt

Tabell 1: Litteratortabell – vitenskapelige artikler	7
Tabell 2: Forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode	31
Tabell 3: Oversikt over bedriftsnavn og bransje	39
Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter	47
Tabell 5: Informasjon om intervjuobjekter	48
Tabell 6: Oversikt over rekrutteringsprosess	49
Tabell 7: Oversikt over screeningverktøy	53
Tabell 8: Bruk av sosiale medier	58
Tabell 9: Nyansattes tilgjengelighet på sosiale medier	62
Tabell 10: Deskriptiv statistikk knyttet til aktualitet	69
Tabell 11: Test of within-subjects effekt knyttet til aktualitet	70
Tabell 12: Deskriptiv statistikk knyttet til jobbintervju	72
Tabell 13: Test of within-subjects effekt knyttet til jobbintervju	73
Tabell 14: Deskriptiv statistikk knyttet til ansettelse	76
Tabell 15: Test of within-subjects effekt knyttet til ansettelse	77

Figuroversikt

Figur 1: Konseptuelt rammeverk	4
Figur 2: Oversikt over teoretiske kilder	5
Figur 3: Inndeling av sosiale medier	26
Figur 4: 2x3 blandet faktor design	34
Figur 5: Grad av Facebook-påvirkning på aktualitet knyttet til stilling	71
Figur 6: Grad av Facebook-påvirkning på jobbintervju knyttet til stilling	74
Figur 7: Grad av Facebook-påvirkning på ansettelse knyttet til stilling	78

1. Introduksjon

Rekruttering i virksomheter får stadig mer betydning. For bedrifter har det store konsekvenser dersom man ansetter en person med feil kompetanse og egenskaper i henhold til stillingen, hvor feil ansettelse kan føre til at bedriften ikke klarer å nå sine mål. Bedriftene må derfor finne metoder som sikrer best mulig match mellom arbeidsoppgaven og personen som ansettes.

Screening er en metode bedriften kan bruke for å skaffe seg informasjon om jobbsøkeren. Stiglitz (1975) definerer screening slik: ”Vi vet at det er viktige forskjeller mellom individer, mellom obligasjoner, mellom aksjer, mellom bilmerker. Identifiseringen av disse kvalitetene kaller vi screening, og enheter som sorterer våre varer (individer) basert på deres kvaliteter, kaller vi screeningenheter (for eksempel eggsorterere).” (Stiglitz, 1975, s. 283) Eksempler på screeningverktøy er bruk av personlighetstester, referanser, attester, CV og lignende.

Den siste tiden har internett og elektronisk ledelse av menneskelige ressurser (E-HRM) blitt en stadig viktigere faktor når det kommer til rekruttering og utvelgelse av ansatt. Voermans et al. (2007) definerer E-HRM som ”en administrativ støtte til HR-funksjonen i organisasjoner ved hjelp av internetteknologi” (Voermans & Van Veldhoven, 2007, s. 887). Når en bedrift ønsker å ta i bruk internetteknologi som et hjelpemiddel er det viktig at det passer til bedriftens strategiske behov angående personell samt andre HR spesifikke oppgaver (Voermans & Van Veldhoven, 2007). Et eksempel på bruk av nettbasert teknologi ved ansettelser er sosiale medier. Facebook blir omtalt som det mest brukte nettsamfunnet med 757 mill. brukere daglig (Facebook, 2014) og hele tre millioner brukere på landsbasis (Halogen, 2013). Bruken av Facebook, og resten av de sosiale mediene, har forandret seg mye siden starten, og i dag bruker mange arbeidsgivere informasjon funnet på slike nettverkssider til å avgjøre om en person skal få jobben eller ikke (Kluemper & Rosen, 2009). De sosiale mediene har blitt en naturlig informasjonskilde og en hyppig brukt screeningmetode for arbeidsgivere. Chang & Madera`s (2012) forskningsresultater viste at 54 % av de som rekrutterer bruker sosiale medier i utvelgelsesprosessen (Chang & Madera, 2012). Sosiale medier er gratis, samt lett tilgjengelig, og det er dermed en lettvinnt måte for arbeidsgiver å skaffe seg mer informasjon om jobbsøker.

Bruk av sosiale medier som en måte å screene de ansatte på, har i liten grad blitt dekket av teorien knyttet til screening og asymmetrisk informasjon. Spence (1973) beskriver problemet med asymmetrisk informasjon som følger: ”I de fleste jobbmarkeder er ikke arbeidsgiver sikker på jobbsøkers produktive evner på tidspunkt for ansettelse. Denne informasjonen vil heller ikke bli tilgjengelig for arbeidsgiver rett etter ansettelse.” Han skriver videre at: ”Det er selvfølgelig også andre informasjonsgap i jobbmarkedet. På samme måten som arbeidsgiver har ufullkommen informasjon om jobbsøkere, så er også jobbsøkere ufullkomment informert om kvaliteten på jobben og arbeidsmiljøet. De resulterende aktivitetene er dermed jobbsøking og rekruttering” (Spence, 1973, s. 356).

Det å ansette nye personer til en stilling kan sammenlignes med det å kjøpe en vare i markedet. Kjøperen kan ikke vite om varen er dårlig (sitron) eller bra (kirsebær), akkurat slik som arbeidsgiver ikke kan vite om jobbsøker kommer til å gjøre en god eller dårlig jobb (Akerlof, 1970). For arbeidsgiver er det derfor vanskelig, og ofte dyrt, å få tilgang på jobbsøkerens private informasjon, men gjennom å screene jobbsøkerne kan bedriften skaffe seg noe av denne informasjonen (Milgrom & Roberts, 1992). Problemstillingen forskerne vil finne svar på blir dermed:

Hvilken effekt har screening via sosiale medier på bedrifters valg av ansatt?

Det er forsket mye på områdene rekruttering og utvelgelse av ansatte de senere årene (Campion, Palmer, & Campion, 1997; Levashina, Hartwell, Morgeson, & Campion, 2014). Bruk av internett er godt representert i forskningen (Foster, 2010), men anvendelse av sosiale medier når det kommer til valg av ansatt, er i liten grad dekket av forskningen (Chang & Madera, 2012), spesielt når det gjelder bedrifter i Norge. Forskerne vil derfor se på hvordan bedrifter i Norge bruker sosiale medier som en screeningmetode, og i hvor stor grad denne informasjonen påvirker valg av ansatt.

På bakgrunn av dette har forskerne kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bruker bedrifter i Norge sosiale medier til å screene jobbsøkere?

Hvordan kan screening via sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

Forskerne har valgt å avgrense oppgaven til bedrifter i Norge, da det er forsket lite på dette området i norsk kontekst. Av sosiale medier har forskerne valgt å fokusere på LinkedIn og Facebook siden disse er mest brukt i rekrutteringsprosessen.

Videre i studien vil forskerne fokusere på relevant teori som er med på å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskerne ønsker å analysere bruken av sosiale medier blant bedrifter i Norge, samt om sosiale medier kan bidra til bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen som ansettes. Til dette bruker forskerne dybdeintervju og eksperiment. Ved å bruke disse to metodene forsterker forskerne tyngden i resultatene og avdekker hvordan sosiale medier anvendes blant de som rekrutterer, og effekten denne bruken har på matchen mellom arbeidsbeskrivelse og den som ansettes. Studien vil dermed kunne bidra til at bedrifter i Norge kan forbedre utvelgelsesprosessene i fremtiden.

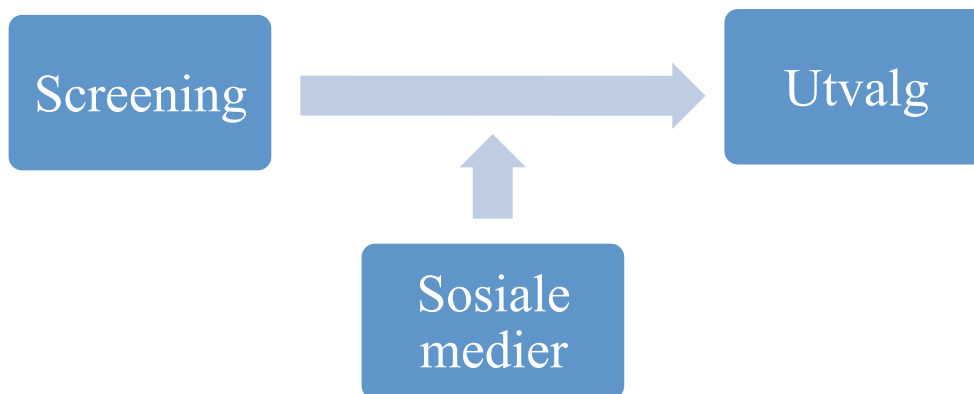
2. Litteraturoversikt

I dette kapittelet vil forskerne presentere tidligere forskning relatert til problemstillingen. Forskerne har utviklet en tabell for å gi en oversikt over de sentrale vitenskapelige artiklene som vil bidra til en klarere oversikt over hva som er forsket på tidligere og hva som gjenstår. I denne masteroppgaven ønsker forskerne å studere hvilken effekt screening via sosiale medier har på bedrifters valg av ansatt. For å kunne besvare denne problemstillingen vil de forskjellige temaene i litteraturoversikten representere ulike deler av problemstillingen og forholdet mellom disse. Litteraturoversikten gir grunnlag for diskusjon, ytterligere bidrag, begrensninger og eventuelle implikasjoner.

Oppgavens problemstilling er som tidligere nevnt:

Hvilken effekt har screening via sosiale medier på bedrifters valg av ansatt?

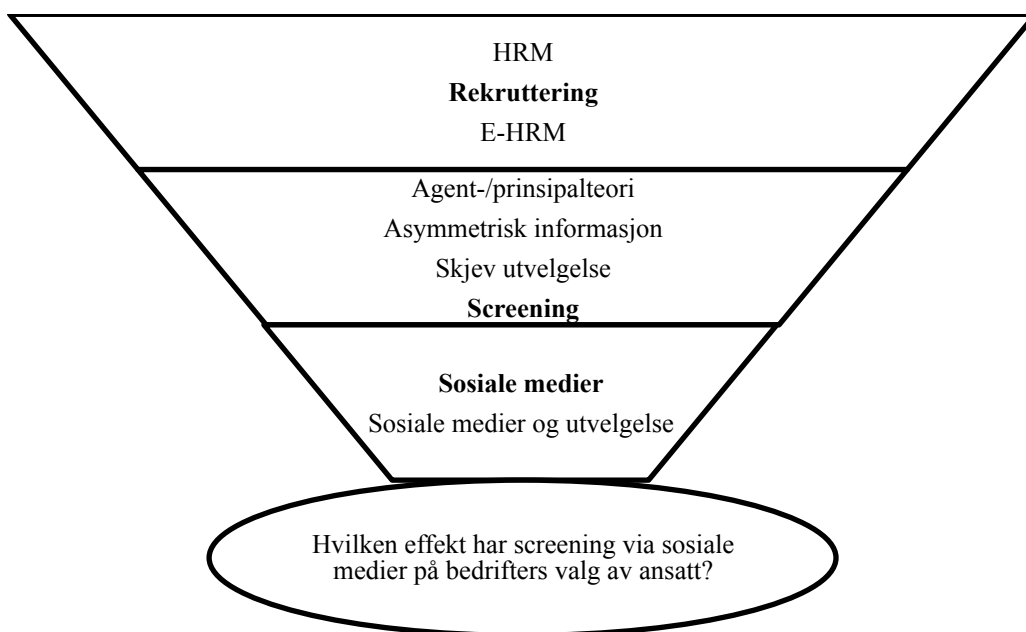
Basert på denne problemstillingen har forskerne laget et konseptuelt rammeverk. Det består av de viktigste variablene, eller begrepene, i studien og forholdet mellom disse. Det viser dermed forholdet mellom screening og utvalg, og hvordan de sosiale mediene påvirker dette forholdet.



Figur 1: Konseptuelt rammeverk

Siden problemstillingen omhandler temaene rekruttering, screening og sosiale medier vil teorien bli bygget opp rundt disse. Dette er temaer som svarer på forskningsspørsmålene og som hjelper til med å danne et grunnlag for intervjuene og eksperimentet, samt analysen av disse. For å forstå hvordan sosiale medier blir brukt i utvelgelsesprosessen, er det viktig å ha et bilde av hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Dette for å ha et fundament å

sammenligne med, for å se hvordan sosiale medier påvirker valget av ansatt. Her inngår både teori om HRM, rekruttering og E-HRM. Deretter faller det naturlig for forskerne å gi en beskrivelse av hvordan screeningen tradisjonelt har foregått, for å se om de sosiale mediene har noe å bidra med i denne prosessen. Screening er en del av agent-/prinsipalteorien, og behovet for screening oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon som fører til skjev utvelgelse. Det er derfor nødvendig å gi en innføring i disse temaene, som et fundament, før teorien om screening blir presentert. Siden forskerne vil finne ut hvordan sosiale medier blir brukt av de som rekrutterer, og hvordan sosiale medier påvirker valget av ansatt, er det viktig å forklare hva sosiale medier er. I tillegg er en presentasjon av tidligere forskning knyttet til området sosiale medier og utvelgelse essensielt for å kunne sammenligne resultatene fra analysen med, og for å kunne tilføre forskningen noe nytt. Nedenunder vises en figur som beskriver denne prosessen (se figur 2). Denne figuren er inspirert av den teoretiske trakten i Flåtens (2011) studie (Flåten, 2011, s. 14).



Figur 2: Oversikt over teoretiske kilder

Rekruttering er en del av Human Resource Management (HRM) og det faller naturlig å begynne oppgaven med en innføring om HRM. Det er en prosess som inkluderer å rekruttere, utvikle, belønne og anvende de menneskelige ressursene i bedriften (Nordhaug, 2002). Deretter vil teorien om rekruttering bli beskrevet. Denne prosessen inkluderer hvordan

stillinger blir utlyst, hvordan kandidater kan søke på stillingen, hvordan utvelgelsesprosessen foregår, osv. E-HRM er siste temaet som blir presentert innenfor rekruttering, og vil være aktuelt grunnet teknologinivået i dagens samfunn. Det kan være med på å gjøre prosessene mer effektive og skape eventuelle kostnadsbesparelser.

Behovet for screening oppstår fordi en person (agenten) sitter på mer informasjon om seg selv enn andre parten (prinsipalen) gjør, og prinsipalen kan ikke vite om agenten handler på sine vegne eller prinsipalens vegne. Screening er altså en del av agent-/prinsipalteorien, og det er dermed naturlig å ta utgangspunkt i denne teorien. Agent-/prinsipalteori referer til situasjoner der en person (agenten) handler på vegne av en annen (prinsipalen) med det formål å fremme prinsipalens mål (Milgrom & Roberts, 1992). Et sentralt element innen agent-/prinsipalteorien er problemet med asymmetrisk informasjon som oppstår fordi den ene parten sitter på mer informasjon om seg selv som den andre parten ikke vet, men gjerne vil vite. Dette er et kjent problem innen rekruttering, hvor jobbsøker sitter på mer informasjon enn arbeidsgiver. Det er på grunn av asymmetrisk informasjon at skjev utvelgelse vil oppstå, siden det er så vanskelig å skille gode kandidater fra dårlige. Dermed oppstår behovet for screening, som er en prosess for å skaffe seg troverdig informasjon. Screening kan bli gjort gjennom sjekk av referanser, karakterer, utdanning, tidligere arbeidserfaring, rase, kjønn og utseende. Screeningprosessen er grunnleggende ved valg av ansatt fordi den utelukker mange søkere fra videre vurdering og den etablerer intervjuerens første oppfatninger av jobbsøkeren.

Siste tema som må belyses for å kunne gi forskerne et klarere svar på problemstillingen, er sosiale medier. Sosiale medier er et relativt nytt fenomen som i økende grad brukes i forbindelse med ansettelse. For å kunne forstå bruken av sosiale medier i utvelgelsesprosessen, er det viktig å ha kjennskap til hva sosiale medier er først. Begrepet sosiale medier omfatter både sosiale nettverkssider, virtuelle sosiale verdener, samarbeidende prosjekter, innholds fellesskap og virtuelle spillverdener (se figur 3). I denne studien ligger fokuset på sosiale nettverkssider, da det er disse som i størst grad brukes i forbindelse med ansettelse.

Når alle hovedtemaer er presentert i studien, vil det være hensiktsmessig å uttale seg om sammenhengen mellom sosiale medier og utvelgelse. Bedrifter har i dag mulighet for å finne mer informasjon om jobbsøker via sosiale medier og kan på bakgrunn av dette avgjøre om en person får jobben eller ikke. Forskning fra 2012 viser at 54 % av de som rekrutterer brukte sosiale nettverkssider i utvelgelsesprosessen.

2.1 Litteratortabell

Nedenunder presenteres en tabell som viser en oversikt over sentrale vitenskapelige artikler, som er relatert til problemstillingen. Ytterligere vil den belyse eksisterende funn og gapet i forskningen på disse områdene. I tabellen er artiklene delt inn etter tema og deretter rangert etter årstall. Forskerne valgte å presentere artiklene i en tabell fordi artiklene blir presentert på en oversiktlig måte og forskningsresultatene kommer klart frem.

Forfatter/ Årstall	Teori/Tema	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	Funn
HRM				
Wright, Patrick M.; Snell, Scott A. (1991)	Strategisk HRM	-tilførsel -kompetanse -kunnskap -ferdigheter -evner	-utførsel -humør -ytelse	Det integrerte synet på SHRM bør kombineres med det ikke-funksjonelle synet, for å forstå SHRM bedre.
Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; McWilliams, Abigail (1994)	Ressursbasert perspektiv, HRM	-Human resource	Konkurrans fortrinn: -verdifull -sjelden -etterlignbar -vedvarende fordel	Undersøker teorier og funn av mikro organisatorisk atferd på makronivå av en bedrift, spesielt hvor HR er en viktig fordel.
Hiltrop, Jean-Marie (1999)	Human resource	-HR strategier og teknikker	-tiltrekke seg og beholde talent	Organisasjoner med høy ytelse utkonkurrerer konsekvent konkurrenter på flere HR-faktorer.
Wright, Patrick M.; Dunford, Benjamin B.; Snell, Scott A. (2001)	Human resource	-virkning av ressursbasert syn (RBV)	-teoretisk og empirisk utvikling av strategisk HRM	RBV har betydelig og uavhengig påvirket området innen strategi og HRM. I tillegg har det bidratt til en teoretisk bro mellom disse to områdene.
Boseline, Paul; Veld, Monique (2012)	Human resource	-Nivå av ansattes engasjement	Form for engasjement: -organisasjon, yrke, team - høy ytelse ved arbeidspraksis	Funnene tyder på at ansattes score på organisatorisk engasjement var betydelig lavere enn resultatet for yrkesmessig og teamets engasjement. Videre viste resultatene at høy ytelse ved arbeidspraksis var positivt relatert til de tre typene engasjement.
Delmotte, Jeroen; De Winne, Sophie; Sels, Luc (2012)	HRM	-Målbare funksjoner	-HRM systemets styrke	Det resulterende systemet bygger på 11 konstruksjoner, organisert langs tre ulike hierarkiske nivåer. Det er nyttig for HR utøvere å vurdere deres funksjon og for forskerne å videreutvikle tester og utvikle teoretisk innsikt i HRM-ytelses forhold.

Marescaux, E.; De Winne, S.; Sels, L. (2013)	HRM	5 HR praksiser: -Karriere utvikling -opplæring -ansattes direkte påvirkning -overvåkning -vurderingssystem	HRM utfall	Resultatet indikerer at når en er tilfreds med både selvstendighet og tilhørighet vil dette delvis kunne påvirke forholdet mellom HR praksis og HRM utfall.
REKRUTTERING				
Breaugh, James A.; Mann, Rebecca B. (1994)	Rekruttering	-levedyktighet	-effekt av rekrutteringskilde	Ansatte, anbefalt av referanser, ble funnet å ha mer realistiske forventninger enn enkeltpersoner som svarte på avisannonser eller som direkte søkte til organisasjonen. I tillegg ble rekrutteringskilden funnet å være relatert til ansattes ytelse.
Fletcher, Clive (1992)	Etiske perspektiver	-forskjellige sider ved utvelgelse til intervju	-forretningsetikk	Det argumenteres for at klare retningslinjer for etisk atferd i intervjuet er nødvendig og vil faktisk bidra til å øke effektiviteten av metoden.
Saks, Alan M.; Ashforth, Blake E. (1997)	Rekruttering	-informasjonskilder og selvtilit -oppfatning av match	-oppfatning av person-jobb og person-organisasjon match -arbeidsutfall	Resultatet fremtoner jobbsøkers oppfatning av match og poengterer viktigheten av oppfatning av person-jobb og person-organisasjon match.
Campion, Michael A.; Palmer, David K.; Campion, James E. (1997)	Intervju	-Strukturkomponenter	-intervjustruktur	Intervjuene kan lett bli forbedret ved å bruke noen av de mange mulige struktur komponentene, og forbedring av denne utvalgsprosedyren bør være av høy prioritet.
Hough, L M.; Oswald, F L. (2000)	Personal utvelgelse			<u>Konseptuelt:</u> Review: forskning om personalutvelgelse fra 1995 gjennom 1999.
Chapman, Derek S.; Zweig, David I. (2005)	Intervju struktur	-formell intervjutrening	-grad av intervju-strukturering	Studien viser at intervjuerne er veldig sikre på å de kunne identifisere de beste kandidatene, uavhengig av intervjustruktur.
Bassett, James W. (2006)	Måter å screene			<u>Konseptuelt:</u> Review: Syv steg for å screene nye kandidater.
Tran, Timothy; Blackman, Melindac (2006)	Gruppeintervju	-en-til-en intervju -gruppeintervju	-validiteten	Intervjuerne i en-mot-en-formatet var betydelig bedre på å forutsi søkerens faglige potensial. I gruppeintervjuene, hadde rekkefølgen søkerne ble bedt om å svare, påvirket kvaliteten på svarene deres betraktelig.
Jackson, Shannan E.; Hall, Nathan C.; Rowe, Patricia	Rekruttering	-omskolerings-egenskaper	-jobbintervju setting	Omskolering fremmer kontrollbare feil ved

M.; Daniels, Lia M. (2009)				forventninger, motivasjon, egenskaper, og intervju suksess, spesielt blant deltakere med mistilpassede egenskaper.
Ma, Rong; Allen, David G. (2009)	Rekruttering	-Kulturelle verdier	-effektiviteten av rekrutteringspraksis	Ved å ta ulike kulturelle verdier i betraktning, kan bedrifter få en fordel på konkurrentene når de bygger opp de viktigste ressursene i organisasjonen, nemlig de menneskelige.
Manroop, Laxmikant; Boekhorst, Janet A.; Harrison, Jennifer A. (2012)	Rekruttering	-kulturelle forskjeller blant jobb kandidater	-jobbintervju	Denne konseptuelle studien avanserer teori som underbygger arbeidsforholdet i utvelgelsesprosessen av utenlandske jobb kandidater, og gir også en plattform som fremtidig empirisk forskning kan være basert på.
Levashina, Julia; Hartwell, Christopher J.; Morgeson, Fredrick P.; Campion, Michael A. (2014)	Rekruttering	-redusere ulikhet -ledelsens inntrykk -personlighet -sammenligning av svar -karakterskala -oppfølgingsspm. -reaksjoner	-intervjustruktur	Strukturerte jobbintervju er mer gyldig enn ustrukturerte intervjuer, da de kan forbedre beslutningsprosesser og er mye brukt i praksis. I tillegg er de enkle å bruke, teknikken er velkjent, de er rimelige og enkle å gjennomføre.
E-HRM				
Anderson, Neil (2003)	Reaksjon til teknologibruk	-søkeren og rekrutterers reaksjoner	-ny teknologi i utvalg	Forskning om reaksjon til ny teknologibruk er fremdeles i en tidlig fase hvor en ikke klarer å holde tritt med organisasjonens teknologiske endringer.
Panayotopoulou, Leda; Vakola, Maria; Galanaki, Eleanna (2007)	Bruk av E-HR	-utviklingen av E-HR	- grunnlag for adopsjon av E-HR på bakgrunn av strategi, prosess og HRM problemer.	Funnene viser at E-HR muliggjør omdanning av HRMs rolle til mer strategisk. Drivkrefter og kritiske suksessfaktor for bruk av E-HR og implementering blir identifisert og diskutert.
Voermans, N.; Vann Veldhoven, M. (2007)	E-HRM	-holdninger	-E-HRM	Det er forskjeller i opplevd brukervennlighet knyttet til IT-systemer.
Strohmeier, Stefan; kabst, Rüdiger (2009)	E-HRM	-faktorer	-kryssnasjonal organisatorisk innføring av E-HRM	E-HRM er vanlig praksis i Europa. Generelle faktorer som avgjør innføring av E-HRM er størrelse, arbeidsorganisasjon og oppsett av HRM. I tillegg er det store kryss-nasjonale forskjeller i innføringen av E-HRM. Ledende i innføringen av E-HRM er, noe uventet, østlige land som tidligere tilhørte Sovjetunionen.

Foster, Steve (2010)	E-HRM	-menneskelige ressurser	-teknologi	Verdi kan bli skapt på en av tre måter: reduksjon i kostnader for operasjonell HR, ledelse av mennesker, strategisk evne. Resultatet avdekker også barrierer for teknologisk utvikling av E-HRM. Disse er ikke tekniske, men er sterkt knyttet til dimensjoner av verdiskapning.
Parry, Emma (2011)	E-HRM	-bruk av E-HRM	-øke verdien av til HR funksjoner	E-HRM kan hjelpe HR å øke sin verdi ved å bli mer strategisk, men resultatene gav ingen bevis for kostnadsbesparelser som følge av reduksjoner i antall HR ansatte.
AGENT-/ PRINSIPALTEORI				
Ross, Stephen A. (1973)	Agentteori	-agentteori	-likevektsmarked	For en interessant gruppe av nyttefunksjoner, og for en svært bred og relevant gruppe av utbetalingsstrukturer, vil ikke behovet for å motivere en agent komme i konflikt med Pareto-effekten.
Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976)	Agent-/ Prinsipal teori	-eiendomsrettigheter -agentteori -finansiering	-eierstruktur for firmaet	Analysen kaster nytt lys over, og har implikasjoner for, en rekke problemer i litteraturen, som definisjonen av firmaet, "separasjon av eierskap og kontroll", samfunnsansvar, definisjonen av "bedriftsobjektiv funksjon", fastsettelse av optimal kapitalstruktur osv.
Harris, Milton; Raviv, Artur (1979)	Agent-/ prinsipalteori	-insentiver -asymmetrisk informasjon	-kontrakt struktur	Uansett kontrakt og handlingsvalg av en uovervåket agent, vil der være en annen kontrakt og handling som er Pareto-overlegen.
Crawford, Vincent P.; Guasch, J. Luis (1983)	kontrakt	-moralsk hasard -skjev utvelgelse	-kontraktstype	Optimale arbeidskontrakter avhenger av prinsipalen, agenten og informasjonen tilgjengelig.
Clarke, Frank H.; Darrough, Masako N. (1983)	Agent-/ prinsipalteori	-usikkerhet -risikoaversjon -arbeidsproduktivitet -innsatsaversjon -opplæringskostnader -ansienitetslønnsøkninger -agentens lønn gunstig for prinsipal	-kontraktslengde -bruk av bonus	Det er flere faktorer som avgjør om en kontrakt er optimal. Disse faktorene er den ansattes produktivitetsnivå, nytten av innsats, risikoaversjon, alternative markedsmuligheter, transaksjonskostnader, etterspørselsforhold og rabatter.
Eisenhardt, Kathleen M. (1985)	Agentteori	-oppgave egenskaper -informasjonssystemer -forretningusikkerhet	-oppførsel -utfallsbasert kontrollstrategi	Programmerbarhet av oppgavene er sterkt relatert til valg av kompensasjonspakke. Funnene har konsekvenser for utformingen av kompensasjons- og belønningsspakker, evaluerings- og

				kontrollsystemer generelt.
ASYMMETRISK INFORMASJON				
Vickrey, William (1961)	Pareto	-pareto optimalitet	-ufullkomment marked	Metoden som passer best for å sikre Pareto-optimalitet i et ufullkomment marked kommer an på informasjonsasymmetrien.
Spence, Michael (1973)	Asymmetrisk informasjon	-signaliseringsmakt	-utdanning -kjønn -rase -arbeids erfaring -andre observerbare personlige egenskaper	Grunnleggende likevekts signalmodell og konseptuelt rammeverk.
Milgrom, Paul; Roberts, John (1987)	Asymmetrisk informasjon	-Evaluering av tidligere arbeid knyttet til: ikke-samarbeidende spill med ufullstendig informasjon	-industriell konkurranse	Oppmerksomheten AIG-modeller (asymmetrisk informasjonsspill) har fått i industriell organisasjonsteori er rettferdig, og den vil fortsette å få oppmerksomhet i fremtiden.
Akerlof, George A. (1970)	Asymmetrisk informasjon, skjev utvelgelse	-pris	-kvalitet	Vanskelighetene med å skille god kvalitet fra dårlig kvalitet er iboende i næringslivet; noe som kan forklare mange økonomiske institusjoner og kan være en av de viktigste aspektene av usikkerhet.
Wilden, Ralf; Gundergang, Siegfried; Lings, Ian (2010)	Asymmetrisk informasjon	- ansettelsesmarked	-signalisering	Jungeltelegrafene gjennom henvisninger synes å være den mest troverdige kilden til arbeidsgivers informasjon og ledere bør bruke denne kilden og etablere henvisningsprogrammer for ansatte.
SCREENING				
Merton, Robert K. (1948)	Profeti	-profetier/ forutsigelser	-senere utvikling	Den selvpoppfyllende profeti er i begynnelsen en falsk definisjon av situasjonen som fremkaller en ny atferd, som dermed gjør at den opprinnelig falske oppfatningen blir sann.
Arrow, Kenneth J. (1973)	Screening	-Screeningenhet: høyere utdanning	-grad av informasjon til arbeidsgiver	Høyere utdanning fungerer som en screeningenhet, på den måten at den sorterer ut individer med ulike evner, og dermed avslører informasjon til arbeidsgiver.
Stiglitz, Joseph E. (1975)	Screening	-screening	-utdanning -inntekt	Screening har produktivitetsavkastning, men fører også til økning i ulikheter. Forsøk på å begrense screening basert på utdanning kan føre til at fokuset på screeningen skifter, og føre til at alle kommer dårligere ut.
Salop, Joanne; Salop, Steven (1976)	Screening, kostander	-omsetningskostander	-selvseleksjon	Når omsetningskostnadene varierer på tvers av bedriftene, kan

				selvseleksjon resultere i bedre "matching" mellom bedriftens behov og den ansattes kvalifikasjoner.
Dipboye, Robert L. (1982)	Screening	-evaluering før intervju	-den selvopplyllende profeti	Jo mer positivt en intervjuer evaluerer kvalifikasjonene til en jobbsøker før jobbintervjuet, alt annet konstant, jo mer gunstig vil intervjuer evaluere kvalifikasjonene til jobbsøkeren etter intervjuet, og jo mer gunstig vil den endelige avgjørelsen være.
Cable, Daniel M.; Gilovich, Tom (1998)	Intervju	-pre-intervju inntrykk -post-intervju vurderinger	-forhånds-screening beslutninger	Søkere som ble forhåndsscreenet for intervjuene ble vurdert mer positivt av de som rekrutterer enn de som ikke ble forhåndsscreenet.
Dineen, Ryan R.; Williamson, Ian O. (2012)	Screening	-arbeidsmarkeds-økonomiske-, sosiologiske- og bedriftsteoretiske perspektiver	-screening-orienterte rekrutterings-meldinger	Oppfatning av arbeidskraft, rekrutteringsfirmaets rykte og bruken av kvalitetsbaserte kompensasjonsincentiver er forbundet med bruk av screeningorienterte meldinger, som igjen er forbundet med kvaliteten på søker.
SOSIALE MEDIER				
Hollmann, T. D. (1972)	Sosiale medier og utvalg	-rekrutterere	-informasjon	Resultatene viser at intervjuere behandlet negativ informasjon nøyaktig, men la ikke tilstrekkelig vekt på positiv informasjon.
Schminke, M.; Ambrose, M. L.; Cropanzo, R.S (2000)	Organisasjonsstruktur	-organisasjons-struktur	-prosedyre og interaksjonell rettferdighet	Resultatene tyder på at organisasjonsstruktur og design bør spille en mer fremtredende rolle i vår tenkning om organisatorisk rettferdighet.
Raacke, John; Bondsraacke, Jennifer (2008)	Sosiale medier	-bruker	-bruksområder -tilfredsstillelse	Mange bruksområder og tilfredsstillelse blir oppfylt av brukere (f.eks "å holde kontakt med venner").
Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael (2010)	Sosiale medier	-sosiale medier	-internett	Sosiale medier vil være lokomotivet som verdensweben (www) utvikler seg gjennom.
Clark, Leigh; Roberts, Sherry (2010)	Screening, Sosiale medier	-online personlighets-sjekk	-skadelig for samfunnet	I stedet for å forvente at brukerne av sosiale nettverkssider forandrer sin atferd ved å unngå å legge ut noe de ikke vil at arbeidsgiver skal se, er det bedre for samfunnet at arbeidsgivere ikke sjekker de ansattes virtuelle inngangsdør.
Kluemper, Donald H.; Rosen, Peter A. (2009)	Utvalg, screening, sosiale medier	-søkers personlige informasjon	-valg av ansatt	Basert på sjekk av profiler på sosiale nettverkssider er dommerne konsekvente i sine rangeringer på tvers av tema, og vanligvis i stand til å skille flinke og dårlige ansatte.
Madera, Juan M.	Rekruttering, sosiale	-bruk av sosiale	-opplevd rettferdighet	Opplevd rettferdighet var

(2012)	medier, E-HRM	nettverkssider som utvalgsverktøy		lavere for en organisasjon som brukte sosiale nettverkssider som et utvalgsverktøy.
Chang, Wen; Madera, Juan M. (2012)	Rekruttering, Utvalg, Screening, Sosiale medier	-organisatoriske faktorer	-sosiale nettverkssider	54 % av rekruttererne rapporterte bruk av sosiale nettverkssider for å screene søkerne. Negativ informasjon fra internett ble vurdert som viktigere enn positiv informasjon om søkerne. Rekrutterere bruker sosiale nettverkssider i større grad ved ansettelser på ledelsesnivå og på de som representerer firmaet utad, enn ved vanlige ansettelser.

Tabell 1. Litteratortabell – vitenskapelige artikler

Human Resource Management (HRM) er det fundamentale grunnlaget i oppgaven, og det vil dermed være essensielt å starte med en introduksjon til dette temaet.

2.2 HRM

Organisasjoner ønsker å oppnå sine organisatoriske mål. HRM omhandler ledelse av menneskelige ressurser for å kunne oppnå bestemte mål, og det gjøres ved å skape en forpliktelse ovenfor organisasjonen. Å tiltrekke seg høyt kvalifiserte personer, som samtidig er motiverte nok til å jobbe i bedriften, kan være en avgjørende faktor for suksess eller nederlag (Boseline & Veld, 2012). Videre poengteres det av Wright et. al (2001) at HRM kan, og vil endres over tid. Ingen individer er like og organisasjonen kan bruke dette som et konkurransefortrinn spesielt hvis vedkommende tilfører en verdi til selskapet som er vanskelig å imitere og etterligne (Patrick M. Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Som Nordhaug (2002) understreker vil det dermed være vanskelig å erstatte en medarbeider (Nordhaug, 2002).

HRM blir beskrevet som en prosess hvor ”aktivitetene er rettet mot utvikling, kommunikasjon og implementering av HR-oppgaver” (Delmotte, De Winne, & Sels, 2012, s. 1481). Det vil være i form av kunnskap, ferdighet og evne som finnes i en organisasjon til enhver tid.

Oppgavene som er knyttet til HRM vil bestå av rekruttering, opplæring, belønningssystemer, samt å anvende de menneskelige ressursene i virksomheten (Patrick M. Wright, Dunford, & Snell, 2001). HRM omfatter både ledelse av HR-oppgaver, de ansattes holdninger samt de individuelle prestasjonene (Delmotte et al., 2012). Et av de viktigste elementene i HRM og

dens organisasjoner er ”evnen til å tiltrekke og beholde talenter” (Hiltrop, 1999, s. 422). HRM er altså ikke bare viktig for å få til en god rekrutteringsprosess, men også for å klare å beholde personene som ansettes.

HRM har to områder som omtales som elementære for dens funksjon. For det første, er ”HR sett på som grunnlaget for den innsats og motivasjon som er nødvendig for å opprett holde det sosiale systemet. For det andre, er de sosiale strukturer av menneskelig atferd i stor grad ansvarlig for gjennomgangen av endringsprosessen” (Patrick M. Wright & Snell, 1991, s. 208).

Personer som arbeider med menneskelige ressurser, jobber gjennom et integrert HRM system. Det er fem ulike områder som blir assosiert med effektiv HRM: bemanning, utvikling av menneskelige ressurser, kompensasjon, sikkerhet og helse, og fagforeningsaker (Mondy, 2010). Bemanning er det området som det vil være naturlig å se nærmere på, for å besvare forskningsspørsmålene som omhandler valg av ansatt. Hvordan sosiale medier brukes ved ansettelser og om det kan bidra til bedre match mellom stilling og person, kan belyses ved å se på hvordan rekrutterings- og utvelgelsesprosessen har foregått tradisjonelt. Dette vil dermed danne et sammenligningsgrunnlag.

2.3 Rekruttering

Det er vanlig å skille mellom rekruttering og utvelgelse i den engelskspråklige litteraturen. Forskjellen er at utvelgelse handler i hovedsak om å velge ut den eller de kandidatene som passer best til jobbeskrivelsen, hvorav rekruttering handler om å få de riktige personene til å søke på jobben, og bidrar dermed til å gjøre utvelgelsen mulig (Grimsø, 2004).

Arbeidsgiver ønsker å tiltrekke seg nok søkere slik at valgmulighetene er større, og dette blir betegnet som begynnelsen på rekrutteringsprosessen (Ma & Allen, 2009). Valg av metode ”bestemmes av hvilken type arbeidstaker vi søker, om det er mangel eller overflod på den kompetansen han eller hun representerer, om vi søker nyutdannede eller folk med erfaring (...) og marked” (Grimsø, 2000, s. 144). Hvor godt rekrutteringsprosessen vil fungere, avhenger av hvor attraktiv organisasjonen fremstår for jobbsøker samt hvilke intensjonene vedkommende har (Ma & Allen, 2009). Attraksjonen rundt en organisasjon blir påvirket av hvordan bedriften fremstår for omgivelsene og hvor dyktige de er til å tiltrekke seg jobbsøkere.

Det finnes i dag ulike rekrutteringsmetoder som vil være gunstige ved utlysning av stillinger. Det skilles mellom formelle og uformelle kilder. Bruk av rekrutteringsfirmaer, utlysning på universiteter, jobbmesser samt stillingsannonser i aviser er å omtales som formelle kilder, mens bruk av venner og bekjente blir betegnet som uformelle. Tidligere forskning understreker at jobbsøkere tar beslutninger på bakgrunn av deres egne verdier, personlighet, behov og preferanser, men at kandidatene samtidig blir påvirket av organisasjonens rekrutteringsaktiviteter (Saks & Ashforth, 1997).

Arbeidsgiver er i større grad blitt avhengig av å finne det rette utvelgelsesverktøyet for å få best mulig match mellom jobbsøker, spesifikke jobber og arbeidsmiljø (Manroop, Boekhorst, & Harrison, 2013). Det mest vanlige utvalgsverktøyet innen rekrutteringsbransjen er i dag å gjennomføre et jobbintervju. Et jobbintervju blir definert slik: ”en eller flere personer stiller muntlige spørsmål til en annen person og vurderer svarene for å avgjøre kvalifikasjonene til vedkommende, og dette gir grunnlag for å ta en endelig beslutning” (Levashina et al., 2014, s. 243). Manroop et al. (2013) velger å omtale intervju som en sosial interaksjon på bakgrunn av at kandidatene blir bedømt etter hvordan de klarer å svare på spørsmålene som blir stilt (Manroop et al., 2013).

Hovedformålet med et jobbintervju er å finne de kandidatene som er mest egnet og kvalifisert til stillingen. Som oftest er det stor kamp om attraktive jobber som gjør at mange kandidater vil oppleve å få avslag på sin søknad. Dette er å betrakte som en stressende, og avskrekkende opplevelse for enkelte jobbsøkere (Jackson, Hall, Rowe, & Daniels, 2009).

HRM er et viktig element for en organisasjon, så det er essensielt at de som gjennomfører et intervju har fått tilstrekkelig med opplæring for at rekrutterings-, og utvelgelsesprosessene skal gi de ønskede resultatene. Et intervju er hovedsakelig klassifisert som enten strukturert eller ustrukturert (Chapman & Zweig, 2005). For å få best mulig match mellom stillingsannonsen og kandidat vil organisasjoner få mest utbytte av å bruke et høyt strukturnivå når de gjennomfører et intervju (Chapman & Zweig, 2005). Et intervju er en test som blir utført før ansettelse. Ved bruk av et høyt strukturnivå vil det øke påliteligheten til intervjuet, fordi det vil føre til en standardisert atferd når alle kandidater får de samme spørsmålene. Det blir dermed mindre mulighet for interaksjon mellom intervjuer og kandidat grunnet et forutsigbart intervjumønster (Campion et al., 1997).

Et strukturert intervju består av spørsmål som er systematiske og er i lite grad kontrollert av søker. Det gjør at rekrutterer har en større innflytelse over kandidatene. I følge Campion et al.

(1997) vil standardisering av spørsmål være et klassisk tegn på et strukturert intervju. Når en intervjuer stiller akkurat de samme spørsmålene til hver enkelt, vil det kunne danne grunnlag for sammenligning av svar. Dersom bedriften velger å gjennomføre et ustrukturert intervjuoppsett kan intervjueren velge spørsmål og tema som en selv mener vil være relevant for utlyst stilling. Spørsmål om bakgrunn, motivasjon for jobben samt kompetanse vil være aktuelt å spørre om under et jobbintervju. I bunn og grunn så konkluderes det at en intervjustruktur vil være kompleks (Campion et al., 1997).

Intervjuerne vil allerede ha dannet seg et foreløpig inntrykk gjennom CV og søknadstekst. For å få et klarere bilde av jobbkandidaten ønsker bedriften at jobbsøker oppgir referanse. Intervjuer vil da ha en mulighet for å kontakte de oppgitte referansene for å undersøke om angitt informasjon stemmer, samt hvilket inntrykk referansen har om jobbsøkeren (Burke, 2012). I følge Fletcher (1992) er det ikke uvanlig at intervjuer bruker sitt eget nettverk, som for eksempel en tidligere kollega, for å finne ytterligere informasjon om kandidaten dersom vedkommende har kjennskap til søker. Det er i hovedsak mest aktuelt ved internrekruttering, men blir også brukt ved eksternt (Fletcher, 1992). Videre vil sjekk av vandelsattest og kredittverdighet være aktuelt å undersøke for enkelte jobber (Bassett, 2006).

Noen stillinger gjør at det vil være mer nødvendig med flere intervjurunder ved rekrutteringsprosessen. Når en grundig analyse av intervjukandidatene er gjort, vil det deretter avgjøres om det vil være behov for en ny runde med intervjuer. Dette kalles for andregangsintervju (Nordhaug, 2002). Søkerantall og stillingsart vil være avgjørende faktorer på hvorvidt det vil være nødvendig med flere intervjurunder. I fra Breugh et al. (1984) sin forskning er det påpekt at ”individer som direkte søker til organisasjonen oppnår høyere karakter enn søkere som er rekruttert fra andre kilder” (Breugh & Mann, 1984, s. 265).

Gruppeintervju er en annen måte å gjennomføre intervjuer mer effektivt. Denne typen intervju er mindre tidkrevende, samt kostnadsbesparende. Ved gruppeintervju er det flere kandidater til stede og intervjueren vil kunne se hvordan en jobbsøker håndterer en stresset situasjon når søkeren konkurrerer med andre. Denne intervjuteknikken vil være høyst aktuell for bedrifter som skal ansette mange over en kort tidsperiode, som for eksempel sesongmedarbeidere (Tran & Blackman, 2006).

I tillegg til intervjuer, bruker noen organisasjoner ulike former for tester. Tester av potensielle kandidater blir brukt for å finne den som er best kvalifisert for stillingen. Hvilke kvalifikasjoner som vil være relevante avhenger av stillingsbeskrivelsen. Atferds-, og

prestasjonstester er oftest brukt. Atferdstester går i hovedsak på det personlige nivået, hvorav evne-, kunnskaps-, og ferdighetstester er kategorisert som prestasjonstester (Grimsø, 2004). Prestasjonstestene kan inneholde verbale, numeriske, og spatiale (figurer) tester (Hough & Oswald, 2000) og det fremkommer i en studie gjennomført av Campion et al. (1997), at bruk av prestasjonstester kan både ha høy eller lav korrelasjon i forhold til strukturerte intervju (Campion et al., 1997).

I den siste tiden har det blitt stadig mer fokus på å bruke internett i rekrutteringsprosessen. I dag ønsker bedrifter å gjøre HR-oppgaver mer effektivt for å spare utgifter og ressurser. HRM er av stor verdi for et selskap da de menneskelige ressursene er grunnsteinen i en bedrift. En måte å opparbeide mer verdi, vil være ved bruk av teknologier. Det vil da skape en distribusjonskanal knyttet til HRM-prosesser som vil viderefremme informasjon til ansatte og linjeledere (Foster 2010). En studie gjort av Strohmeier et al. (2009) bekrefter at E-HRM i dag er en vanlig praksis i europeiske bedrifter (Strohmeier & Kabst, 2009).

2.4 E-HRM

E-HRM kan i følge Voermans et al. (2007) bli definert som ”en administrativ støtte til HR-funksjonen ved hjelp av internettteknologi” (Voermans & Van Veldhoven, 2007, s. 887). Når en bedrift ønsker å ta i bruk internett som et teknologisk hjelpemiddel, er det viktig at det passer til bedriftens behov angående personell, samt andre HR spesifikke oppgaver (Voermans & Van Veldhoven, 2007). Faktorer som er med å bestemme tilpasningen av E-HRM er basert på hvordan bedriften organiserer arbeidet, bedriftens størrelse og anvendelsen av HRM (Strohmeier & Kabst, 2009). En bedrift består av ansatte og det vil da være viktig at hvert individ ønsker å bruke E-HRM som et verktøy. Forskning viser at størrelsen på bedriften gir utslag fordi E-HRM omtales som en investering og mindre bedrifter vil da ikke alltid ha mulighet å gjennomføre en slik investering (Parry, 2011). Videre kan ”tilpasning av E-HRM også avhenge av ulike sider av HRM dvs. konfigurasjon av HRM i organisasjonen” (Strohmeier & Kabst, 2009, s. 488). Det vil være HR faktorer som påvirker institusjonaliseringen, helheten og den strategiske orienteringen av HRM som for eksempel at det finnes en formell HR avdeling hvor noen har ansvaret for HR relaterte oppgaver.

Funn fra Voermans & Van Veldhoven (2007) viser i tillegg at dersom IT er i fokus innad i organisasjonen, vil E-HRM lettere bli implementert og gjennomført. Når ansatte har erfaring med IT vil det oppstå en generell holdning mot bruken av IT systemer. Dersom teknologiske

programmer blir flittig brukt innad i bedriften, vil overgangen fra tradisjonell HRM til E-HRM være mindre problematisk (Voermans & Van Veldhoven, 2007).

E-HRM blir brukt i tradisjonelle HRM aktiviteter som gjøres fra dag-til-dag. Eksempel på disse aktivitetene er rekrutterings-, og utvalgsprosessen, opplæring av ansatte, godtgjørelse og andre aktiviteter innen personell som vil kunne tilføre verdi til selskapet (Parry, 2011). Web-baserte rekrutteringsmetoder og vurderinger vil kunne hjelpe organisasjoner å behandle et stort antall søkere, og i tillegg bidra til å bespare penger og tid (Anderson, 2003). Ved bruk av web-baserte rekrutteringsmetoder vil informasjon være tilgjengelig for alle ansatte til enhver tid uansett hvor personen befinner seg. Videre påpekes det av Panayotopoulou et al. (2007) at det kan ved bruk av internett gjennomføres en video konferanse i begynnelsen av rekrutteringsprosessen dersom en aktuell kandidat befinner seg i andre deler av landet. Screeningprosessen kan bli forenklet da CV og søknad blir lagret i en database, og når rekrutterer registrerer ønskede kvalifikasjoner vil ukvalifiserte søkere automatisk bli valgt bort (Panayotopoulou, Vakola, & Galanaki, 2007).

En E-HRM verdimodell som er konstruert av Steven Foster (2010) poengterer at verdi kun kan bli dannet på bakgrunn av *en* mulig måte ut av tre. Den første vil være å få redusert operasjonelle HR kostnader som er dag-til-dag kostnader knyttet til HR avdelingen. Det kan enten bli gjort ved å redusere antall ansatte eller redusere indirekte kostnader. For det andre, kan det bli skapt verdi gjennom HRM og produktivitet. Ved å øke produktiviteten vil det bli frigjort tid slik at HR ansatte kan bistå ledelsen og bidra med relevant informasjon for videre avgjørelser. Teknologiske verktøy vil kunne skape omorganisering i HR staben som gjør at det blir en ny struktur og andre måter å arbeide på. Det finnes bevis i følge Foster (2010) at "E-HRM er knyttet opp mot et høyere nivå av produktivitet og prestasjon" (Foster, 2010, s. 3). Siste mulige verdiskapning er relatert til bedriftens strategiske evne til å anvende teknologi. Teknologi kan forsterke bedriftens omdømme, for eksempel ved bruk av web-rekruttering, og forbedre HR prosessene slik at de ansatte blir mer tilfreds (Foster, 2010).

E-HRM kan altså bidra til å redusere kostnader og forenkle rekrutterings- og utvelgelsesprosessene. I tillegg bidrar E-HRM til en forenkling av screeningprosessen da søkere med uønskede kvalifikasjoner automatisk faller bort ved hjelp av teknologiske verktøy.

For videre forståelse av forskningsspørsmålene er det nødvendig å se på agent-/prinsipalforholdet da screening er underlagt denne teorien. Screening er et av de viktigste elementene å ha kunnskap om for å kunne svare på problemstillingen og

forskningsspørsmålene. Det bygger på teorien om agent og prinsipal, da behovet for screening oppstår fordi arbeidsgiver (prinsipal) ikke kan vite om jobbsøker (agenten) passer til arbeidsbeskrivelsen, pga. asymmetrisk informasjon. Screening er en metode for å skaffe seg denne informasjonen om jobbsøker og det faller dermed naturlig å gi en innføring i agent-/prinsipalteorien.

2.5 Agent-/prinsipalteori

Eisenhardt (1985) beskriver agentteori slik: "Agentteorien vurderer den optimale kontraktsformen for det utbredte kontrollforholdet hvor en person, prinsipalen, delegerer jobber til en annen, agenten" (Eisenhardt, 1985, s. 136). Clarke & Darrough (1983) definerer agent-prinsipalforholdet i modellen sin slik: "Prinsipalen (arbeidsgiver) tilbyr agenten (ansatt) en kontrakt (som spesifiserer kontraktslengden, lønnstrinn og plan for profittutdeling), slik at fremtidig profitt maksimeres. Agenten på sin side aksepterer kontrakten kun dersom han kan tjene på å gjøre dette" (Clarke & Darrough, 1983, s. 69). I følge Clarke & Darrough (1983) er det flere ulike faktorer som avgjør om en kontrakt er optimal eller ikke. Disse faktorene er den ansattes produktivitetsnivå, nytten av innsats, risikoaversjon, alternative markedsmuligheter, transaksjonskostnader, etterspørselsforhold og rabatter (Clarke & Darrough, 1983). Prinsipalen må dermed skaffe seg informasjon om disse faktorene for å avgjøre hvilken kontrakt som er optimal.

Prinsipal-agentforholdet refererer altså til situasjoner der en person (agenten) handler på vegne av en annen (prinsipalen) med det formål å fremme prinsipalens mål (Milgrom & Roberts, 1992). Ross (1973) beskriver dette forholdet slik: "Agentforholdet er en av de eldste og vanligst kodifiserte moduser for sosial interaksjon. Et agentforhold har oppstått mellom to (eller flere) parter når én, utpekt som agent, handler på vegne av, eller som representant for, den andre, utpekt som prinsipal, i et bestemt domene av beslutningsproblemer. Eksempler på agentforhold er universell" (Ross, 1973, s. 134).

Det generelle problemet med å motivere en person eller en organisasjon til å handle på vegne av en annen er kjent som prinsipal-/agentproblemet. Jensen & Meckling (1976) sier dette om agentproblemet: "Problemet med å få "agenten" til å oppføre seg som om han maksimerer "prinsipalens" velferd er ganske generelt. Det finnes i alle organisasjoner og i alle samarbeidende jobber – på alle nivåer av ledelse i bedrifter" (Jensen & Meckling, 1976, s. 309). Den ene parten (prinsipalen) er altså avhengig av den andre parten (agenten) til å

arbeide eller tilby tjenester på prinsipalens vegne. Når det er vanskelig å overvåke agentens handlinger og kontrollere agentens rapporter, har agenten større mulighet til å følge sine egne interesser til fordel for prinsipalens interesser. For at agenten skal få insentiver til å handle på prinsipalens vegne, må agenten ta noe av ansvaret for utfallet av handlingene sine og dermed bære større risiko enn ønskelig (Milgrom & Roberts, 1992).

Moralsk hasardproblemer oppstår ofte i prinsipal-/agentforholdet, fordi agentens interesser vanligvis avviker fra prinsipalens interesser, og prinsipalen kan ikke vurdere hvor godt agenten har jobbet eller om agenten har vært ærlig. Harris & Raviv (1979) forklarer problemet slik: ”De fleste agent/prinsipalforhold må håndtere insentiv (moralsk hasard) problemer som oppstår fordi agenten foretrekker å jobbe mindre, alt annet likt, mens prinsipalen er likegyldig til nivået av agentens innsats, alt annet likt” (Harris & Raviv, 1979, s. 232). Insentivproblemer oppstår altså fordi agenten ikke har nytte av, eller tjener på, handlingen, mens prinsipalen har nytte av, eller tjener på, handlingen (Harris & Raviv, 1979). Crawford & Guasch (1983) definerer moralsk hasard som: ”Fordi uobserverbarhet fører til et sett av kontrakter basert på lite hensiktsmessige handlinger, dersom prinsipalen og agenten har ulike preferanser, vil insentivproblemer (moralsk hasard) oppstå. Moralsk hasard refererer til problemet med å få agenter til å levere riktig mengde innspill” (Crawford & Guasch, 1983, s. 373). Moralsk hasard er altså en form for opportunistisme som oppstår etter at en kontrakt er signert, fordi handlinger som har konsekvenser for partene ikke er kan observeres. Personen som foretar handlingene (agenten) kan dermed velge å følge sine private interesser på bekostning av andre (prinsipalen) (Milgrom & Roberts, 1992). Dette er et kjent problem ved rekruttering, da det er vanskelig for arbeidsgiver å vite hvordan jobbsøker vil opptre i jobben etter at kontrakten er signert.

Agentteorien kan beskrives ved bruk av to eksempler; at agentens atferd kan observeres og at agentens atferd ikke kan observeres. Når prinsipalen kan observere agentens oppførsel, vil en kontrakt basert på atferd være optimal, fordi agentens atferd er varen som skal kjøpes. Dette er altså et tilfelle av fullstendig informasjon der både prinsipalen og agenten vet hva agenten har gjort. I det andre eksemplet har vi et tilfelle av asymmetrisk informasjon der agenten er klar over atferden sin, men ikke prinsipalen. I dette tilfellet oppstår det et dilemma fordi prinsipalen ikke kan være sikker på at agenten har oppført seg på riktig måte. I slike tilfeller har prinsipalen to alternativer; han kan kjøpe informasjon om agentens oppførsel og belønne den atferden, eller han kan belønne agenten basert på resultater (noe som delvis ligger utenfor agentens kontroll). Det optimale alternativet avhenger av bytteforholdet mellom kostnadene

ved å overvåke atferden, og kostnadene ved å måle resultatet og overføring av risiko til agenten. Agentteorien foreslår altså to underliggende strategier på kontroll: atferdsbasert og resultatbasert (Eisenhardt, 1985).

Resultatene i Eisenhardts (1985) forskning tyder på at man må kombinere organisatoriske og økonomiske perspektiver for å få et mer komplett bilde av atferdskontroll. Jobbdesignet er også et viktig element for hvordan man kan kontrollere agentens atferd. En enkel rutinejobb er lett observerbar, og agenten kan dermed belønnes basert på atferden. Ved et mer kompleks jobbdesign bør organisasjonen investere i informasjonssystemer for å få kunnskap om agentens atferd, og dermed kunne belønne basert på atferden (Eisenhardt, 1985). Gode informasjonssystemer er dermed viktig for å få kunnskap om agenten, blant annet i rekrutteringsprosessen.

2.6 Asymmetrisk informasjon

Et av problemene som oppstår i et agent-/prinsipalforhold er asymmetrisk informasjon. Dette problemet oppstår fordi den ene parten (agenten) sitter på informasjon om seg selv som den andre parten (prinsipalen) ikke vet, men gjerne vil vite. Røttene til dette begrepet stammer blant annet fra Vickrey (1961) sin forklaring av informasjonsasymmetri forbundet med Hollandsk auksjonsspill. Alle budgiverne har samme oppfatning av sannsynlighetsfordelingen for når hver budgiver kommer til å by, men noen blir betraktet som mer sannsynlig å by en høyere pris enn andre. Hver budgiver vet altså sin egen makspris sikkert, men ikke de andres (Vickrey, 1961). Akerlof (1970) beskriver dette problemet gjennom bilbransjen: ”Asymmetri i tilgjengelig informasjon har oppstått: for selgeren har mer kunnskap om kvaliteten på bilen enn kjøperen” (Akerlof, 1970, s. 489). Milgrom og Roberts (1987) på sin side, definerer asymmetrisk informasjon gjennom spillteorien: ”Der er noe offentlig tilgjengelig informasjon, men hver spiller har privat informasjon om sine skjulte kort” (Milgrom & Roberts, 1987, s. 185). Problemet med asymmetrisk informasjon oppstår før kontrakten blir inngått. Når kostnadene og fordelene ved partenes planer bare er kjent for parten selv, eller når sannsynligheten for ulike utfall er privat informasjon, kan denne informasjonsasymmetrien hindre avtaler i å bli inngått, selv når avtalen ville vært god ved fullstendig informasjon (Milgrom & Roberts, 1992).

Spence (1973) på sin side relaterer informasjonsasymmetri til jobbmarkedet: ”I de fleste jobbmarkeder er ikke arbeidsgiver sikker på jobbsøkers produktive evner på tidspunkt for

ansettelse.” Han sier videre at: ”Der er selvfølgelig også andre informasjonsgap i jobbmarkedet. På samme måten som arbeidsgiver har ufullkommen informasjon om jobbsøker, så er også jobbsøker ufullkomment informert om kvaliteten på jobben og arbeidsmiljøet. De resulterende aktivitetene er dermed jobbsøking og rekruttering” (Spence, 1973, s. 356). Asymmetrisk informasjon i forbindelse med ansettelser motiverer altså arbeidsgiver til å søke etter informasjon slik at informasjonsgapet mellom partene forsvinner. Konsekvensen av dette informasjonssøket er at kostnader oppstår (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Det er altså viktig for bedriftene å ha gode (og rimelige) metoder for å skaffe seg nødvendig informasjon om jobbsøker, for å sikre seg at de tar det rette valget.

2.7 Skjev utvelgelse (adverse selection)

Skjev utvelgelse er et insentivproblem som oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon før kontraktsinngåelse. Uttrykket kommer opprinnelig fra forsikringsindustrien og blir betegnet som opportuniste før kontrakten signeres. En forsikringsskolebok fra Wharton School beskriver skjev utvelgelse slik: ”Skjev utvelgelse oppstår (eller er i det minste mulig) når den enkelte eller gruppen som er forsikret har frihet til å kjøpe eller ikke kjøpe, til å velge beløpet eller planen for forsikringen, og til å forbli eller slutte som forsikringsholder” (Akerlof, 1970, s. 493). Problemet oppstår på grunn av den private informasjonen agenten har før kontrakten har blitt inngått, når han avgjør om kontrakten er fordelaktig. Dette problemet oppstår i tillegg til moralsk hasardproblemet som sier at oppførselen til agenten vil endre seg etter at kontrakten har blitt inngått (Milgrom & Roberts, 1992).

Akerlof (1970) har laget ”The Lemons model” som sier at i et marked er det både dårlige ”sitron” varer og gode ”kirsebær” varer, problemet er at det er umulig å vite hvilken som er god eller dårlig, og på grunn av dette selges de dårlige varene til samme pris som de gode. Dette kan føre til at de dårlige varene utkonkurrerer de gode, og at markedet til slutt kollapser. Man kan også se på markeder der varer blir solgt ærlig eller uærlig, her også kommer de uærlige selgerne til å utkonkurrere de ærlige selgerne, og markedet kan komme til å kollapse (Akerlof, 1970). Dette problemet oppstår på grunn av opportuniste før kontraktsinngåelse, altså på grunn av skjev utvelgelse.

Problemet med ”sitroner” kan også overføres til ansettelser, der de som rekrutterer ikke vet hvilke jobbsøkere som matcher, og hvilke som ikke matcher, arbeidsbeskrivelsen. Dermed har

de utviklet metoder for å skaffe seg informasjon om jobbsøkerne, slik at de kan skille de gode fra de dårlige. Disse metodene blir også kalt screening.

2.8 Screening

Det å skaffe seg troverdig informasjon er viktig i arbeidsmarkedet. Ansatte er ikke identiske, de varierer i henhold til produktivitet, lærevillighet og forventet ansettelsestid. Firmaet på sin side, ønsker å ansette de kandidatene som er mest produktive, lettest å lære opp og minst sannsynlig til å slutte i jobben (Salop & Salop, 1976). Her får firmaet et dilemma, fordi det å skaffe seg informasjon om disse parameterne kan være dyrt. Dersom firmaet hadde spurt jobbsøkeren direkte om dette, er det ikke sikkert at svaret ville vært ærlig. Dette er på grunn av at de dårligste søkerne har insentiv til å overdrive kvalifikasjonene sine. Firmaet må dermed tenke ut alternative måter å evaluere sine fremtidige ansatte på. Screening er en slik metode (Salop & Salop, 1976).

Salop & Salop (1976) definerer screening slik: ”En screeningenhet tar noen observerbare egenskaper, som er korrelert med parameteren av interesse, og rangerer en søkers potensielle jobbytelse på grunnlag av hvor godt han innfrir disse egenskapene” (Salop & Salop, 1976, s. 619). Screeningenehetene sorterer ikke kandidatene og egenskapene perfekt. Når bedriften designer en screeningenhet oppstår det et bytteforhold mellom hvor fininnstilt man kan lage den og kostnaden som oppstår. Det er en rekke screeningenheter som blir brukt i arbeidsmarkedet, blant annet referanser, karakterer, utdanning, tidligere arbeidserfaring, rase, kjønn og utseende (Salop & Salop, 1976).

Stiglitz (1975) på den annen side skiller mellom screening og screeningenheter slik: ”Vi vet at det er viktige forskjeller mellom individer, mellom obligasjoner, mellom aksjer, mellom bilmerker. Identifiseringen av disse kvalitetene kaller vi screening, og enheter som sorterer våre varer (individer) basert på deres kvaliteter, kaller vi screeningenheter (for eksempel eggsorterere)” (Stiglitz, 1975, s. 283). Tradisjonelt har økonomer hevdet at på grunn av hensiktsmessighet i en markeds kontekst vil det bli brukt for få ressurser på å skaffe seg informasjon. I følge Stiglitz (1975) er ikke dette tilfelle ved informasjon innhentet gjennom screeningprosesser. ”Individer som kan bli karakterisert som ”mer produktive” er dermed i stand til å oppnå en høyere lønn, delvis på bekostning av andre. Dermed har informasjon funnet ved screening viktige virkninger på inntektsfordelingen” (Stiglitz, 1975, s. 283). Det er altså hensiktsmessig for bedriftene å screene jobbsøkerne ut ifra et økonomisk perspektiv,

men også for å skaffe seg et konkurransefortrinn ved å finne de mest produktive kandidatene. Dette viser dermed at screening har produktivitetsavkastning, men det har også en tendens til å øke ulikheter (Stiglitz, 1975).

Arrow (1973) har laget en screeningteori, eller filtreringsteori, basert på utdanning: ”Høyere utdanning, i denne modellen, bidrar ikke på noen måte til overlegne økonomiske resultater; den øker verken erkjennelse eller sosialisering. I stedet fungerer høyere utdanning som en screeningenhet, på den måten at den sorterer ut individer med ulike evner, og dermed avslører informasjon til kjøperen av arbeidskraft” (Arrow, 1973, s. 194). Et av funnene til Stiglitz (1975) viste at forsøk på å begrense screening basert på utdanning kan flytte fokuset på screeningen (for eksempel ”på-jobben-screening”), noe som muligens kan føre til en lavere netto nasjonalproduksjon uten tilsvarende gevinst (Stiglitz, 1975).

Screeningprosessen er grunnleggende ved valg av ansatt fordi den utelukker mange søkere fra videre vurdering, og den etablerer intervjuerens første oppfatninger av jobbsøker. Selv om screening av jobbsøkere fører til en mer selektiv gruppe av søkere som får komme på intervju, kan denne prosessen også føre til selvoppfyllende profetier som fører til feil i evalueringprosessen (Cable & Gilovich, 1998). ”Den selvoppfyllende profeti er i begynnelsen en falsk definisjon av situasjonen, som fremkaller en ny atferd, som dermed gjør at den opprinnelig falske oppfatningen blir sann” (Merton, 1948, s. 195). På grunn av den selvoppfyllende profeti vil intervjuers førsteinntrykk av kandidaten påvirke inntrykket han sitter igjen med etter intervjuet. Jo mer positivt en intervjuer evaluerer kvalifikasjonene til en jobbsøker før jobbintervjuet, alt annet konstant, jo mer gunstig vil intervjuer evaluere jobbsøker etter intervjuet, og jo mer gunstig vil den endelige avgjørelsen være (Dipboye, 1982). Resultatene fra Cable & Gilovich (1998) sin forskning viste at jobbsøkere som ble screenet før jobbintervjuet ble vurdert mer positivt av de som rekrutterer enn jobbsøkere som ikke ble screenet på forhånd (Cable & Gilovich, 1998).

Dineen & Williamson (2012) beskriver et videre begrep av screening, nemlig screeningorientering. Screeningorientering blir beskrevet som ”å bruke stillingsannonser for å tilrettelegge for evaluering og screening av jobbsøkere basert på deres kvalifikasjoner. Det går ut på å detaljere spesifikke krav for stillingsbeskrivelsen for å lære fremtidige søkere til å vite når de vil, og ikke vil, bli valgt til en jobb og lykkes i jobben. Man lar altså jobbsøkerne selv vurdere sin egnethet for en gitt stilling, og dermed selv velge ut om evnene, ferdighetene og preferansene deres samsvarer med hva stillingen spesifikt krever eller gir” (Dineen &

Williamson, 2012, s. 344). Resultatene fra Dineen & Williamsons (2012) forskning ga empiriske bevis for at bruken av screeningorienterte rekrutteringsmeldinger er relatert til forbedret søkerkvalitet (Dineen & Williamson, 2012).

Et av resultatene fra Stiglitz's (1975) forskning viste at "om det er "for mye" eller "for lite" screening i en konkurrerende økonomi kommer an på flere forutsetninger knyttet til; screeningteknologi, hvor godt informert individene er knyttet til sine egne evner, innholdet i produksjonsprosessen, og om screening primært er hierarkisk eller "jobbmatching" (Stiglitz, 1975, s. 299). Salop & Salop's (1976) forskning viste at når omsetningskostnadene varierer på tvers av bedrifter, så kan selvseleksjon resultere i bedre "match" mellom bedriftens behov og den ansattes kvalifikasjoner. Selvseleksjon blir beskrevet som "en prisordning som fører til at jobbsøkeren avslører sannferdig informasjon om seg selv gjennom sin markedsatferd" (Salop & Salop, 1976, s. 620). Selvseleksjon kalles også signalisering, her avslører altså agenten informasjon om seg selv til prinsipalen, som taler til fordel for agenten, for eksempel at en jobbsøker signaliserer til rekrutterer at han har høyere utdanning (Spence, 1973). Forskingen viser altså at "match" mellom bedriftens behov og den ansattes kvalifikasjoner avhenger av både signalisering, fra jobbsøkers side, og screening, fra arbeidsgivers side.

Det å screene jobbsøker gjennom sosiale medier har blitt en stadig økende trend blant de som rekrutterer, og forskning fra 2012 viste at 54 % av de som rekrutterer brukte informasjonssøk på sosiale medier i utvelgelsesprosessen (Chang & Madera, 2012).

2.9 Sosiale medier

Kaplan & Haenlein (2010) definerer sosiale medier som: "en gruppe av internettbaserte applikasjoner som bygger på det ideologiske og tekniske grunnlaget til Web 2.0, og som tillater etableringen og utvekslingen av brukergenerert innhold" (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61). Begrepet Web 2.0 ble først brukt i 2004 til å beskrive en ny måte å bruke verdensweben på, nemlig som "en plattform der innhold og applikasjoner ikke lenger er laget og publisert av individer, men som i stedet er kontinuerlig modifisert av alle brukere på en deltakende og samarbeidende måte" (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61). Brukergenerert innhold kan defineres som "summen av alle måter folk bruker sosiale medier på", og blir vanligvis brukt til å "beskrive de forskjellige formene for medieinnhold som er offentlig tilgjengelig og skapt av sluttbrukerne" (Kaplan & Haenlein, 2010, s. 61).

Definisjonen til Kaplan & Haenlein (2010) er veldig generell og skiller ikke mellom de ulike typene av sosiale medier. Dette har Kaplan & Haenlein (2010) prøvd å gjøre noe med, og har derfor klassifisert de sosiale mediene på to måter. Den første klassifiseringen er basert på omfanget av mediet og nivået av sosial tilstedeværelse det tillater, mens den andre klassifiseringen er basert på nivået av selvutlevering det krever og typen selvpresentasjon det tillater (Kaplan & Haenlein, 2010). Denne klassifiseringen vises i figuren under.

		Sosial tilstedeværelse/Medieinntrykk		
		Lav	Medium	Høy
Selv- presenta- sjon/ Selv- avsløring	Høy	Blogger	Sosiale nettverkssider (Facebook)	Virtuelle sosiale verdener (Second Life)
	Lav	Samarbeidende prosjekter (Wikipedia)	Innholdsfellesskap (YouTube)	Virtuelle spillverdener (World of Warcraft)

Figur 3: Inndeling av sosiale medier

Facebook blir i denne figuren karakterisert som en sosial nettverksside. Sosiale nettverkssider blir definert som “virtuelle steder som imøtekommer en bestemt del av populasjonen der personer med like interesser samles for å kommunisere, dele og diskutere ideer” (Raacke & Bonds-Raacke, 2008, s. 169). Ett av resultatene som kom frem i Raacke & Bonds-Raacke’s (2008) forskning var at bare 51,5 % hadde satt brukerinnstillingen på ”privat”, slik at ikke andre enn vennene deres kunne se innholdet på profilen. I tillegg var andelen av menn og kvinner på sosiale nettverkssider lik. Forskningen viste også at hovedårsaken til at personer er på sosiale nettverkssider er for å holde kontakt med venner, finne gamle venner og få seg nye venner (Raacke & Bonds-Raacke, 2008). Men sosiale nettverkssider blir også brukt til jobbnettverk, målrettet markedsføring og underholdning (Clark & Roberts, 2010).

For arbeidsgivere er sosiale nettverkssider en enkel måte å skaffe seg bakgrunnsinformasjon om jobbsøker på. Arbeidsgivere har alltid kunnet utføre bakgrunnssjekker, men det har ofte vært så dyrt og tidkrevende at det bare har blitt brukt for seriøse kandidater og høye stillinger. Dette er forandret nå, og mange arbeidsgivere foretar online bakgrunnssjekker uten å informere jobbsøker om dette. Clark & Roberts (2010) utførte en studie på studenter og HR-ledere om holdningene deres til online bakgrunnssjekker. Studien viste at jobbsøkere

forventet at arbeidsgiveren sjekket online informasjon om dem, og mange arbeidsgivere mente at det var akseptabelt å gjøre det. (Clark & Roberts, 2010)

2.10 Sosiale medier og utvelgelse

Siden 2005 har fenomenet sosiale nettverkssider eksplodert, og i dag har mange en profil på en slike sider. Facebook er verdens største nettsamfunn, og per 31. desember 2013 brukte 757 millioner mennesker Facebook daglig (Facebook, 2014), og 3 millioner nordmenn hadde en Facebook profil (Halogen, 2013). Bruken av disse sidene har forandret seg mye siden starten, og i dag bruker mange arbeidsgivere informasjon funnet på slike nettverkssider til å avgjøre om en person skal få jobben eller ikke. Bedrifter bruker sosiale medier til å lære om personligheten til jobbsøkeren og om vedkommende er passende for jobben. Gjennom sosiale medier kan arbeidsgivere i tillegg få informasjon om temaer som de ikke har lov til å spørre om på jobbintervjuer, som for eksempel om en person er gravid. (Kluemper & Rosen, 2009). Chang & Madera's (2012) forskningsresultater fra 2012 viste at 54 % av de som rekrutterer brukte sosiale nettverkssider i utvalgsprosessen. 70 % av disse brukte Facebook, 51 % brukte LinkedIn og 33 % brukte Twitter. Resultatene viste også at de som rekrutterer brukte sosiale medier i størst grad før førstegangsintervjuet, altså ved avgjørelsen av hvem som fikk komme på intervju (Chang & Madera, 2012).

Økende bruk av sosiale medier i utvelgelsesprosessen kan medføre negative konsekvenser. Jobbsøkere mener blant annet at opplevd rettferdighet i utvelgelsesprosessen er lavere for en organisasjon som bruker sosiale medier som et screeningverktøy (Madera, 2012). Opplevd rettferdighet innebærer hvor rettferdig en jobbsøker oppfatter prosedyrene og metodene som brukes i forbindelse med valg av medarbeidere (Schminke, Ambrose, & Cropanzano, 2000). En annen negativ konsekvens som fremkommer i forskningsresultatene til Chang & Madera (2012), er at de som rekrutterer hadde en tendens til å fokusere mer på den negative informasjonen, enn den positive informasjonen de fant om jobbsøker, når de søkte på sosiale medier (Chang & Madera, 2012). Dette stemmer overens med Baumeister et al. (2001) sin positiv-negativ asymmetrieffekt, som sier at negativ informasjon har større innflytelse enn positiv informasjon (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Dette bekreftes også av resultatene fra Cable & Gilovich (1998) sin forskning om intervjuprosessen (Cable & Gilovich, 1998), som igjen er forenlig med resultatene fra Hollmann (1972). Disse resultatene

viste at intervjuerne behandlet den negative informasjonen nøyaktig, men la ikke tilstrekkelig vekt på den positive informasjonen (Hollmann, 1972).

Funnene fra Chang & Madera's (2012) forskning viste at de som rekrutterer bruker informasjonssøk på sosiale medier i større grad ved ansettelse som bedriftens ansikt utad eller ved ansettelse på ledelsesnivå, enn ved "vanlige" ansettelse. Søkere på stillinger som har med ledelse eller kundebehandling å gjøre, blir dermed undersøkt grundigere enn andre søkere (Chang & Madera, 2012). Funnene indikerer i tillegg at bedriftens størrelse var forbundet med bruk av sosiale medier til utvelgelsesformål. Videre påvirket tilstedeværelsen av retningslinjer anvendelsen av sosiale medier i utvelgelsen (Chang & Madera, 2012).

Deltakerne i Kluemper & Rosen's (2009) undersøkelse klarte nøyaktig å bestemme de organisatorisk relevante egenskapene (personlighet, intelligens og ytelse) gjennom informasjon fra sosiale medier. De var også konsekvente i sine rangeringer, og var i stand til å skille ut de personene som fikk høy score på en egenskap og de som fikk dårlig score. På denne måten klarte de dermed å skille flinke og dårlige søkere gjennom informasjon funnet på sosiale medier (Kluemper & Rosen, 2009).

Undersøkelsen til Chang & Madera (2012) viste at 32 % av de som rekrutterer ville bruke sosiale medier i utvelgelsesprosessen i fremtiden (Chang & Madera, 2012).

I dette kapitlet har forskerne gjennomgått teori knyttet til temaene rekruttering, screening og sosiale medier. Selv om problemstillingen er spisset inn på ovenstående temaer, var det nødvendig å belyse emner som er relatert til disse, for å få en bredere forståelse på hvordan utvelgelses-, og screeningprosessene fungerer. Det er kun teori som er med på å besvare problemstilling og forskningsspørsmål som blir inkludert videre i prosessen, blant annet Chang & Madera (2012), Chapman & Zweig (2005) og Cable & Gilovich (1998).

2.11 Forskningsgap

Det er forsket mye på områdene rekruttering og utvelgelse av ansatte de senere årene (Campion et al., 1997; Levashina et al., 2014), og internett er godt representert i forskningen (Foster, 2010). Bruk av sosiale medier når det kommer til valg av ansatt er i liten grad dekket av forskningen (Chang & Madera, 2012), spesielt når det gjelder bedrifter i Norge. Det er forsket mye på jobbintervju, men lite på selve prosessen i henhold til bruk av gruppeintervju, case under jobbintervju samt andre-, og tredjegangintervju.

Vitenskapelige artikler som omhandler utvelgelse og sosiale medier i norsk kontekst er det forsket svært lite på. Forskerne har ikke funnet noen artikler som går på hvordan screening gjennom sosiale medier påvirker matchen mellom jobbsøker og utlyst stilling. Det er heller ikke kommet tydelig frem hvordan bedrifter i Norge bruker sosiale medier ved ansettelse.

Basert på tidligere forskning og gap i denne, har forskerne kommet frem til to aktuelle forskningsspørsmål som skal bidra til å svare på problemstillingen. Første forskningsspørsmål er:

Hvordan bruker bedrifter i Norge sosiale medier til å screene jobbsøkere?

Det andre forskningsspørsmålet er:

Hvordan kan screening via sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

Forskerne vil i det videre presentere metodekapittelet. Her beskrives blant annet hvilke metoder som ble valgt til datainnsamling for å kunne besvare forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte. Både intervju-, og eksperimentguiden ble basert på teorien presentert i dette kapittelet.

3. Metode

I dette kapittel presenteres forskningsmetoden som er brukt for å besvare problemstillingen, som har fokus på hvilken effekt screening har på utvelgelse av ansatte ved hjelp av sosiale medier.

Kapittelet inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, intervjuobjekter, dataanalyse og validiteten og reliabiliteten av studien. Her vil forskerne gi en teoretisk fremstilling, men også argumentere for valg av metode. Hensikten med en empirisk undersøkelse er i følge Jacobsen (2005) å fremskaffe kunnskap om forskningsemnet. Siden flere forskningsdesign kan oppnå de samme målene i en studie, velges designet i henhold til hvor godt egnet det er til å svare på forskningsspørsmålet (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

”Forskning er en systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål. Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamling av data, behandling av informasjon og presentasjonen er systematisk” (Jacobsen, 2005, s. 17). Det finnes ikke noe som heter den perfekte forskningsprosess (Jacobsen, 2005). Det som kan være best for en type forskning trenger ikke nødvendigvis være mest egnet til annen forskning, og det er dermed opptil forsker å finne den metoden som vil kunne gi størst utbytte i forhold til sitt forskningsemne. Ordet metode går ut på hvordan forskere anskaffer kunnskap og informasjon (Jacobsen, 2005).

Før forskerne bestemmer hvilket forskningsdesign som skal brukes må det avgjøres om studien er kvalitativ eller kvantitativ. Kvantitativ viser til mengde eller antall, mens kvalitet i seg selv kan beskrives som beskaffenhet, og viser i stor grad til fenomenets egenskaper. Hovedelementet som skiller mellom disse to typer av innsamlingsmetoder er ulik grad av strukturering, samt kategorisering av egenskapene. Kvalitativ tilnærming søker etter meningssammenhenger i sitt valgte forskningselement for å oppnå et klarere helhetsbilde (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Videre er det også viktig for forskere å forstå informantens synspunkt for å kunne klare å omgjøre synspunktet til nyttig informasjon (Zikmund et al., 2013).

Kvantitativ forskning involverer empiriske vurderinger av forskningsmålet hvor det også hensyntas numerisk måling og analyse (Zikmund et al., 2013). Denne forskningsmetoden gir som oftest overfladisk informasjon, i forhold til kvalitativ metode som gir fylldigere og mer detaljerte beskrivelser av fenomenet. Det er derfor viktig at forskere klarer å finne de rette årsakssammenhenger. Dette vil kunne være en utfordring da kvantitativ tilnærming vil kunne

gi begrenset forståelse (Johannessen et al., 2004). Disse forskjellene illustreres i tabell 2 (Johannessen et al., 2004, s. 368).

Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
Studerer myk virkelighet	Studerer hard virkelighet
Meningssammenhenger	Årsakssammenhenger
Går i dybden	Gir overfladisk informasjon
Helhetsforståelse	Begrenset forståelse
Nærhet til de som studeres (deltakerideal)	Avstand til dem som studeres (tilskuerideal)

Tabell 2: Forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode

Selv om det er forskjeller mellom metodene mener Johannessen et al. (2004) at disse metodene ikke må ses på som motstridende retninger, men som et utvalg av muligheter som kan brukes hver for seg eller i kombinasjon med hverandre. Det man må legge til grunn ved valg av metode er altså hensiktsmessighet. Man må dermed vurdere hvilke data og fremgangsmåte som er mest hensiktsmessig for å kunne svare på forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2004).

Ut fra problemstillingen vil det være mest gunstig å kombinere kvantitativt og kvalitativt undersøkelsesdesign. Dette er på grunn av at forskningsspørsmålene tilhørende problemstillingen blir besvart mest hensiktsmessig ved bruk av både kvalitativ metode, altså dybdeintervju, og kvantitativ metode, altså eksperiment. I følge Johannessen (2004) betegnes dette som metodetriangulering. Fra et vitenskapelig perspektiv betyr det at forskerne velger å se på fenomenet fra forskjellige perspektiver ved hjelp av ulike metoder for å samle inn og analysere den data som er funnet. Forskerne velger ”å bruke kvalitative teknikker som forberedelse til kvantitativ datainnsamling” (Johannessen et al., 2004, s. 368). Dermed vil data fremskaffet ved hjelp av kvalitativ metode kunne gi økt kunnskap som forskerne kan dra nytte av ved utarbeiding av den kvantitative undersøkelsen.

Å bruke kvalitativ metode gjør at forskerne kan få et mer omfattende svar som vil kunne hjelpe forskerne til å dra en tilnærmet konklusjon angående forskningsspørsmålet. Det er derfor avgjørende at det er åpne spørsmål som gir mulighet for tanker og følelser angående emnet. Dette bidrar til et mer helhetlig bilde. Når det gjelder bruk av kvantitativ metode vil forskerne kunne ta for seg en stor mengde informanter og svarene vil gi overfladisk informasjon, men på bakgrunn av tidligere undersøkelser vil det hjelpe forskerne et steg nærmere endelig konklusjon.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er definert som ”hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares: fra ide, utforming av forskningsspørsmål, innsamling, analyse og tolking av data til ferdig resultat” (Johannessen et al., 2004, s. 397). Det er viktig å avgjøre hvilket forskningsdesign som skal brukes. Det finnes i hovedsak tre ulike undersøkelsesdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. I oppgaven vil det være mest relevant å bruke eksplorativt samt kausalt undersøkelsesdesign. Ghauri & Grønhaug (2010) forklarer eksplorativt design ved bruk av detektivarbeid. Problemet detektiven står overfor er: Hvem gjorde det? Hvordan skal detektiven gå frem for å finne morderen? Jo, detektiven innhenter bevis og prøver å finne en ledetråd. Når ny informasjon innhentes, blir bildet klarere, og til slutt har detektiven funnet løsningen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ved hjelp av eksplorativt forskningsdesign skal forskerne i denne studien finne ut hvordan bedrifter i Norge bruker sosiale medier til å screene jobbsøkere. For å finne løsningen på dette forskningsspørsmålet må forskerne, som detektiven, innhente data gjennom intervju for å få et klarere bilde av hvordan de sosiale mediene brukes. I tillegg skal forskerne bruke kausalt forskningsdesign. Ved kausalt forskningsdesign blir forskerne konfrontert med årsak-virkningsproblemer. Hovedoppgaven blir dermed å isolere årsaken(e) og fortelle hvordan og i hvilken grad årsaken(e) resulterer i effekt(er) (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ved hjelp av kausalt forskningsdesign skal forskerne i denne studien finne ut hvordan screening via sosiale medier kan bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen som ansettes. Årsaken er her bruk av sosiale medier og virkningen er bedre match. For å finne svaret på dette forskningsspørsmålet brukes eksperiment for å samle inn empiriske data.

Eksplorativt og kausalt design kan altså utfylle hverandre. Når man skal avklare noe nytt vil det være mest hensiktsmessig med intensive design slik at man kan eksplorere eller oppdage nye elementer. Når man har skaffet seg denne nye kunnskapen kan det være naturlig å se videre på hvorfor noe skjer, eller hvorfor noe ser ut som det gjør. Da er det hensiktsmessig å bruke mer kausale eller forklarende design (Jacobsen, 2005).

3.1.1 Dybdeintervju

Eksplorativt undersøkelsesdesign blir også kalt forklarende eller undersøkende. Ved denne typen undersøkelsesdesign legges det vekt på det å oppdage ideer og nytt innsyn, og dette vil danne brostein for bruk av kausalt design (Jacobsen, 2005). Eksplorative design kan både

være et forarbeid til en kausal undersøkelse, eller den kan ha som mål å svare på forskningsspørsmål som kan ses nærmere på i fremtiden (Johannessen et al., 2004). Forskningsspørsmålet som skal besvares ved dette designet kan kalles et eksplorerende forskningsspørsmål. Denne typen forskningsspørsmål ”vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, det vi kan kalle et intensivt opplegg” (Jacobsen, 2005, s. 62). Det vil være nyttig å bruke forklarende undersøkelse for å (Jacobsen, 2005):

- løse et bredt og vagt problem til et mindre, mer presist forskningsspørsmål eller hypotese.
- Klargjøre/oppklare konsepter
- Teste metoder for måling

Forskerne har ut i fra problemstillingen funnet ett forskningsspørsmål som skal besvares ved hjelp av forklarende undersøkelse og dybde intervju:

Hvordan bruker bedrifter i Norge sosiale medier til å screene jobbsøker?

3.1.2 Eksperiment

Det kausale forskningsdesignet brukes når man ønsker å forklare hvordan hendelser er relatert. Man søker altså å finne årsak-virkningsforhold. Dette defineres i sosialvitenskapen som at hvis A inntreffer er det x % sannsynlighet for at B også vil inntreffe (Jacobsen, 2005). Der er i følge Mill tre forhold en studie må tilfredsstille for å kunne uttale seg om kausaliteten til et fenomen (Mill, 1865):

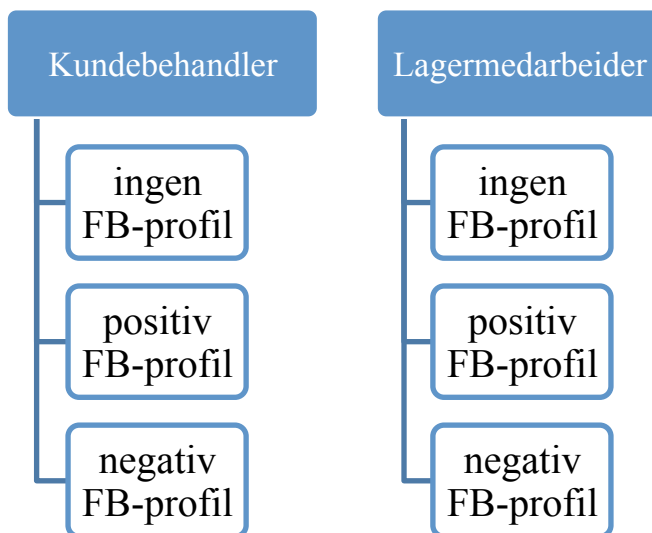
1. Årsak må komme før virkning.
2. Årsak og effekt bør korrelere.
3. Alle andre forklaringer på årsak-virkningsforholdet må kunne utelukkes.

I tillegg til disse tre forholdene, er støtte fra tidligere forskning og eksisterende teori viktig, samt andre relevante faktorer som kan påvirke studien (Zikmund et al., 2013).

Forskerne valgte å bruke en blandet faktordesign ved eksperimentet (2x3 design). Dette går ut på at noen av de uavhengige variablene har repeterte målinger og noen er kun mellom grupper. 2x3 design vil si at man først manipulerer de uavhengige variablene ved å bruke de

samme deltakerne. Deltakerne får utdelt to stillingsannonser (kundebehandler og lagermedarbeider) og så skal forskerne se på likheter og ulikheter knyttet til disse. Deretter manipuleres de uavhengige variablene ved å bruke ulike deltakere. Her deltar ulike grupper av personer i hver betingelse (ingen FB, positiv FB og negativ FB), og så skal forskerne se på likheter og ulikheter knyttet til gruppene (Field, 2009). Grunnen til at forskerne har valgt denne type design er fordi ”det gjør det mulig å utvide de generelle funnene på bekostning av relativt liten ekstra innsats” (Field & Hole, 2003, s. 86). I tillegg kan en se hvordan variablene samhandler med hverandre hvis det er mer enn én uavhengig variabel i studien (Field & Hole, 2003). For gjeldende eksperiment vil det se ut som følgende:

2(stilling: kundebehandler vs. varelagermedarbeider) x 3(Facebook: ingen FB, positiv FB vs. negativ FB) blandet faktor design (se figur 3).



Figur 4: 2x3 blandet faktor design

Utlyst stilling er kategorisert som innenfor-tema variabel, der samme gruppen personer får utdelt begge stillingene, og Facebook som mellom-tema variabel, der ulike grupper får utdelt de ulike betingelsene.

På bakgrunn av ovenstående har forskerne kommet frem til følgende forskningsspørsmål som skal besvares ut fra kausalt design og eksperiment:

Hvordan kan screening gjennom sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

3.2 Datainnsamling

Ordet data stammer fra det latinske ordet *datum* som betyr at noe er gitt (Johannessen et al., 2004). Det skilles mellom to typer datakilder: primærdata og sekundærdata. Primærdata er førstehåndsinformasjon som er tilrettelagt forskningsproblemet, hvorav sekundærdata er informasjon innsamlet til andre formål, også kalt andrehåndsinformasjon. For å klare å svare på problemstillingen som er gitt i denne masteroppgaven vil primærdata være mest relevant. Da vil en kunne tilegne seg førstehåndsinformasjon som direkte er relatert til spørsmålet og dette vil bli gjort ved bruk av dybdeintervju og eksperiment.

3.2.1 Dybdeintervju

Intervju blir omtalt som den beste datainnsamlingsmetoden og kan benyttes ved bruk av enten e-post, telefon eller ansikt til ansikt (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dybdeintervju er blitt definert som ”en-til-en intervju mellom en profesjonell forsker og forskers respondent gjennomført om relevante forretnings-, eller sosiale emner” (Zikmund et al., 2013, s. 149).

Det skilles i hovedsak mellom to typer intervjuoppsett. Det er enten en strukturert eller ustrukturert framgangsmetode. Ved et strukturert intervju vil det bli fremstilt et standardisert spørsmålsformat, mens når det er gitt full frihet til diskusjon, meninger og oppførsel blir det et ustrukturert oppsett (Ghauri & Grønhaug, 2010). Forskerne vil bruke en strukturert framgangsmetode. Grunnen til dette valget er fordi svarene enklere kan sammenlignes, og en viss standardisering er å foretrekke når det er flere enn en intervjuer. I tillegg blir analysearbeidet enklere, da spørsmål for spørsmål kan sammenlignes, og intervjutiden kortes ned. Spørsmålene vil bli laget før intervjuet finner sted, men det vil også være mulighet for oppfølgingsspørsmål dersom det skulle være uklart eller det ønskes en mer utdypende forklaring. Spørsmålene vil være åpne, og intervjuobjektet vil kunne svare med sine egne ord da det ikke er formulert noen svaralternativer på forhånd (Johannessen et al., 2004).

Intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt i bedriftenes lokaler for å dra nytte av trygge omgivelser, men også for å gjøre prosessen enklere. Det ble tatt notater underveis og det ble brukt båndopptaker med tillatelse fra intervjuobjektene. Intervjuene med HR ansvarlige tok ca. 30-

60 minutter å gjennomføre, mens intervju med nyansatte i de ulike bedriftene var relativt korte og varte ca. 30 min.

3.2.2 Eksperiment

Eksperimenter involverer direkte manipulasjon av variabler. I eksperimenter forsøker man altså å isolere årsak og virkning ved å manipulere den foreslåtte uavhengige variabelen (Field & Hole, 2003). Ved å utføre et eksperiment vil forskerne samle inn primærdata. Fordelen ved primærdata er at dataene er innsamlet for denne aktuelle studien og dermed elimineres ”støy” fra kilder som har andre synspunkt enn forskerne. Ulempen ved bruk av eksperiment er at det kan være vanskelig å få tilgang til primærdata, da innsamlingen av disse kan være tidkrevende og øke kostnader. Forskerne må også stole på at deltakerne i eksperimentet svarer ærlig og faktisk utfører eksperimentet (Zikmund et al., 2013).

Eksperimenter finnes i flere varianter, nemlig (klassisk) eksperiment, kvasi-eksperiment og naturlig kvasi-eksperiment. Eksperimentet har normalt følgende kjennetegn (Johannessen et al., 2004):

- Randomisering – deltakerne fordeles tilfeldig på eksperimentgruppe og kontrollgruppe.
- Manipulasjon – eksperimentgruppen(e) vil bli utsatt for en eller annen form for påvirkning, mens kontrollgruppen ikke blir utsatt for det.
- Posttest av gruppene – etter at man har utsatt eksperimentgruppen(e) for påvirkning, vil alle gruppene bli målt med hensyn på en eller flere avhengige variabler. Analysen av svarene kan gi en indikasjon på hvorvidt deltakerne i eksperimentgruppen(e) og kontrollgruppen svarer likt eller ulikt.
- Pretest av gruppene – noen ganger måles den avhengige variabelen før eksperimentet starter også. Da kan man se om gruppene scorer likt eller ulikt på den avhengige variabelen før eksperimentet starter.

I praksis er det ofte vanskelig, eller umulig, å randomisere deltakerne slik at man sikrer at de ulike gruppene er like i utgangspunktet. I slike tilfeller brukes kvasi-eksperiment. I de tilfeller der forsker verken kan randomisere deltakerne eller manipulere variablene, brukes naturlige kvasi-eksperiment (Jacobsen, 2005).

I det aktuelle eksperimentet ble det brukt (klassisk) eksperimentelt design. Forskerne delte ut eksperimentet til studenter i ORG-209 (Strategisk ledelse) på økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder den 29/04-2014. Eksperimentguidene ble delt inn i tre grupper, 40 stk. i hver gruppe, og tilfeldig fordelt til studentene, så randomiseringen var altså ikke et problem i det aktuelle eksperimentet. Videre manipulerte forskerne variablene sosial vs. usosial, og holdningen mot jobbsøker (positiv vs. negativ og hyggelig vs. ikke hyggelig) ved hjelp av Facebook-profiler. Det var ikke et problem å manipulere variablene til det aktuelle eksperimentet. Dermed passet (klassisk) eksperiment best som datainnsamlingsmetode for eksperimentet i denne studien.

Grunnen til at det ble brukt studenter som deltakere i eksperimentet og ikke faktiske HR-ansvarlige, var på grunn av begrensede ressurser og tid. Det å skulle få tak i 120 HR-ansvarlige tar lang tid, det er vanskelig å få koordinert, og på grunn av begrensninger knyttet til tid, hadde ikke forskerne mulighet til å gjennomføre eksperimentet på HR-ansvarlige. Studentene i ORG-209 (Strategisk ledelse) ble valgt fordi de muligens kan komme til å jobbe som HR-ansvarlige i fremtiden.

Eksperiment brukes når man vil undersøke det kausale forholdet mellom variabler. Dette gjør man ved å teste hypoteser man har laget (Field & Hole, 2003). En hypotese er en uttalelse som uttrykker forholdet mellom to variabler, og som kan testes empirisk (Zikmund et al., 2013). Formålet med dette eksperimentet er å få svar på forskningsspørsmålet:

Hvordan kan screening via sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

Basert på forskningsspørsmålet, samt teori og utført dybdeintervju kan det formuleres en hypotese som det er mulig å forske på, og som kan testes empirisk.

Hypotese: Når Facebook-profilen er konsekvent (versus ikke konsekvent) med søknad, vil kandidaten bli mer positivt (versus negativt) evaluert.

For å teste hypotesene må det lages et konseptuelt rammeverk. Et konseptuelt rammeverk inneholder en avhengig variabel og minst én uavhengig variabel. Den avhengige variabelen representerer fenomenet man ønsker å studere, mens den uavhengige variabelen representerer faktoren som antas å forutsi eller forklare den avhengige variabelen (Zikmund et al., 2013). I denne studien så finnes det flere uavhengige variabler; positiv Facebook-profil med

variablene sosial, hyggelig og positiv, og negativ Facebook-profil med variablene usosial, ikke hyggelig og negativ. De avhengige variablene er om personen er aktuell for stillingen, om personen får komme på jobbintervju og sjansen for å bli ansatt. I eksperimenter manipulerer man en variabel for å observere effekten den har på en annen variabel. Variabelen forskerne manipulerer kalles uavhengig variabel, mens variabelen som ikke blir manipulert av eksperimentator kalles avhengig variabel (fordi verdien til variabelen avhenger av andre variabler i eksperimentet). Det vil si at alt som er et resultat av eksperimentet er en avhengig variabel, og alt som eksperimentator foreslår som årsak til resultatet er uavhengig variabel (Field & Hole, 2003). Moderator variabel, er en tredje variabel, som kan være med i det konseptuelle rammeverket. Denne forandrer og påvirker forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen (Zikmund et al., 2013).

Videre så er det brukt en kontrollgruppe og forskerne håpte dermed at denne gruppen kunne oppdage variasjoner i den avhengige variabelen som ikke kunne forklares på bakgrunn av forskernes manipulasjon. En kan da forvente at de variasjoner som finnes i de to eksperimentgruppene kan bli forklart ved hjelp av de uavhengige variablene.

3.2.3 Utvelgelse av objekter

Når man velger enheter for analyse, kan man enten velge å samle informasjon fra hvert medlem av befolkningen, eller man kan velge et representativt utvalg og generalisere funnene til den større populasjonen (Ghauri & Grønhaug, 2010).

3.2.3.1 Dybdeintervju

Forskerne tok kontakt via e-post til ulike bransjer og bedrifter i Norge (se vedlegg 1). For å få best mulig innblikk i hvordan bedrifter bruker sosiale medier var det naturlig å henvende seg til ulike bransjer. Forskerne kontaktet tilsammen 40 bedrifter på ulike steder i Norge, i bransjene hotell og restaurant, produksjon, bank, IT, revisjon og regnskap, olje og gass, fornøylespark, forsikring, salg, rekruttering, m.m., for å få et bredest mulig beslutningsgrunnlag. Forskerne fikk tilsammen åtte bedrifter som var villige til å stille på intervju. For å få best mulig beslutningsgrunnlag var det ønskelig å intervjuer både HR-ansvarlig og en person som ble ansatt innen de siste 3 årene. Ikke alle hadde mulighet å stille

med en nyansatt, grunnet lav turnover og andre årsaker, så totalt intervjuet forskerne åtte HR-ansvarlige og fem nyansatte.

Mange bedrifter anser rekrutteringsprosessen som sensitiv informasjon, så seks av bedriftene ønsket å være anonyme. De ønsket ikke at konkurrenter kunne få innblikk i hvordan prosessene foregår samt at jobbsøkere skal få en uberettiget fordel. Disse bedriftene blir i studien gitt fiktive navn som er relatert til bransje. De to som ikke ønsket å være anonyme er Hennig-Olsen og Jotun, og disse navnene vil bli brukt i studien. Nedenunder presenteres en tabell med en oversikt over bedriftsnavn og hvilken bransje bedriftene er tilknyttet.

Navn	Bransje
Hennig-Olsen	Produksjon
Jotun	Produksjon
BT-revisjon AS	Revisjon
Ansettelse AS	Bemanning
Rekruten AS	Bemanning
Sparegrisen AS	Bank
Olje&Gass AS	Olje og Gass
Lekeparken	Fornøylespark

Tabell 3: Oversikt over bedriftsnavn og bransje

Det ble valgt to bemanningsbyråer av den grunn at det er jobben deres å rekruttere medarbeidere til mange ulike bransjer og det gjør at forskerne allerede vil danne et bilde av hvordan rekrutteringsprosessen foregår blant ulike bedrifter. Forskerne har i hovedsak fokus på hvordan bemanningsbyrået rekrutterer for kunder og ikke hvordan de rekrutterer internt. Produksjon, bank, revisjon, og olje og gass er bransjer som stadig rekrutterer nye medarbeidere. At de er forskjellige fra hverandre vil kunne gi et bredere bilde av hvordan rekrutteringsprosessen fungerer i ulike bransjer. En fornøylespark gir i tillegg innsikt i hvordan prosessene foregår når en skal ansette sesongmedarbeidere.

3.2.3.2 Eksperiment

Forskerne har valgt et representativt utvalg for så å generalisere funnene til den større populasjon, da forskerne ikke har tid eller kapasitet til å samle informasjon fra hvert medlem av befolkningen i Norge. Populasjonen i denne studien er økonomistudenter ved Universitetet

i Agder, som går andre og tredje år på økonomi og administrasjon. Grunnen til at det er valgt ut økonomistudenter er basert på framtidsutsikter, hvor noen av disse kan befinne seg i en HR posisjon senere. Videre så falt valget på andre og tredje års studenter på bakgrunn av at de har tilstrekkelig med kompetanse til å sette seg inn i valgt scenario og de står snart ved et veiskille hvor det skal avgjøres om de skal ut i arbeidslivet eller velge å ta en mastergrad. I tillegg var utvalgsstørrelsen tilstrekkelig.

Det ble delt inn i tre grupper, hvor to av gruppene mottok ulik informasjon og en gruppe ble uendret, som en kontrollgruppe, for å eliminere effekter fra ukjente faktorer.

3.2.4 Intervjuguide

Det ble laget to forskjellige intervjuguides til HR-ansvarlig; en til HR-ansvarlige i bemanningsbransjen (se vedlegg 3) og en guide til HR-ansvarlig i de andre bransjene (se vedlegg 2). Intervjuguidene inneholder spørsmål i relasjon til temaene rekruttering, screening og sosiale medier. Det er rundt 26-30 spørsmål i begge intervjuguidene. Temaene rekruttering og screening er basert på tidligere forskning, og spørsmålene er egenkomponerte, slik at de er med på å besvare forskningsspørsmålet. Spørsmålene som omhandler sosiale medier, er i hovedsak basert på de kvantitative spørsmålene utformet av Chang & Madera (2012) i studien som skildret bruken av sosiale medier som et utvalgsverktøy (Chang & Madera, 2012).

Hver intervjuguide startet med spørsmål om bakgrunn for å skape et tillitsforhold mellom intervjuerne og respondenten. Under intervjuet ble det aktuelt å hoppe over enkelte spørsmål da intervjuobjektet allerede hadde svart på spørsmålet eller fordi relevansen for spørsmålet ikke var aktuelt for den spesifikke bedrift. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål som varierte fra intervju til intervju hvis forskerne mente det var aktuelt. I slutten av intervjuguiden fant forskerne det relevant å ha et åpent avslutningsspørsmål hvor respondenten kunne komme med mer informasjon i henhold til temaet dersom det var ønskelig.

Det ble i tillegg utarbeidet en egen intervjuguide til den nyansatte fra de ulike bedriftene (se vedlegg 4) og den inneholdt mindre spørsmål. Hensikten med spørsmålene var å kontrollere at svarene som kom fra HR-ansvarlig stemte overens med den nyansattes perspektiv. Det skulle fungere som en kontrollvariabel.

3.2.5 Eksperimentguide

Det ble laget tre forskjellige eksperimentguider (se vedlegg 5,6 og 7). Alle inneholdt to stillingsannonser, to CVer og to søknader. To av eksperimentguidene inneholdt tilleggsinformasjon i form av to Facebook-profiler, hvor en gruppe fikk en Facebook-profil som fremstod som sosial, mens den andre en mindre sosial Facebook-profil. Den tredje eksperimentguiden ble ikke utsatt for spesiell påvirkning gjennom Facebook og fungerer som en kontrollvariabel (Johannessen et al., 2004). De to eksperimentguidene som inneholdt Facebook-profiler hadde til sammen 25 spørsmål, mens den som ikke hadde tilleggsinformasjon hadde 23 spørsmål. Spørsmålene som deltakerne i eksperimentet skulle svare på, gikk ut på ansettelse og hvor relevant informasjon funnet på sosiale medier er for valg av ansatt. Spørsmålene er egenkonstruert for å kunne besvare forskningsspørsmålet. For å konstruere uekte Facebook-profiler ble det brukt et program kalt *Fakebook* som mal (Fakebook, u.d.). Bildene som ble brukt i Facebook-profilene ble hentet fra nettsiden *Colourbox*, som vi fikk tilgang til, og en konto på, gjennom Universitetet i Agder (Colourbox, 2014). Forskerne brukte *Colourbox* for å slippe problemet med copyright på bildene.

Det ble brukt en Likert-type 7-punktskala for å besvare spørsmålene, som gikk fra 1-7 hvor 1 var ”ikke i det hele tatt” og 7 var ”veldig mye”. Valget for å bruke en fler-element skala ble basert på tidligere forskning (Ketkar & Sett, 2009) og fordi det gir deltakerne en mulighet til å få mer spillerom til å uttrykke hva de mener (Field & Hole, 2003). På spørsmålene om deltaker, ble det gitt svaralternativer på to av spørsmålene, som for eksempel kjønn, hvor de fikk valget mellom mann eller kvinne. På de resterende spørsmålene skulle deltakerne svare åpent, som for eksempel alder. Spørsmålene knyttet til ”holdninger til motsetninger” ble besvart ved hjelp av Likert-type 7-punkt skala.

Eksperimentguidene begynte med et scenario og inneholdt en fremgangsmåte for hvordan man skulle gjennomføre undersøkelsen. Det ble deretter presentert en stillingsannonse som kundebehandler. Det ble så introdusert en kandidat til denne stillingen hvor studentene fikk utlevert CV, søknadstekst og kandidatens Facebook-profil. Samme prosedyre fulgte for utlyst stilling som varelagermedarbeider. Etter hver kandidat, var det spørsmål relatert til kandidaten som deltakerne skulle svare på. Det ble valgt to ulike stillinger da graden av krav til å være sosial er forskjellig når en omgås kunder enn når en er inne på et varelager. Videre valgte forskerne å ha to stillinger innenfor en bedrift slik at tankesettet til hvordan deltakerne skulle gjennomføre utvalgsprosessen ikke endret seg.

Når begge kandidatene var presentert og spørsmålene var besvart, inneholdt siste side spørsmål til deltakerne. Her var det ønskelig for forskerne å finne ut mer om deltakernes kjønn, alder, og forhold til sosiale medier. I tillegg ble det lagt ved et utdrag om holdninger til motsetninger som er hentet fra faktortabellen til Choi et al.(2007) som omhandler individuelle forskjeller i analytisk versus holistisk tankegang (Choi, Koo, & Choi, 2007). Forskerne mente det var aktuelt å ta med dette for å danne seg et bilde av deltakernes syn på motsetninger.

Alle eksperimentguidene ble på forhånd distribuert ut til et lite antall studenter i kantinen før selve utførelsen av eksperimentet fant sted. Når studentene hadde fått tilstrekkelig med tid til å lese gjennom, ble studentene spurt om å gi tilbakemeldinger, samt kommentarer til eksperimentguidene. På denne måten kunne forskerne forsikre seg om at det kom klart frem hva som skulle bli gjort og hvilke eventuelle endringer som var nødvendige. På bakgrunn av tilbakemeldingene fremsto eksperimentguiden som oversiktlig og forståelig, og det ble derfor ikke foretatt noen endringer.

3.2.6 Utførelse av dybdeintervju

Intervjuene fant sted i arbeidstiden i bedriftens lokaler og ble gjennomført på møterom eller på kontoret til vedkommende. Det var på forhånd sendt ut e-post til bedriftene med en kort beskrivelse av oppgaven og dens problemstilling (se vedlegg 1). Det ble i tillegg gitt mer utfyllende informasjon om temaet til de bedrifter som ønsket det før båndopptakeren ble satt på. Intervjuene ble avtalt til å være på maksimalt 60 minutter og dette varierte fra person til person, da noen hadde mer å fortelle enn andre. Rundt 25-60 minutter ble brukt på intervjuene med HR ansvarlig, mens for den nyansatte varierte det fra 10-35 minutter.

Under intervjuet var det i hovedsak én respondent og to intervjuere tilstede. Ved gjennomføringen av intervjuet ble det enighet om at en skulle stille spørsmålene, mens den andre skulle ta notater. Den som tok notater hadde i tillegg mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Grunnen til at en av forskerne skulle lede intervjuet, var fordi respondenten ”kan føle seg i mindretall og dermed oppleve det som litt voldsomt med to intervjuere” (Johannessen et al., 2004, s. 153). På ett av intervjuene var det to intervjuere og to respondenter til stede. Det var to stykker som hadde ansvar for rekrutteringen i bedriften, men den ene hadde ansvar for fast ansettelse og den andre for deltid. De følte det derfor mest gunstig å utføre intervjuet sammen.

I tillegg til notater, ble det som nevnt tidligere, brukt båndopptaker. Kort tid etter at intervjuene var utført, ble transkriberingen gjennomført. Det var to personer som gjorde transkriberingen, og hver person transkriberte sine intervju. Intervjuguiden ble skrevet på bokmål, mens utførelsen av intervjuene ble gjort på dialekt. Ordene ble uttalt på forskjellige måter, så for forståelighetens skyld ble forskerne enige om å transkribere på bokmål. Kvaliteten på lydopptaket var av god kvalitet og det var ingen utfordring å tyde hva respondenten uttalte seg om.

3.2.7 Utførelse av eksperiment

Eksperimentet ble gjennomført 29. april 2014 i et auditorium ved Universitetet i Agder, i emnet ORG-209 (Strategisk ledelse) for studenter på 2. og 3. året på økonomi og administrasjon. Det var på forhånd avtalt med foreleser at forskerne kunne få tid til å distribuere ut undersøkelsen i pausen, slik at deltakerne kunne få tid til å gjennomføre. Forskerne var til stede under utførelsen dersom noe var uklart, slik at det var mulighet for å svar på eventuelle spørsmål. Ikke alle deltakerne hadde anledning, eller klarte, å gjennomføre undersøkelsen innenfor tidsrammen på 15 minutter, og det ble da avklart at de resterende skulle levere ved utgangen når forelesningstimen var over. Forskerne estimerte tidsbruken til å svare på undersøkelsen til ca. 10-20 minutter, men deltakeren hadde en times tid til disposisjon.

Forskerne hadde klargjort tre ulike eksperimentguider som ble tilfeldig distribuert ut til tilfeldige deltakere. Det ble delt ut 120 undersøkelser til sammen og forskerne mottok 92 besvarte undersøkelser i retur. Grunnen til at ikke alle besvarte eksperimentet kan være fordi de ikke fikk nok tid til å besvare, at eksperimentet var for omfattende, at de ikke var interessert i å delta i eksperimentet, og lignende.

3.3 Dataanalyse

Dataanalyse er i følge Zikmund et al. (2013) å forstå de data som er funnet, og finne eventuelle konsekvente mønster, samt oppsummere relevante detaljer som kom frem i intervjuet. Forskerne systematiserte og kategoriserte de transkriberte intervjuene. Dataene ble kodet inn i temaene rekruttering, screening og sosiale medier ved hjelp av markeringstusj og klistrelapper i forskjellige farger, en farge per kode. Deretter ble det opprettet underkategorier

til hvert tema, også her ble det brukt ulike farger for å skille disse. Til temaet screening ble for eksempel underkategoriene førsteinntrykk, nettverk, referanser, vandel- og kredittsjekk, skattelister og Brønnøysundregisteret opprettet. Ved å kode de transkriberte intervjuene ble gjennomføringen av analyseprosessen enklere. Det ble utformet tabeller for å gi en bedre oversikt over de ulike funnene knyttet til dybdeintervjuene, og disse ble laget etter inspirasjon fra Miles & Huberman (1984) (Miles & Huberman, 1984).

Dataprogrammet SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ble brukt for å analysere dataene fra eksperimentet. Dette er en prosess hvor en skal gjøre data klare til koding. Når all data var tastet inn, var neste steg å manipulere rådata i en form slik at forskerne kunne bruke de for å utføre analysen og teste hypotesen (Jacobsen, 2005).

En grundig analyse vil bli presentert i kapittel 4.

3.4 Validitet og reliabilitet

Når en har fullført en studie er det viktig og konstatere undersøkelsesvaliditet og -reliabilitet.

Validitet blir definert som ”hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes” (Johannessen et al., 2004, s. 409). Validitet knyttet til kvantitativ metode betyr å ”måle det du tror du måler” (Field & Hole, 2003, s. 44). Det skilles mellom intern validitet og ekstern validitet. Om resultatene kan oppfattes som riktige beskrives som intern validitet, mens ekstern validitet dreier seg om i hvor stor grad funn fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2005).

Valg av innsamlingsmetode vil kunne påvirke reliabiliteten i stor grad. Reliabilitet, eller pålitelighet, betyr at undersøkelsen skal være til å stole på. Den må altså være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit, og ikke inneholde åpenbare målefeil (Jacobsen, 2005). Reliabilitet til kvalitativ metode, knytter seg til undersøkereffekt (om intervjuer har påvirket den som intervjues), konteksteffekt (om sammenhengen informasjonen blir samlet inn i et naturlig eller kunstig), og om undersøkelsen er planlagt eller kommer overraskende på den som skal undersøkes. Noe annet som kan påvirke reliabiliteten knyttet til kvalitative undersøkelser er unøyaktig registrering og analyse av data. Reliabilitet knyttet til kvantitativ metode knytter seg til om respondenten svarer ærlig, respondentens kunnskap om det forskerne spør om, og om spørsmål og svaralternativ er utformet på en klar eller ledende måte (Jacobsen, 2005).

3.4.1 Dybdeintervju

I et individuelt dybdeintervju er målet å innhente personlige synspunkter på et emne, og alle intervjuene vurderes likt. Ved gjennomføring av individuelle intervjuer vil intervju-effekt kunne slå ut på grad av reliabilitet i den forstand at ”intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater” (Jacobsen, 2005, s. 167). Stedet hvor intervjuet finner sted, kalt konteksteffekt, kan også skape spesielle resultater. Zikmund et al. (2013) hevder at en måling er pålitelig dersom ulike forsøk på å måle det samme, gir likt resultat.

Intervjuguiden i den aktuelle studien er delt inn i de hovedtemaer som er med på å besvare problemstillingen, og spørsmålene er i hovedsak basert på tidligere forskning. Forskerne har valgt å intervju forskjellige bedrifter i ulike bransjer for å unngå at forskningen og konklusjonen blir basert på kun én representativ bransje. I hvor stor grad funnene kan generaliseres er usikkert i forhold til liten utvalgsstørrelse, men det kan være med på å gi en pekepinn på hvordan prosessene fungerer i de utvalgte bedrifter. Videre er det vanskelig å konstatere om informasjonen som er oppgitt av intervjuobjektet er riktig. På det grunnlaget har forskerne valgt å gjennomføre intervju med både HR-ansvarlig og nyansatt, hvor intervjuet med nyansatt ble brukt som en kontroll for den informasjonen som ble gitt av HR-ansvarlig. Dette vil dermed være med på å styrke den interne validiteten. Forskerne kan kun anta at intervjuobjektene valgte å fortelle sannheten under intervjuet, men en kan aldri være helt sikker på dette. Mange av funnene bekreftes av eksisterende forskning og teori, og forskerne konkluderer dermed at validiteten er tilstrekkelig.

Valg av innsamlingsmetode vil kunne påvirke reliabiliteten i stor grad. Ved gjennomføring av individuelle intervjuer vil intervju-effekt kunne slå ut på reliabiliteten i den forstand at ”intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater” (Jacobsen, 2005, s. 167). Stedet hvor intervjuet finner sted, kalt konteksteffekt, kan også skape spesielle resultater. Zikmund et al. (2013) hevder at en måling er pålitelig dersom ulike forsøk på å måle det samme, gir samme resultat (Zikmund et al., 2013).

Forskerne valgte å informere om anonymitet for å øke graden av reliabilitet slik at intervjuobjektet kunne snakke fritt og åpent. Risikoen for at objektene valgte å holde relevant informasjon tilbake ble dermed mindre. Intervjuene foregikk i bedriftenes lokaler slik at objektene befant seg i kjente omgivelser. Ikke alle hadde sitt eget private kontor, og det ble da brukt møterom. Dørene var lukket, så langt det lot seg gjøre, slik at ingen utenforstående forstyrret, noe som var med på å minimere konteksteffekten. Intervjuenes tidspunkt ble valgt

av bedriften slik at det ikke kom i veien for annet arbeid, og det ble på forhånd avtalt en frist på maksimalt en time per intervju så ikke intervjuobjektet følte seg i tidsklemme.

Båndopptaket som ble brukt var av god kvalitet og transkriberingen er dermed pålitelig. I henhold til svarene som ble gitt under intervjuet, ble det stilt oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart, eller ikke forståelig for intervjuer. Dermed vil det ikke være noe som antyder misforståelser mellom intervjuer og intervjuobjekt. På bakgrunn av dette vil forskerne konkludere med at studiens reliabilitet er god.

3.4.2 Eksperiment

I denne studien har forskerne undersøkt et randomisert utvalg fra en forelesningstime hvor alderen varierte fra 21-44 år. Forskerne har valgt studenter fordi i fremtiden kan disse være aktuelle HR-ansvarlige innenfor de valgte bransjer. Basert på utvalg, mener forskerne at funnene i noen grad kan generaliseres, så ekstern validitet eksisterer. Imidlertid gjenstår spørsmålet om det kan generaliseres i andre bransjer og utenfor de norske landegrensene.

Det er blitt samlet inn primærdata som gjør at det er lite ”forstyrrelser” med hva som faktisk har blitt målt. Studien er gyldig dersom de uavhengige variablene er ansvarlig for variansen i den avhengige variabelen (Zikmund et al., 2013). Det ble brukt en kontrollgruppe for å sjekke om dette stemte, eller om det var andre faktorer som påvirket forskjellen. Forskerne er derfor sikre på at den interne validiteten er tilfredsstillende.

Forskerne var til stede under eksperimentet for å observere deltakerne og for å være til disposisjon dersom noe fremstod som uklart. Dette hindret at det kunne bli noen misforståelser ved utførelsen av eksperimentet. Eksperimentet ble, som tidligere nevnt, foretatt i et auditorium hvor deltakerne satt forholdsvis samlet. Forskerne observerte at enkelte av deltakerne snakket med hverandre under utførelsen, men at det ble relativt roligere etterhvert som de skjønnte at ikke alle hadde lik eksperimentguide og at de selv måtte svare på spørsmålene i forhold til eksperimentguidens innhold. Dette reduserte muligheten for at resultatet kan ha blitt påvirket som følge av settingen. Videre så var det satt en tidsbegrensning på en time, da forskerne ikke så behovet for å stresse deltakerne med tiden. I arbeidslivet ville man eventuelt hatt bedre tid til å lese gjennom søknader og evaluere kandidater. Funnene blir i tillegg bekreftet av tidligere forskning og teori, så forskerne finner reliabiliteten til å være tilstrekkelig.

4. Dataanalyse

I denne delen vil forskerne presentere resultatene fra dybdeintervjuene og eksperimentet. Funnene er basert på informasjonen fremskaffet av HR-ansvarlige og nyansatte som ble intervjuet, i tillegg til resultatene fra eksperimentet utført på studenter. Hensikten med dataanalyse er å forstå de data som er funnet og for å finne eventuelle konsekvente mønster (Zikmund et al., 2013). Det er kun de resultatene som er med på å besvare forskningsspørsmålene som blir presentert. Når resultatene fra de to ulike metodene er analysert vil det videre bli sett i sammenheng med tidligere forskning. Dette fremlegges i kapittel 5 for å konstatere om resultatene bekrefter/avkrefter funn fra tidligere forskning, eller om dette er noe nytt og unikt.

4.1 Intervju

Resultatene som fremkommer vil være basert på svarene fra dybdeintervjuet både fra HR-ansvarlig, men også fra de nyansattes perspektiv. Ikke alle hadde, som nevnt tidligere, mulighet til å stille med en nyansatt, selv om det var ønskelig fra forskerne sin side (se tabell 4). I bedrifter hvor forskerne har intervjuet både HR-ansvarlig og nyansatt gir det ett sammenligningsgrunnlag. Funnene er organisert i samme hovedtemaer som intervjuguiden; rekruttering, screening, og sosiale medier og utvelgelse. Forskerne velger å begynne med rekruttering, deretter screening og til slutt sosiale medier og utvelgelse. Det er som sagt kun de svarene som er med på å besvare forskningsspørsmålet som blir presentert. I tillegg vil sitater som er med på å bekrefte analysen kun bli presentert én gang, selv om de kan være med på å underbygge og bevise flere forklaringer.

Bedrift	HR-ansvarlig	Nyansatt
Hennig-Olsen	X	X
Jotun	X	X
BT-revisjon AS	X	X
Ansettelse AS	X	
Rekruten AS	X	X
Sparegrisen AS	X	X
Olje&Gass AS	X	
Lekeparken	X	

Tabell 4: Oversikt over intervjuobjekter

4.1.1 Åpningsspørsmål

For å danne seg et inntrykk av intervjuobjektene var det hensiktsmessig å starte intervjuet med bakgrunnsinformasjon om kandidaten. Formålet med å spørre om de ulike variablene som er listet opp i tabell 5 var for å få en større forståelse av hvordan intervjuobjektet tenker og om bakgrunn spiller en rolle i utvelgesprosessen.

Variabler	Funn	
	HR-ansvarlig	Nyansatt
Kjønn	- 7 kvinner - 3 menn	- 3 kvinner - 2 menn
Utdanning	- Bankakademiet - Menneskelig ressursforvaltning - Revisjon - Pedagog - Økonomi - Lærer - Offentlig administrasjon - Lønns- og personalskolen - Sertifisert coach - Juss - Bedriftsøkonomi	- Sivilmarkedsfører - Siviløkonom - Grafisk design og kommunikasjon
Tidligere erfaring	- Administrativt - Bank - Forsikring - Bemanningskonsulent	- HR - Markedsføring - Bank - Fondsforvaltning - Butikkleder - Selger
Antall år erfaring	- 7 til 32 år	- 1 til 22 år
Stillingstittel	- HR-sjef - HR-konsulent - Partner og HR-ansvarlig - HR Manager - Talentspeider - Stabsjef - HR-rådgiver - Senior konsulent recruitment - Senior rekrutteringskonsulent	- HR-rådgiver - Bedriftsrådgiver - Revisor - Brand Manager - Kundekonsulent

Tabell 5: Informasjon om intervjuobjekter

Funnene i overstående tabell viser at det ikke nødvendigvis trengs en spesifisert utdanning for å jobbe som HR-ansvarlig, da det er et bredt spekter i henhold til utdanningsbakgrunn. Her varierer det i fra lærerutdanning til mer økonomisk og administrative utdannelse. Det kommer frem under flere av intervjuene at ikke alle har høyere utdanning, men har steget i gradene innad i bedriften og heller tatt etterutdanning langs med. I samsvar med utdanning er det også stor spennvidde i tidligere erfaring, hvor antall år varierer fra 7-32 år for HR-ansvarlig og 1-22 år for nyansatt. Flere av de HR-ansvarlige som ble intervjuet har mange års

erfaring innen HR, og funnene indikerer at dette blir vektlagt i større grad enn spesifisert utdanning. Dette bekreftes blant annet av Olje&Gass AS, der alle som har ansvar for rekruttering kommer fra bemanningsbransjen. Grunnen til at erfaring kan telle mer enn utdanning, går i bunn og grunn ut på, at dersom man har jobbet med rekruttering lenge, så blir man dyktig på å ekskludere urelevant informasjon, samt lese mennesker og deres kroppsspråk.

”(...) vi har gjort dette lenge så føler selv at vi er ganske flinke til å luke ut den informasjonen som er viktig for oss.”

Utsagnet fra Olje&Gass AS støttes opp av HR-ansvarlig i Rekruten AS i bemanningsbransjen.

”(...) og så blir en veldig flink til å lese mennesker og kroppsspråk, det blir man når man har gjort det noen år.”

4.1.2 Rekrutteringsmetoder

Alle HR-ansvarlige ble spurt om å redegjøre for hvordan rekrutteringsprosessen foregår i den aktuelle bedrift, og sammendraget av resultatene er vist i tabell 6.

Bedrift	Førstegangsintervju	Andregangsintervju	Tredjegangintervju	Gruppeintervju	Case	Tester
Hennig-Olsen	X	X			X	
Jotun	X	X			X	X
BT-revisjon AS	X	X			X	
Ansettelse AS	X	X	X	X	X	X
Rekruten AS	X	X	X	X	X	X
Sparegrisen AS	X	X	X		X	X
Olje&Gass AS	X	X			X	
Lekeparken	X	X	X	X	X	

Tabell 6: Oversikt over rekrutteringsprosess

Ut ifra tabellen kommer det tydelig frem at alle bedrifter konsekvent kjører første- og andregangsintervju i rekrutteringsprosessen for å danne seg et inntrykk av aktuell kandidat. Fire av bedriftene bruker også en tredje intervjurunde, da dette vil gi bedriften et bedre beslutningsgrunnlag dersom man står igjen med flere gode kandidater og er i tvil om hvem

man skal ansette. Når det kommer til kortere vikariater, eller sesongarbeid, brukes kun en intervjurunde da man har andre kontrakter, kortere oppsigelse og flere kandidater å intervju.

”Så de som blir ansatt er i alle fall gjennom tre intervjuer” (Lekeparken).

”Jeg ser når en deler opp i to intervjuer så er det ofte bare at vi deler opp det vi skal spør om på to forskjellige dager” (Olje&Gass AS).

Når det kommer til gjennomføringen av intervjuet bruker flere av bedriftene et strukturert intervju som førstegangsintervju, slik at de lettere kan sammenligne svarene fra ulike kandidater. Bedriftene har utarbeidet en mal på hvordan intervjuet skal gjennomføres og i tillegg spørres spørsmålene på en slik måte at kandidaten åpner seg. Når de kommer lenger ut i prosessen bruker noen av bedriftene å gå over til mer ustrukturert prat, slik at de kan bli bedre kjent med kandidaten.

”I første intervju så bruker vi en intervjumal som vi går etter, og der prøver vi å spør kandidatene om de samme spørsmålene. Det er jo det som i fagstoffet i rekruttering kalles for strukturert intervju” (HR-ansvarlig, Sparegrisen AS).

”Så gjennomfører vi det på en noenlunde strukturert måte som vi har maler for” (HR-ansvarlig, Jotun).

”Og når den er forsert går vi over på en litt mer ustrukturert prat egentlig, hvor kandidatene får lov til, altså vi ønsker å bli bedre kjent rett og slett” (HR-ansvarlig, BT-revisjon AS).

I relasjon til sesongarbeid og masse-rekruttering indikerer resultatene at gruppeintervju er den beste rekrutteringsmetoden. I utgangspunktet er det mange søkere til denne typen arbeid, som for eksempel hotellvirksomhet og ferievikariater, og for å kunne gi alle søkere en mulighet til å komme på intervju er gruppeintervju høyst anvendelig. Dette gir intervjuer anledning til å observere hvordan kandidatene fungerer i en sosial setting i motsetning til et typisk en-til-en intervju.

”Så vi kaller inn og da blir alle som søker kalt inn til et intervju, og det forgår jo gruppevis med 30-40 stykker om gangen, hvor de da får, det varer i tre timer (...) Det er faktisk et tre timers kurs de får. Det er lagt inn en del ting som audition, litt caser, gruppeoppgaver og fremføringer, så vi ser hvordan de tar kontakt med andre mennesker og sånn” (Lekeparken).

”Vi har brukt det i forhold til rekruttering i det store, mange personer som skal inn i samme typen stilling, som hoteller, båter, sånne type ting, men ellers blir det brukt lite” (Ansettelse AS).

”Da er det gjerne hvis det er litt masse-rekrutteringer, at de skal ha inn mange på en gang, så har vi hatt gruppeintervjuer” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

Mangfoldet av bedriftene prioriterer å være flere til stede under intervjuprosessen. Den ene vil da styre intervjuet, mens den andre vil fungere mer som en observatør, da det vil bidra til et bredere beslutningsgrunnlag. På den andre siden, påpekes det at det ikke er spesifikke retningslinjer for hvor mange som bør være til stede i en slik prosess, men at det er stillingstypen som avgjør. Ved lokalkontorer, hvor det ikke er en spesifisert HR-avdeling, sørges det alltid for at det er to stykker som gjennomfører intervjuene, hvor den ene har mer erfaring enn den andre. Bakgrunnen for dette er at erfaring kan gjøre det lettere å tolke mennesker og lese deres reaksjoner under intervjuet.

”Nei, vi er aldri alene. Vi sitter gjerne to, og på det siste er vi gjerne tre også” (Lekeparken).

”(...) den andre intervjueren har kanskje en observasjonsrolle, for da er det han som har kjørt testene for oss som kjører intervjuet. Vi har alltid veldig mye diskusjon når vi er ferdig” (HR-ansvarlig, Sparegrisen).

”Og det er alltid minimum, altså det er alltid to og to som intervjuer sammen, og det er alltid en som har mer erfaring, altså vi passer på at alltid er en som er ganske erfaren” (HR-ansvarlig, BT-revisjon AS).

Tabellen signaliserer at alle bedriftene bruker case i større eller mindre grad. Bruken avhenger av hvilken stilling og nivå det rekrutteres til. Flere av bedriftene bekrefter at case anvendes hovedsakelig til leder-, og spesialistrekruttering, hvorav andre igjen bruker case konsekvent. Hensikten med case er at kandidatene får en mulighet til å vise sine faglige og analytiske egenskaper, samt hvordan de håndterer stressende situasjoner. Caseforberedelsen varierer mellom bedriftene. Noen sender ut caset på forhånd, mens andre velger å starte intervjuet med å utlevere et case som skal presenteres innen 15-20 minutter.

”Da kjører vi case, det er sikkert mange meninger om det, det gjør i hvertfall at kandidaten får en ganske, de har en mulighet til å vise seg frem da på en god måte med hensyn til faglige

og analytiske egenskaper og ikke minst hvordan de mestrer en litt sånn pressa og stressa situasjon (...)” (HR-ansvarlig, BT-revisjon AS).

”Ja, men case blir mest gjort i forbindelse med leder, og spesialistrekruttering, og i spesielle tilfeller hvis kunden ønsker det” (Ansettelse AS).

Anvendelse av ulike tester som blant annet personlighets-, evne-, og ferdighetstester går igjen hos fire av bedriftene. I likhet med case, varierer bruken av tester med type stilling. Blant bedriftene som benytter seg av denne metoden er det ulik fremgangsmåte. Enkelte sender ut testverktøyet på forhånd, hvorav andre utfører dette under intervjuet. Felles faktor for alle er at kandidatene blir matchet opp mot ønsket kompetanse, og dette danner dermed grunnlag videre i prosessen. Det poengteres av samtlige bedrifter at det kan være vanskelig å danne seg et reelt inntrykk av vedkommende ved bruk av test, og det er dermed viktig å ikke se seg blind på resultatene. En test i seg selv forteller lite om kandidaten, og bedriftene bruker dermed disse som et supplement til andre rekrutteringsmetoder.

”(...) dette går på personlighetstest og enkelte evnetester hvis vi vil det. Vi har engelsktest, vi har resonneringsevne, vi har finansielle og analytiske, så vi har en rekke ulike tester” (HR-ansvarlig, Jotun).

”Av og til har vi også tester som vi kjører kandidatene på, litt avhengig av hva kunden ønsker og type stilling selvfølgelig” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”Det er en del forskjell fordi at i en normal medarbeiderrekruttering så bruker vi ikke personlighetstest eller analyse. Det gjør vi på leder-, og spesialistnivå” (Ansettelse AS).

Ut ifra tabellen er det tydelig at alle bedrifter, uavhengig av bransje, velger å ta i bruk flere rekrutteringsmetoder. Det vil være med på å sikre at bedriften finner den kandidaten som er mest aktuell i henhold til stillingsbeskrivelsen. Når det kommer til valg av metode vil det avhenge av type stilling som skal besettes. Bemanningsbyråene som ble intervjuet har ansvar for å ansette for andre bedrifter, uavhengig av bransje og stillingstype, og benytter seg derfor av alle de ulike rekrutteringsmetodene, men tilpasser bruken etter behov og kundens ønske. Det faller da naturlig at bedriftene innenfor ulike bransjer benytter seg av forskjellige fremgangsmåter i rekrutteringen slik det kommer frem i tabell 6.

4.1.2.1 Oppsummering

Forskerne ser at første-, og andregangsintervju er den rekrutteringsmetoden som stiller sterkest blant de intervjuede bedriftene. Anvendelse av case og tester blir sett på som et supplementsverktøy, i tillegg til det tradisjonelle intervjuet. Videre påpekes det at gruppeintervju fungerer best når det gjelder masse-rekruttering, da bedriftene ikke har ressurser til å gjennomføre en-til-en intervju med alle aktuelle kandidater. For å sikre seg et bedre beslutningsgrunnlag foretrekker bedriftene å være flere til stede under intervjuprosessen. Alle bedriftene benytter seg av flere rekrutteringsmetoder, noen mer enn andre. Det er en tidkrevende prosess, men viktige investeringer for bedriften fordi det er dyrt å feile og relativt vanskelig å rekruttere nye medarbeidere. Desto viktigere er det derfor å anvende riktige screeningverktøy for å skaffe seg tilstrekkelig informasjon om jobbsøker.

4.1.3 Screeningmetoder

Når fristen for å søke på utlyst stilling er utløpt, så sitter bedriften igjen med mange søkere. Det er nå om å gjøre å finne rett kandidat i henhold til arbeidsbeskrivelsen, og alle bedriftene screener kandidatene etter hvilke krav som er aktuelle for stillingen. Hvordan de aktuelle bedriftene screener kandidatene er listet opp i tabellen under (tabell 7).

Bedrift	Søknad og CV	Referanser	Sjekk av vandel, kreditt, Brønnøysundregistrene og lignende	Nettverk	Sosiale medier
Hennig-Olsen	X	X		X	X
Jotun	X	X			
BT-revisjon	X				
Ansettelse AS	X	X	X		
Rekruten AS	X	X			X
Sparegrisen AS	X	X	X	X	X
Olje&Gass AS	X	X		X	
Lekeparken	X	X	X		X

Tabell 7: Oversikt over screeningverktøy

Det mest brukte screeningverktøyet er søknadstekst og CV. I CV fremkommer opplysninger om tidligere erfaring, verv og utdanningsbakgrunn, hvorav søknadstekst inneholder ytterligere informasjon om søker, som personlige egenskaper. Gjennom disse to informasjonskildene har

bedriften mulighet til å danne seg et inntrykk av kandidaten før en eventuell intervjuopprosess starter. De fleste bedrifter bruker utelukkende elektroniske søknader og CV som blir registrert i en database. Dette gjør at det blir lettere å screene kandidatene opp mot ønskede kvalifikasjoner, samt forenkler håndteringen av søkermassen. Ønskede kvalifikasjoner varierer, i fra bedrift til bedrift, alt etter hvilken stilling som skal besettes. De fleste bedriftene har fokus på både faglig kompetanse og personlige egenskaper, hvor den faglige delen kan bli erstattet med relevant arbeidserfaring. I BT-revisjon AS er det utrolig viktig for kandidatene å ha gode akademiske resultater for å vise at de er faglig dyktige og har evne til å ta til seg lærdom. Totalinntrykket av kandidaten er viktig, men god akademisk kompetanse er vektlagt høyt. I motsetning til BT-revisjon AS, hvor akademiske resultater er viktig, har det mindre relevans i Lekeparken. Her er det høyt fokus på fravær, spesielt i forbindelse med sesongarbeid, og om kandidaten passer inn i miljøet. Kvalifikasjoner blir tatt i betraktning, men de ser aldri på eksamenspapirer. De resterende bedriftene har en nokså lik vektlegging av ønskede personlige egenskaper og kompetanse. Når det er sagt, nevner flere bedrifter at søknadsteksten har en tendens til å være standardisert fordi mange jobbsøkere har lest seg frem til hva som burde stå der, basert på stillingsannonse. Bedriftene kan dermed ikke være sikre på at informasjonen som er oppgitt i søknad, stemmer med virkeligheten.

”Så har man jo da en slags guide internt for hva man skal se etter. Man er jo opptatt av akademiske resultater, man er opptatt av kvaliteten på søknaden som sådan, erfaring, utenlandsopphold, jobb ved siden av studiene, etc” (HR-ansvarlig, BT-revisjon AS).

”Vi ser jo etter kvalifikasjoner selvfølgelig (...) vi ser aldri i eksamenspapirer og sånt, for å si det sånn” (Lekeparken).

”Bruk av elektronisk CV og søknad har med håndtering og søkermassen å gjøre. Det er veldig mye enklere og også med tanken på kommunikasjonsflyt” (Ansettelse AS).

” Når folk skriver, lager CV og søknadstekst, så er det mange som har lest seg frem til hva som burde stå der, så jeg føler at det er veldig standardisert det folk skriver” (HR-ansvarlig, Rekruten AS)

Syv av åtte bedrifter presiserer at referansesjekk er et viktig screeningverktøy. For å ringe en referanse så skal man ha kommet et stykke på vei i intervjuopprossen, og dette verktøyet blir tatt i bruk etter et eventuelt førstegangsintervju. En referanse fungerer som en ytterligere kvalitetssjekk av aktuell kandidat, for å sikre at inntrykket fra intervjuet stemmer. Det er

ønskelig fra bedriftens side at kandidaten oppgir minst to referanser, da de kan risikere en subjektiv beskrivelse av jobbsøker ved bruk av kun en referanse. Videre foretrekker flere bedrifter ulike typer referanser, som for eksempel en sidestilt kollega og en overordnet. Dette gir en mulighet for bedriftene å få ytterligere informasjon om kandidaten, men fra flere innfallsvinkler. Enkelte bedrifter kontakter i tillegg referanser som ikke har blitt oppgitt av kandidaten. Dette er fordi jobbsøkere har en tendens til å oppgi referanser som kun vil gi et positivt bilde av kandidaten, og det vil dermed danne et feilaktig inntrykk av personen.

”Referansesjekk er en stor del av det å kunne kvalitetssikre at vårt inntrykk stemmer” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”(..) det er veldig ok å få ulike referanser. Kanskje både en tidligere arbeidsgiver eller en kollega, og en underordnet eventuelt, litt ulike vinklinger” (HR-ansvarlig, Hennig-Olsen).

”Eller at vi bruker noen som vi vet kjenner de, eller som har jobbet med de tidligere” (Nyansatt, Rekruten AS).

Oversikten over screeningverktøy viser at sjekk av kreditt, vandelsattest og lignende ikke er like utbredt som CV, søknadstekst og referansebruk. I ulike bransjer er det ofte veldig strenge regler for hvem som kan jobbe i forhold til vandelsattest og kredittverdighet. I følge Ansettelse AS, sjekkes vandelsattest i henhold til blant annet pedagogiske yrker, men man har ikke rett til å sjekke dette dersom man skal ansette en sjåfør. Kredittverdigheten sjekkes i forhold til kandidater som skal inn i økonomiske stillinger. Det bekreftes av Sparegrisen AS i bankbransjen, at det ikke er ønskelig med en kunderådgiver som har inkassokrav, når vedkommende skal gi økonomiske råd til andre. Ærlighet blir verdsatt høyt i Lekeparken. Finner HR-ansvarlig ut at kandidaten er straffet for økonomiske misligheter, gjennom Brønnøysundregistrene, vil det være et brudd i denne tilliten og kandidaten vil ikke bli ansatt.

”I noen stillinger sjekker vi vandelsattest og disse tingene. Det gjør vi også i barnehage, pedagogiske yrker hvor det er viktig (...) det kan også være økonomisk, at vi sjekker kredittverdigheten til folk som skal inn i økonomiske stillinger” (Ansettelse AS).

”Får vi inn en rådgiver som er til inkasso med en masse ting, så er selvfølgelig ikke det. Da vil vi jo tenke at hvordan skal du greie å gi råd til folk som ikke greier din egen økonomi?” (HR-ansvarlig, Sparegrisen AS).

"(...) vi har vært på nippet til å ansette folk og så har vi fått vite at de har vært straffet for ting, økonomiske misligheter, så det er faktisk ganske viktig å undersøke" (Lekeparken).

Nettverk, også kalt jungeltelegraf, er ikke det mest omtalte screeningverktøyet, men det anvendes i olje og gass-, produksjons-, og bankbransjen. Nettverk blir både brukt i henhold til referansebruk, men også før utlysning av stilling dersom aktuelle kandidater befinner seg innenfor nettverket. Det er viktig å påpeke at selv om aktuell kandidat blir funnet før en utlysning finner sted, er det de samme rekrutteringsprosessene som blir gjennomført.

"Det er jo også sånn at vi, nesten før vi lyser ut en stilling, er det noen som kjenner noen?" (HR-ansvarlig, Sparegrisen AS).

"(...) det er alltid noen som kjenner noen, så mye kan du få rede på, på den måten" (HR-ansvarlig, Hennig-Olsen).

"Vi kan også bruke nettverket vårt ellers, både kollegene her, jeg kan høre med andre kontorer om de har noen som kan matche (...)" (Olje&Gass AS).

Sist, men ikke minst, er bruk av sosiale medier en økende trend. Funnene viser at halvparten av de intervjuede bedriftene bruker sosiale medier til å screene jobbsøkere. Her er det hovedsakelig personlig informasjon, i form av for eksempel private bilder, som blir tatt i betraktning. Det blir gitt en dypere innsikt om hvordan bedriftene bruker de sosiale mediene til å screene kandidater i delkapittel 4.1.3, som omhandler sosiale medier og utvelgelse.

"Kikker litt på Facebook, nesten mest for bildet sin del" (Lekeparken).

Det kommer klart frem i tabell 7 at den eneste likheten mellom bedriftene er bruk av CV og søknad. Gjennom disse to informasjonskildene får bedriften et innledende inntrykk av kandidaten, og kan på bakgrunn av dette sile ut uaktuelle kandidater som ikke oppfyller ønskede kvalifikasjoner. Dette er det grunnleggende steget i screeningprosessen, og ut ifra funnene fra intervjuene tyder det på at det nærmest er blitt en obligatorisk del i utvelgelsen. Det er lite som indikerer at det er klare retningslinjer på hvilke screeningmetoder som er mest optimale, og bruk av nettverk, attester, referanser og sosiale medier varierer ikke bare fra bedrift til bedrift, men også uavhengig av bransje. Alle bedriftene er enige om at å screene jobbsøkere er en uunnværlig prosess, da det å fremskaffe informasjon om kandidaten er alfa omega i form av en suksessfull ansettelse. Dersom man ikke får nok informasjon gjennom én screeningmetode, velger bedriften å supplere med flere.

4.1.3.1 Oppsummering

CV, søknad og referanse er de vanligste screeningmetodene blant de intervjuede bedriftene. Disse metodene gir bedriftene tilgang til både akademiske resultater og personlige egenskaper. Bruken av attester er i mindre grad anvendt, men tas med i betraktning til spesielle typer stillinger, som for eksempel pedagogiske yrker. Det kommer frem at nettverk er et av de minst brukte screeningverktøyene, men kan være en viktig kilde for informasjon og innhenting av aktuelle kandidater. Her vil også sosiale medier være en viktig ressurs i tilknytning til informasjonssøk, da dette gir bedriftene tilgang til privat og personlig informasjon om kandidaten. Sosiale medier er tilgjengelig for de fleste, og er dermed en lettvent søkekanal for bedriftene, men også for jobbsøker.

4.1.4 Sosiale medier og utvelgelse

Det er en tidkrevende og vanskelig prosess å finne en kandidat som er mer enn tilfredsstillende på ønskede områder som kvalifikasjoner, personlige egenskaper og stillingsbeskrivelse. For en bedrift er det avgjørende å gjennomføre tilstrekkelige informasjonssøk om en kandidat før en endelig ansettelse finner sted. Bedriften vil dermed ha flere treffpunkter å vurdere kandidaten ut ifra, før et eventuelt intervju blir aktuelt. Det å gjennomføre et intervju medfører store kostnader for hver enkelt bedrift, og det er dermed essensielt at det er en god investering å ha kandidaten på intervju. For å sikre seg at utbyttet av å gjennomføre et intervju, med aktuell kandidat, er høyere enn kostnaden kan det være hensiktsmessig å vurdere informasjonssøk på sosiale medier.

Bedrift	Ja sosiale medier	Nei sosiale medier	Sitat
Hennig-Olsen	X		<i>"Ja. Du får kanskje mer bilde av den private personen enn det du hadde før."</i>
Jotun	X		<i>"Ja, det må jeg vel si at det hender at vi går inn og snoker litt. Ikke alltid, mer litt tilfeldig."</i>
BT-revisjon AS		X	<i>"Av egen erfaring og av de som går igjennom søknader her, så har vi ikke for vane å gjøre det."</i>
Ansettelse AS	X		<i>"Vi gjør det jo, men det skal ikke være avgjørende for den personen sin stilling i forbindelse med søknad (...)"</i>
Rekruten AS	X		<i>"Ja, alle som kommer inn døren her og skal på intervju, har vært googlet."</i>
Sparegrisen AS	X		<i>"Det har vi gjort noen ganger. Hvis der er, hvis der ligger informasjon. Det søker en jo."</i>
Olje&Gass AS	X		<i>"(...) Facebook er ikke åpent her, så da blir det eventuelt LinkedIn vi benytter."</i>
Lekeparken	X		<i>"(...) av og til bruker Facebook, for det at da går jeg inn og gjerne ser litt på folk. LinkedIn kanskje, og sånt noe, går vi også på (...)"</i>

Tabell 8: Bruk av sosiale medier

Funnene indikerer at hele syv av åtte bedrifter bruker sosiale medier i utvelgelsesprosessen, i større eller mindre grad. Ut ifra tabellen ser man at BT-revisjon AS ikke bruker sosiale medier i det hele tatt, da fokuset hovedsakelig er på akademisk kompetanse snarere enn personlige egenskaper. Akademisk kompetanse er det vanskelig å finne informasjon om via sosiale medier, og bedriften ser dermed ikke et behov for å sjekke denne kilden.

Hennig-Olsen, Rekruten AS og Lekeparken er av de bedriftene som bruker sosiale medier i størst grad i forbindelse med utvelgelse av aktuelle kandidater. De informerer om at det blir foretatt et søk på kandidaten på sosiale medier før et eventuelt intervju finner sted. Ingen av bedriftene har kapasitet til å søke opp alle kandidatene som har søkt på utlyst stilling, og fokuserer dermed på de mest aktuelle kandidatene, basert på CV og søknad. De poengterer allikevel at bruk av sosiale medier i utvelgelsesprosessen kun er ett av mange element som skal tas med i betraktning, før en endelig avgjørelse finner sted. Informasjonssøk på sosiale medier, ene og alene, blir ikke praktisert.

De resterende bedriftene anvender også sosiale medier i prosessen, men i mindre grad. Det bekreftes at sosiale medier er en del av utvelgelsesprosessen i form av informasjonssøk, men det poengteres stadig at det ikke skal ha innvirkning på endelig valg av ansatt. Det er viktig for bedriftene at jobbsøker får ha privatlivet sitt i fred. Bruk av personvern på sosiale medier, er opp til hver enkelt deltaker å benytte seg av, men bedriftene er klar over at ikke alle vet at denne begrensningen i innsyn eksisterer. De HR-ansvarlige som ble intervjuet, mener at

studenter er flinkere til å tenke over hva som ligger ute på sosiale medier, enn det generasjonen over gir inntrykk av. Man skal derfor ikke se seg blind på informasjon fremskaffet ved hjelp av sosiale medier, men heller åpne for dialog med kandidaten på et intervju.

”Det synes jeg at folk skal få ha privatlivet sitt i fred. Jeg er veldig opptatt av det da” (Lekeparken).

”Du skal ikke la deg blende av alle bilder da, men det gir et inntrykk av en person” (HR-ansvarlig, Hennig-Olsen).

”Jeg tror ikke helst utfordringen ligger hos studenter, de er unge og de kan dette. Det kan heller ligge hos en generasjon opp, tenker jeg” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

Bruken av sosiale medier varierer som nevnt, fra bedrift til bedrift, men de er alle enige om at informasjonssøk på sosiale medier er med på å gi et inntrykk av kandidaten før et jobbintervju finner sted. Inntrykket blir dannet basert på personlig informasjon som fremkommer gjennom de ulike sosiale mediekanalene som kandidaten er registrert på. Det er hovedsakelig sosiale nettverkssider som Facebook og LinkedIn bedriftene finner relevant informasjon på.

Facebook og LinkedIn er to forskjellige typer informasjonskilder, hvor LinkedIn blir betraktet som mer profesjonell, i form av å knytte jobbrelevante nettverk, mens Facebook bærer et mer personlig preg. Bedriftene er klar over at Facebook inneholder mer personlig informasjon, og respekterer privatlivet til kandidatene. Når det er sagt, så er det Facebook som inneholder informasjon som er av den avgjørende varianten, i form av påvirkning ved valg av ansatt.

”Nå tenker jeg at for eksempel Facebook, det er et litt mer personlig medium. Der er det lov til å være litt privat og personlig” (Nyansatt, Rekruten AS).

Informasjon fra Facebook, som kan være med på å avgjøre i utvelgelsesprosessen, vil vises i form av private bilder, statusoppdateringer og medlemskap i diverse grupper. Hvor stor innvirkning informasjonen har, blir basert på alvorlighetsgrad. Bilder som viser et høyt nivå av festing vurderes som mindre alvorlig enn for eksempel en statusoppdatering som indikerer et opphold på glattcelle. De to informasjonsfunnene gir et negativt inntrykk av kandidaten. Det vil være vanskelig å snu det negative inntrykket som blir dannet basert på festbilder, men vedkommende vil fremdeles ha en mulighet til å endre denne oppfatningen under et intervju. I relasjon til glattcelleoppdateringen, vil kandidaten ikke lenger være aktuell for et jobbintervju, og er dermed utelukket fra videre vurdering. Informasjon funnet på sosiale medier trenger

ikke nødvendigvis å ha en avgjørende faktor før et intervju finner sted, men vil også ha en innvirkning etter ansettelse, som kan føre til at kontrakten blir forkortet.

”Ofte ligger det jo et Facebook bilde ute av folk, og hvis det er i bar overkropp med to ølflasker i hver hånd, så er ikke det umiddelbart et godt førsteinntrykk. Så jeg tenker at hvis du har det bildet ute på profilbildet ditt, så skal du gjøre et utrolig bra intervju, og du skal ha utrolig bra referanser, for å veie opp for det førsteinntrykket en faktisk har før man treffer kandidaten” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”Nå hadde jeg en tidligere jobb, en kandidat som akkurat hadde søkt på en stilling, og den øverste posten er at han hadde fått gratis hotellopphold i Oslo sist helg, fyllearresten, og skrøt av det” (Nyansatt, Jotun).

”Da jeg jobbet i (...). Da var det en person vi akkurat hadde ansatt i en bedrift. Hun ringte og sa hun var syk, og så tilfeldigvis en kollega av meg var venn med hun på Facebook, og sjekket at hun hadde skrevet det at hun var på stranden og solte seg. Det var så fint vær og hun ville ikke gå på jobb” (Olje&Gass AS).

Det er mye fokus på at informasjon funnet på sosiale medier vil ha en negativ konsekvens for jobbsøker. Flere bedrifter påpeker at det i tillegg kan ha positivt utslag, fordi det vil bekrefte det inntrykket kandidaten har gitt i form av CV og søknad. Det tas høyde for at søkere har et akseptabelt profilbilde av seg selv, og dette forventes av flere bedrifter. Negativ informasjon funnet på sosiale medier, som nevnt tidligere, fungerer som et overraskelseselement, mens positiv informasjon vil heller fungere som en bekreftende variabel. Ut ifra funnene fremkommer det at negativ informasjon veier tyngre enn positiv. Det forventes, i bunn og grunn, at jobbsøker selv har tenkt igjennom sine elektroniske spor, og at informasjonen som er tilgjengelig setter kandidaten i et positivt lys.

”Vi tar egentlig høyde for at folk har et ok profilbilde av seg selv. Hvis de har det, så er de liksom videre. Ofte tar du liksom høyde for at folk har tenkt igjennom det” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”Det er helst negativt! Det er det faktisk” (Olje&Gass AS).

Informasjonssøk på sosiale medier praktiseres i ulik grad, basert på type stilling. Halvparten av bedriftene presiserer nettopp dette, at bruken varierer. Leder-, og kunderelaterte stillinger sjekkes i større grad opp mot sosiale medier, enn dersom en skal ansette en

produksjonsmedarbeider eller gartner. Bakgrunnen for dette er at førstnevnte representerer bedriften utad, og det vil dermed få større konsekvenser dersom det skulle finnes noe urovekkende informasjon om vedkommende tilgjengelig på sosiale medier.

”Altså, det er forskjell om en skal ut og hente en brand manager, eller om en skal ut og hente en sesongmedarbeider til produksjon” (HR-ansvarlig, Hennig-Olsen).

”(...) når jeg tenker meg om så har jeg ikke gjort det når vi skulle hatt en gartner for eksempel, men jeg har gjort det når vi har skulle hatt inn en sekretær” (Lekeparken).

”En kan bruke det til lederrekruttering ja, i forhold til hvordan personen er utad (...)” (Ansettelse AS).

Sosiale medier er et forholdsvis nytt screeningverktøy for flere av bedriftene, og ingen av de velger å basere valg av ansatt kun på bakgrunn av funn fra sosiale nettverk. I stedet fungerer det som et supplement til de mer tradisjonelle screeningmetodene som er nevnt tidligere. Det er derfor knyttet en usikkerhet opp mot virkelig utbytte av denne informasjonskilden. Det er hovedsakelig personinformasjon funnet på sosiale medier som er med på å danne et totalbilde av hvem vedkommende er. Både Hennig-Olsen og Rekruten AS mener at bruk av sosiale medier forenkler screeningprosessen, da det vil være med på å sile vekk flere kandidater enn før, basert på totalinntrykket. På den annen side, poengterer Jotun at det ikke fremkommer noe utbytte av å sjekke sosiale medier, da man ikke kan fremskaffe kvalitetsinformasjon gjennom denne informasjonskilden. Sparegrisen AS stiller seg mer nøytralt i forhold til utbytte av sosiale medier, fordi de ikke føler de har nok kjennskap til det, og ikke helt ser nødvendigheten ved å gjennomføre ytterligere søk på kandidaten.

”Nei. Det avgjørende for oss er å treffe folk og gjøre på en strukturert måte opp mot de kompetansene vi har valgt. (...)jeg vet ikke om det er mer sånn kvalitetsinformasjon vi finner, det er vel mer litt utenom greier” (HR-ansvarlig, Jotun).

”Det gjør det jo enklere når du får et litt mer totalbilde av hvem personen er i stedet for at du bare har et papir med en tekst hvor det står hva du har gjort. Syns jeg det er et element av mange da, når du skal ta en avgjørelse” (HR-ansvarlig, Hennig-Olsen).

”Du siler nok vekk en del som du ikke hadde gjort tidligere, du gjør nok det” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”Nei, det vet jeg ikke. Mulig jeg ikke kjenner det godt nok, men som jeg sier, akkurat den screeningen er ikke så veldig vanskelig og den er ikke så veldig tidkrevende for oss” (HR-ansvarlig, Sparegrisen AS).

To av bedriftene velger å søke opp kandidatene på Google i stedet for å gå direkte inn på spesifikke sosiale nettverkssider. Et søk på Google gir ikke bare bedriften et overblikk over hvilke sosiale mediekanaler kandidaten er tilgjengelig på, men viser også alle elektroniske spor som er relatert til vedkommende. Dette kan på lik linje med sosiale medier føre til at informasjon funnet, kan ha innvirkning både før intervjuprosessen og etter ansettelse. Det er igjen den negative informasjonen som gir høyest utslag.

”Hadde ute en annonse og fikk x-antall søkere og gjorde intervjuer og så videre. Mente vi satt igjen med krem-kandidaten. Presenterte til kunde, og så langt så greit. Helt til kunde ringer og forteller at vi har googlet denne personen og det ligger en del. Den personen skulle være med i en realityserie (...) men uansett det lå en del materiale der som kanskje ikke var sånn veldig ok. Så da endte det med at den personen ble trukket fra prosessen” (HR-ansvarlig, Rekruten AS).

”Jeg pleier jo også å google folk altså, jeg gjør det. For det at, og heldigvis at vi har gjort det, for vi har faktisk vært borti at vi har vært på nippet til å ansette folk og så har vi fått vite at de har vært straffet for ting, økonomiske misligheter (...)” (Lekeparken).

4.1.4.1 Nyansattes perspektiv på bruk av sosiale medier

Det har igjennom oppgaven vært fokus på bedrifters bruk av sosiale medier, og forskerne ønsker nå å se det fra de nyansattes perspektiv. Nedenunder finnes en oversikt over de sosiale mediene de nyansatte er tilgjengelig på. Det er kun de sosiale mediene som er relatert til bedriftenes informasjonssøk som er listet opp i tabellen.

Bedrift	Facebook	LinkedIn	Twitter
Hennig-Olsen	X	X	
Jotun	X	X	X
Bedrift A	X		
Bedrift C	X	X	
Bedrift D	X	X	

Tabell 9: Nyansattes tilgjengelighet på sosiale medier

Alle de nyansatte er tilgjengelig på sosiale medier. Ut ifra tabellen kommer det fram at Facebook er det mest brukte nettverket og LinkedIn på en sikker andreplass. Vedkommende som anvender Twitter poengterer at han er lite aktiv her, og har et større fokus på LinkedIn og Facebook. De nyansatte er altså tilgjengelig på de to hyppigst brukte informasjonskanalene som bedriftene anser som mest innholdsrike.

Det er ingenting som tyder på at de nyansatte har noe problem med at bedriftene sjekker deres sosiale medieprofiler i en jobbsøkeprosess. Flere av de nyansatte synes det er naturlig at bedriftene sjekker sosiale medier fordi det handler om å skaffe mest mulig informasjon om aktuelle kandidater. Som en deltaker i et sosialt nettverk etterlater man seg elektroniske spor, og man kan dermed ikke forvente at bedrifter ikke benytter seg av denne lett tilgjengelige informasjonskilden. De synes derfor det er rettferdig at bedriftene foretar utvidede søk på sosiale medier, da man selv må tenke over hva som ligger ute på de ulike profilene.

”Hvorfor skulle de ikke kunne gjøre de enkle søkene som finnes?” (Nyansatt, BT-revisjon AS).

Det er videre delte meninger blant de nyansatte angående personvern. Alle er enige om at bedriftene har rett til å sjekke informasjon som er tilgjengelig for offentligheten, som for eksempel åpne profiler på Facebook. Når bedriften må ta i bruk sitt nettverk for å få tilgang på profiler, mener nyansatt i Hennig-Olsen at det er å overskride privatlivets fred, noe som ikke er akseptabelt. I hvor stor grad de nyansatte velger å ta i bruk de personverninstillingene som er tilgjengelig på sosiale nettverkssider, varierer fra person til person. Nyansatt i Sparegrisen AS er den eneste som har åpen profil på Facebook. Grunnen til dette er fordi det er et sosialt medium og det er dermed naturlig at alle har tilgang på denne informasjonen. De andre nyansatte har lukket Facebook-profil, og velger å utøve en viss kontroll over hva andre har tilgang til. Dette reguleres i form av personinnstillinger. Nyansatt fra Hennig-Olsen og Jotun bekrefter at det er et klart skille mellom informasjonen tilgjengelig på Facebook og LinkedIn. De er begge enige om at LinkedIn er en profesjonell jobbarena, der man tenker mer over hva som legges ut, hvorav Facebook bærer et mer personlig preg.

”På LinkedIn er jeg uhyre bevisst på at det er en profesjonell jobbarena” (Nyansatt, Jotun).

”Når man først har valgt å være der, hvorfor ikke ha en åpen profil?” (Nyansatt, Sparegrisen AS).

”For meg går skillet mellom hva som er offentlig tilgjengelig og hva du må ha en felles bekjent eller noe for å få tilgang til” (Nyansatt, Hennig-Olsen).

4.1.4.2 Oppsummering

De sosiale mediene som blir mest anvendt i utvelgelsesprosessen er Facebook og LinkedIn, og det er kun én av de intervjuede bedriftene som ikke ser nytten av å bruke informasjonssøk via disse kanalene. Anvendelsen av informasjon funnet på de sosiale mediene varierer fra bedrift til bedrift, men også etter stillingstype. Det er i hovedsak negativ informasjon som vil ha størst innvirkning på valg av ansatt, men den er bare ett av mange element som tas i betraktning. Allikevel kan det ha fatale konsekvenser for jobbsøker i form av forkortet kontrakt og vedkommende kan bli utelukket fra videre vurdering. Når det er sagt, kommer det frem at Facebook er et mer personlig medium, mens LinkedIn omtales som et profesjonelt nettverk. Det er altså informasjonen fra Facebook som vil ha størst påvirkning i utvelgelsesprosessen. Dermed er det opp til hver enkelt kandidat å tenke gjennom hva som blir lagt ut på Facebook-profilen og ta i bruk de eventuelle personvern som eksisterer her.

4.1.5 Sammendrag: Funn fra dybdeintervju

Alle bedriftene ser på jobbintervju som den viktigste rekrutteringsmetoden. Jobbintervjuet kan foregå over flere runder, opptil tre, og fokuset varierer fra runde til runde. I tillegg til jobbintervjuet, brukes case og tester som et supplement, slik at beslutningsgrunnlaget vil bli forsterket. Når man skal besette et stort antall stillinger er det hensiktsmessig å bruke gruppeintervju fordi bedriftene ikke har ressurser til å utføre et en-til-en intervju med alle aktuelle kandidater. Før et eventuelt intervju finner sted screener bedriftene jobbsøker i form av CV og søknadstekst. Flere av bedriftene mener at dette i seg selv ikke gir tilstrekkelig informasjon, og velger også å bruke referanser for å bekrefte inntrykket de har dannet seg på bakgrunn av CV og søknad. Videre vil nettverk og informasjonssøk via sosiale medier kunne bidra til ytterligere informasjon, og dermed styrke beslutningsgrunnlaget. Sosiale medier er betegnet som en lettvinnt søkekanal, som er tilgjengelig for alle de intervjuede bedriftene, og det er fortrinnsvis Facebook og LinkedIn de drar nytte av. Det poengteres at Facebook er av mer personlig art, mens LinkedIn er et profesjonelt jobbnettverk. Informasjonssøk på sosiale medier varierer fra bedrift til bedrift, og blir brukt i større grad til stillinger på ledernivå og bedriftens ansikt utad, enn til for eksempel lagermedarbeider. Informasjon funnet via sosiale

medier kan ha både positiv og negativ innvirkning for jobbsøker, men det er den negative informasjonen, funnet på Facebook, som påvirker sterkest. Bruk av sosiale medier i utvelgelsesprosessen fører til et økt fokus på personvern, da privat informasjon om jobbsøker ligger åpent for arbeidsgiver. Det poengteres av både bedriftene og de nyansatte at dette bør være noe jobbsøker selv har ansvar for, gjennom utvalgte innstillinger, som for eksempel lukket profil.

I intervjuene med de ulike bedriftene kommer det frem at det å ansette en person som ikke passer til stillingen har store konsekvenser, både økonomisk og ressursmessig. Forskerne vil derfor teste ut om bruk av sosiale medier kan bidra til at bedriftene oppnår bedre match mellom personen som ansettes og arbeidsbeskrivelsen, i form av utførelse av et eksperiment.

4.2 Eksperiment

De funn som er fremskaffet gjennom eksperimentet blir presentert i denne delen.

Primærdataene til eksperimentet ble samlet inn i en forelesningstime og fordelt ut til 120 studenter. Eksperimentet ble delt opp i tre grupper, en kontrollgruppe (uten Facebook-profil) og to eksperimentgrupper (en med negativ Facebook-profil og en med positiv Facebook-profil). I hver gruppe var det to stillingsannonser (kundebehandler og lagermedarbeider) og to jobbsøkere (Jan Johansen og Sverre Knutsen). Studentene fikk utlevert eksperimentet i pausen fra 10.00 til 10.15, og de som ikke fikk svart i løpet av pausen kunne vente med å levere inn svarene til slutten av forelesningstimen kl. 11.00. Det mest ideelle ville vært om studentene fikk 15 minutter av forelesningstimen til å besvare eksperimentet, men dette lot seg ikke gjøre. I tillegg burde eksperimentet blitt utført på faktiske HR-ansvarlige, i stedet for på studenter som fikk rollen som HR-ansvarlig, fordi dette ville gitt et mer realistisk bilde. Men på grunn av tidsbegrensning ble dette umulig å gjennomføre.

Forskerne delte ut 120 eksemplarer av eksperimentguiden, 40 stk. til hver av de tre gruppene. Forskerne fikk innlevert 92 svar på eksperimentet, 31 svar til kontrollgruppen, 31 svar til positiv Facebook-profil og 30 svar til negativ Facebook-profil (se vedlegg 8).

På slutten av eksperimentguiden inkluderte forskerne noen informasjonsspørsmål om respondentene. Resultatene viste at 57,6 % av respondentene var kvinner og 42,4 % var menn (se vedlegg 9). Alderen på respondentene varierte fra 20 til 44 år, med 17,4 % på 20 år, 30,4 % på 21 år og 22,8 % på 23 år (se vedlegg 10), og gjennomsnittsalderen var på 22,9783 år (se

vedlegg 11). De fleste respondentene var på andre studieår (53,3 %) og tredje studieår (29,4 %) (se vedlegg 12), og gjennomsnittet var på 2,7446 år (se vedlegg 13).

Når det gjaldt bruk av sosiale medier, for eksempel Facebook, brukte 89,1 % av respondentene sosiale medier hver dag og 10,9 % brukte sosiale medier hver uke (se vedlegg 14). Det siste informasjonsspørsmålet gjaldt muligheten for en karriere som HR-ansvarlig i fremtiden. Her svarte 42,4 % nei, 28,3 % kanskje og 29,3 % svarte ja (se vedlegg 15).

For å analysere dataene fra eksperimentet brukte forskerne statistikkprogrammet SPSS.

Konfidensintervallet som ble brukt i analysen av dataene fra eksperimentet var 95 % og signifikansnivået var på 0,05. Grunnen til at disse verdiene ble valgt er fordi konfidensintervallet skal fortelle noe nyttig, og det er derfor viktig å konstruere intervallet slik at det viser sannsynligheten for at intervallet inneholder den virkelige verdien av det som skal estimeres (her gjennomsnittstallet) (Field, 2009).

4.2.1 Manipulasjonssjekk

For å sjekke om manipulasjonen i eksperimentet har fungert, har forskerne valgt å bruke one-way ANOVA. Variabelen som ble manipulert var sosial (dvs. om personen fremstår som en sosial person). Manipulasjonen har fungert dersom resultatene fra gruppen som fikk utdelt negativ (usosial) Facebook-profil er signifikant lavere enn for gruppen som fikk utdelt positiv (sosial) Facebook-profil., dvs. et signifikansnivå på 0,005 eller lavere. Helst skal også resultatene fra kontrollgruppen være signifikant forskjellig fra hver av eksperimentgruppene. Dersom dette stemmer, har altså manipulasjonen fungert.

One-way ANOVA ble altså brukt til å teste forskjeller i oppfatningen av om jobbsøker (Jan/Sverre) fremstår som en sosial person blant tre betingelser (ingen FB-profil, positiv FB-profil og negativ FB-profil). Resultatet tilhørende Jan viste en signifikant forskjell ($F(2, 89) = 21,203, p < 0,001$). Resultatet tilhørende Sverre viste også en signifikant forskjell ($F(2, 89) = 26,121, p < 0,001$). Oppfatningen av om Jan og Sverre var sosial var, signifikant forskjellig på tvers av betingelsene (se vedlegg 16). Dette viser at manipulasjonen av variabelen sosial (altså om jobbsøker fremstår som en sosial person) har fungert og har gitt ønsket effekt.

I tillegg har manipulasjonen av sosial (om jobbsøker fremstår som en sosial person) bidratt til en ytterligere manipulasjon, nemlig holdningen mot jobbsøkeren (dvs. hyggelig vs. ikke hyggelig, og positiv vs. negativ). Også her ble det brukt one-way ANOVA for å teste

forskjellene i holdningen mot jobbsøker (Jan/Sverre) blant tre betingelser (ingen FB-profil, positiv FB-profil og negativ FB-profil). Resultatet tilhørende Jan viste en signifikant forskjell ($F(2, 89) = 3,704, p = 0,028$). Resultatet tilhørende Sverre viste også en signifikant forskjell ($F(2, 89) = 13,451, p < 0,001$). Holdningen mot Jan og Sverre var altså signifikant på tvers av betingelsene (se vedlegg 16). Dermed har manipulasjonen av holdningen mot jobbsøkerne også fungert og gitt ønsket effekt.

Videre brukes tukey post-hoc til å sammenligne de tre gruppene (kontrollgruppe, positiv FB gruppe og negativ FB gruppe) opp mot hver av de to jobbsøkerne (Jan og Sverre) og hvor sosiale de fremstår. Resultatet indikerer at gruppen med positiv FB-profil oppfattet Jan som mer sosial enn gruppen med negativ FB-profil gjorde ($M_{\text{difference}} = 2, p < 0,001$). I tillegg oppfattet kontrollgruppen Jan som mindre sosial enn det gruppen med positiv FB-profil gjorde ($M_{\text{difference}} = -1, p = 0,004$). Når det gjelder gruppen med negativ FB-profil oppfattet de Jan som mindre sosial enn det kontrollgruppen gjorde ($M_{\text{difference}} = -1, p = 0,005$) (se vedlegg 15). Dette viser at manipulasjonen av om Jan er en sosial person har fungert mellom to og to grupper, i tillegg til mellom alle tre gruppene (se vedlegg 17 og 18).

Når det kommer til Sverre, indikerer resultatet at gruppen med positiv FB-profil oppfattet Sverre som mer sosial enn gruppen med negativ FB-profil gjorde ($M_{\text{difference}} = 2,17742, p < 0,001$). Kontrollgruppen oppfattet også Sverre som mer sosial enn gruppen med negativ FB-profil gjorde, men oppfatningen er ikke signifikant forskjellig ($M_{\text{difference}} = 0,69355, p = 0,069$). Når det kommer til gruppen med positiv FB-profil oppfattet de Sverre som mer sosial enn kontrollgruppen ($M_{\text{difference}} = 1,48387, p < 0,001$) (se vedlegg 15). Dette tilsier at manipulasjonen av om Sverre er en sosial person har fungert mellom to og to grupper, til tross for at forskjellen mellom kontrollgruppen og gruppen med negativ Facebook-profil ikke er signifikant (se vedlegg 17 og 19).

Tukey post-hoc brukes også til å sammenligne de tre gruppene (kontrollgruppe, positiv FB gruppe og negativ FB gruppe) opp mot hver av de to jobbsøkerne (Jan og Sverre) og holdningen mot disse. Resultatet indikerer at gruppen med positiv FB-profil hadde en bedre holdning mot Jan (oppfattet Jan som mer hyggelig og positiv) enn gruppen med negativ FB-profil hadde ($M_{\text{difference}} = 0,67634, p = 0,031$). Når det kommer til kontrollgruppen hadde de en bedre holdning mot Jan enn gruppen med negativ FB-profil hadde, men bare marginalt ($M_{\text{difference}} = 0,14409, p = 0,848$). Når det gjelder gruppen med positiv FB-profil hadde de en bedre holdning mot Jan enn kontrollgruppen hadde, men holdningen er ikke signifikant

forskjellig ($M_{\text{difference}} = 0,53226$, $p = 0,108$). Når det gjelder Sverre derimot så har gruppen med positiv FB-profil en bedre holdning mot Sverre (oppfatter Sverre som mer hyggelig og positiv) enn gruppen med negativ FB-profil ($M_{\text{difference}} = 1,27903$, $p < 0,001$). Gruppen med positiv FB-profil hadde også en bedre holdning mot Sverre enn kontrollgruppen hadde ($M_{\text{difference}} = 0,85484$, $p = 0,003$). Kontrollgruppen på sin side, hadde en bedre holdning mot Sverre enn gruppen med negativ FB-profil hadde, men bare marginalt ($M_{\text{difference}} = 0,42419$, $p = 0,217$). Dette viser at manipulasjonen av holdningen mot jobbsøkerne har fungert i en viss grad, men ikke perfekt mellom to og to grupper. I tillegg viser resultatene at manipulasjonen av holdning har fungert i større grad for Sverre enn for Jan (se vedlegg 17, 20 og 21).

Konklusjonen av manipulasjonssjekken blir dermed at manipulasjonen av variabelen sosial (om jobbsøkeren fremstår som en sosial person) har fungert slik intensjonen var, mens manipulasjonen av variabelen holdning har fungert mellom gruppene med positiv FB-profil og negativ FB-profil, men ikke perfekt når det kommer til kontrollgruppen.

4.2.2 Virkning av Facebook-profil i henhold til om personen er aktuell for stillingen

Resultatene knyttet til variabelen aktualitet viser om informasjon funnet på sosiale medier, her Facebook, påvirker inntrykket av om en person er aktuell for stillingen. For å finne disse resultatene er det brukt en generell lineær modell, da det er to uavhengige variabler som skal sammenlignes mot hverandre, nemlig *Janaktuell* og *Sverreaktuell*, men også opp mot Facebook-betingelsene (negativ FB-profil og positiv FB-profil).

Det er naturlig å ta utgangspunkt i resultatene fra den deskriptive statistikken (tabell 10) for å analysere de grunnleggende resultatene. Den deskriptive statistikken viser mønsteret av gjennomsnittene på tvers av alle eksperimentelle betingelser, og disse gjennomsnittstallene brukes til å produsere grafene tilhørende toveis interaksjonen (stilling og Facebook) (Field, 2009). Gjennomsnittresultatet (Mean) for Jan var 6,2258 for gruppen med positiv FB-profil og 5,0333 for gruppen med negativ FB-profil. For Sverre var gjennomsnittresultatet 6,1613 for gruppen med positiv FB-profil og 5,6000 for gruppen med negativ FB-profil.

Descriptive Statistics				
	Condition	Mean	Std. Deviation	N
JanAktuell	PositivFB	6,2258	,88354	31
	NegativFB	5,0333	1,58622	30
	Total	5,6393	1,40277	61
SverreAktuell	PositivFB	6,1613	,82044	31
	NegativFB	5,6000	1,13259	30
	Total	5,8852	1,01814	61

Tabell 10: Deskriptiv statistikk knyttet til aktualitet

For å se på virkningen av stilling (jobposition) og interaksjonen mellom stilling og betingelse (Facebook) (jobposition * condition) må ”test of within subjects effect” brukes (tabell 11). Denne tabellen er en oppsummeringstabell av ”repeated measures” virkningene i ANOVA med riktige F-verdier (Field, 2009). Resultatene i tabell 11 viser at stilling (kundebehandler vs. lagermedarbeider) ikke har effekt, det vil si at forskjellene ikke er signifikante ($p = 0,120$). Dette indikerer at type stilling ikke påvirker inntrykket av om jobbsøkeren er aktuell for stillingen. Resultatene viser derimot en interaksjonseffekt mellom betingelse (Facebook) og stilling, som vil si at forskjellene er (tilnærmet) signifikante ($p = 0,052$). Som vil si at vurderingene av om personen var aktuell for stillingen, på tvers av de to betingelsene (negativ FB og positiv FB), var forskjellige for type stilling (kundebehandler og lagermedarbeider).

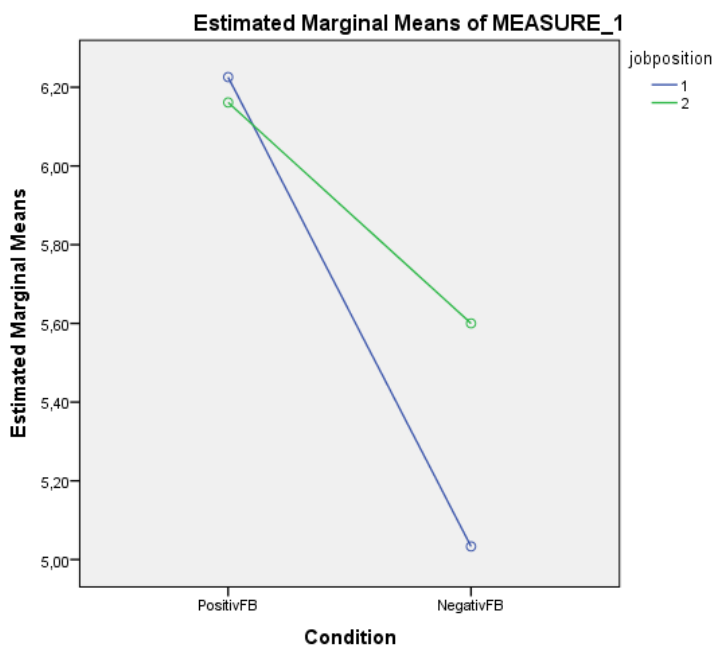
Tests of Within-Subjects Effects						
Measure: MEASURE_1						
Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jobposition	Sphericity Assumed	1,922	1	1,922	2,486	,120
	Greenhouse-Geisser	1,922	1,000	1,922	2,486	,120
	Huynh-Feldt	1,922	1,000	1,922	2,486	,120
	Lower-bound	1,922	1,000	1,922	2,486	,120
jobposition * Condition	Sphericity Assumed	3,037	1	3,037	3,928	,052
	Greenhouse-Geisser	3,037	1,000	3,037	3,928	,052
	Huynh-Feldt	3,037	1,000	3,037	3,928	,052
	Lower-bound	3,037	1,000	3,037	3,928	,052
Error(jobposition)	Sphericity Assumed	45,619	59	,773		
	Greenhouse-Geisser	45,619	59,000	,773		
	Huynh-Feldt	45,619	59,000	,773		
	Lower-bound	45,619	59,000	,773		

Tabell 11: Tests of within-subjects effects knyttet til aktualitet

For å se om betingelsen (Facebook) har en effekt, må man se på resultatet knyttet til ”tests of between-subjects effect”. Dette er en oppsummeringstabell av ANOVA knyttet til hovedeffekten av betingelsene (negativ og positiv Facebook) (Field, 2009). Resultatet i denne tabellen viser at det er en hovedeffekt av Facebook, det er altså en signifikant forskjell mellom positiv FB-profil og negativ FB-profil ($p = 0,001$). At det er en hovedeffekt betyr at betingelsen (Facebook) hadde en effekt på respondentenes inntrykk av om jobbsøker var aktuell for stillingen (se vedlegg 22).

For å se om hovedeffekten er knyttet opp mot en av betingelsene, må det brukes ”pairwise comparison” (se vedlegg 23). I resultatene knyttet til betingelsen med positiv Facebook-profil, var ikke differansen mellom stillingene signifikant ($p = 0,774$), men i betingelsen med negativ

Facebook-profil var det en signifikant forskjell mellom stillingen som kundebehandler og stillingen som lagermedarbeider ($p = 0,015$). Om resultatene for hver stilling sammenlignes mot hverandre ser man at negativ Facebook-profil i større grad påvirker søkeren til stillingen som kundebehandler enn søkeren til stillingen som lagermedarbeider, noe man ser i figuren under (figur 5). Dette indikerer også at negativ informasjon påvirker i større grad enn positiv informasjon, og denne indikasjonen forsterkes om man ser på de tre betingelsene opp mot hverandre (se vedlegg 24).



Figur 5: Grad av Facebook-påvirkning på aktualitet knyttet til stilling

4.2.2.1 Oppsummering

Resultatene viser altså at informasjon funnet på sosiale medier, her Facebook, påvirker inntrykket av om personen er aktuell for stillingen eller ikke, og påvirkningen er størst når det gjelder stillingen som kundebehandler. I tillegg, indikerer resultatet fra eksperimentet at negativ informasjon fra sosiale medier, her Facebook, påvirker om en person er aktuell for stillingen i større grad enn positiv informasjon.

4.2.3 Virkning av Facebook-profil i henhold til jobbintervju

Resultatene knyttet til variabelen jobbintervju viser om informasjon funnet på sosiale medier, her Facebook, påvirker kandidatens sjans til å komme på jobbintervju. Her også, er det brukt en generell lineær modell for å sammenligne de to uavhengige variablene *Janintervju* og *Sverreintervju* opp mot hverandre, men også mot Facebook-betingelsene (positiv FB-profil og negativ FB-profil).

Det er også her naturlig å ta utgangspunkt i resultatene fra den deskriptive statistikken (tabell 12) for å analysere de grunnleggende resultatene. Den deskriptive statistikken viser som sagt mønsteret av gjennomsnittene på tvers av alle eksperimentelle betingelser, og disse gjennomsnittstallene brukes til å produsere grafene tilhørende toveis interaksjonen (stilling og betingelse (Facebook)) (Field, 2009). Gjennomsnittsresultatet (Mean) for Jan var 6,2581 for betingelsen med positiv FB-profil og 5,3333 for betingelsen med negativ FB-profil. Gjennomsnittsresultatet for Sverre var 6,2903 for betingelsen med positiv FB-profil og 5,5000 for betingelsen med negativ FB-profil (se tabell 12).

Descriptive Statistics				
	Condition	Mean	Std. Deviation	N
JanIntervju	PositivFB	6,2581	1,21017	31
	NegativFB	5,3333	1,70867	30
	Total	5,8033	1,53644	61
SverreIntervju	PositivFB	6,2903	,90161	31
	NegativFB	5,5000	1,22474	30
	Total	5,9016	1,13585	61

Tabell 12: Deskriptiv statistikk knyttet til jobbintervju

Videre, for å se på virkningen av stilling (jobposition) og interaksjonen mellom stilling og betingelse (Facebook) (jobposition * condition) må ”test of within subjects effect” brukes (tabell 4). Denne tabellen er som sagt en oppsummeringstabell av ”repeated measures” virkningene i ANOVA med riktige F-verdier (Field, 2009). Resultatene i tabell 13 viser at stilling (kundebehandler vs. lagermedarbeider) ikke har effekt, det vil si at forskjellene ikke er

signifikante ($p = 0,463$). Dette indikerer at type stilling ikke påvirker sjansen for å komme på jobbintervju. Resultatene viser heller ingen interaksjonseffekt mellom betingelse (Facebook) og stilling, noe som vil si at forskjellene er marginale ($p = 0,619$). Det vil si at vurderingene av sjansen for at jobbsøker får komme på intervju, på tvers av de to betingelsene (negativ FB og positiv FB), ikke var signifikant forskjellige for type stilling (kundebehandler og lagermedarbeider)

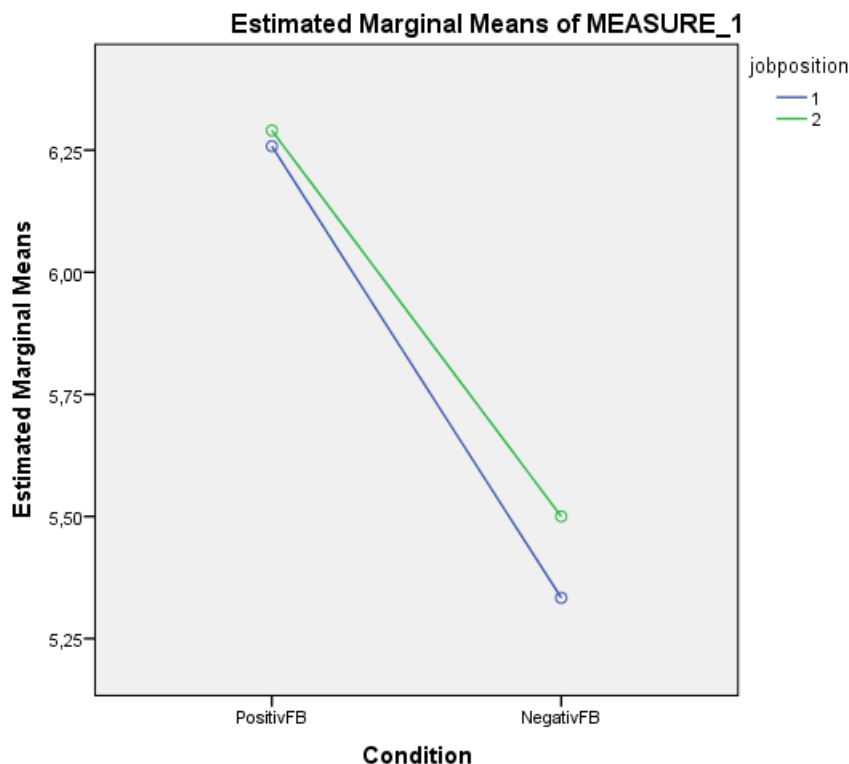
Tests of Within-Subjects Effects						
Measure: MEASURE_1						
Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jobposition	Sphericity Assumed	,302	1	,302	,546	,463
	Greenhouse-Geisser	,302	1,000	,302	,546	,463
	Huynh-Feldt	,302	1,000	,302	,546	,463
	Lower-bound	,302	1,000	,302	,546	,463
jobposition * Condition	Sphericity Assumed	,138	1	,138	,249	,619
	Greenhouse-Geisser	,138	1,000	,138	,249	,619
	Huynh-Feldt	,138	1,000	,138	,249	,619
	Lower-bound	,138	1,000	,138	,249	,619
Error(jobposition)	Sphericity Assumed	32,567	59	,552		
	Greenhouse-Geisser	32,567	59,000	,552		
	Huynh-Feldt	32,567	59,000	,552		
	Lower-bound	32,567	59,000	,552		

Tabell 13: Tests of within-subjects effect knyttet til jobbintervju

For å se om betingelsen (Facebook) har en effekt, må man igjen se på resultatet knyttet til ”tests of between-subjects effect”. Dette, er som sagt tidligere, en oppsummeringstabell av ANOVA knyttet til hovedeffekten av betingelsene (negativ og positiv Facebook) (Field,

2009). Resultatet i denne tabellen viser at det er en hovedeffekt av Facebook, det er altså en signifikant forskjell mellom positiv FB-profil og negativ FB-profil ($p = 0,006$). At det er en hovedeffekt betyr at betingelsen (Facebook) hadde en effekt på sjansen for å komme på jobbintervju (se vedlegg 25).

For å se om denne hovedeffekten er knyttet opp mot en av betingelsene, må det brukes ”pairwise comparison” (se vedlegg 26). I resultatene knyttet til betingelsen med positiv Facebook-profil, var ikke differansen mellom stillingene signifikant ($p = 0,865$), og det var den heller ikke i betingelsen med negativ Facebook-profil ($p = 0,388$). Om resultatene for hver stilling sammenlignes mot hverandre, ser man at negativ Facebook-profil ikke påvirker søkeren til stillingen som kundebehandler noe mer enn søkeren til stillingen som lagermedarbeider, noe man kan se i figuren under (figur 6). Det er heller ingen indikasjoner på at negativ informasjon påvirker i noen større grad enn positiv informasjon, og dette bekreftes ytterligere om man ser på de tre betingelsene opp mot hverandre, da forskjellen mellom kontrollgruppen og gruppen med negativ FB-profil var marginal. (se vedlegg 27).



Figur 6: Grad av Facebook-påvirkning på jobbintervju knyttet til stilling

4.2.3.1 Oppsummering

Disse resultatene viser dermed at negativ informasjon fra sosiale medier, her Facebook, gir et marginalt større utslag enn positiv informasjon, når det gjelder sjansen for å få komme på jobbintervju. Resultatene viser i tillegg at informasjon fra sosiale medier, her Facebook, ikke påvirker stillingen som kundebehandler noe mer enn stillingen som lagermedarbeider.

4.2.4 Virkning av Facebook-profil i henhold til ansettelse

Resultatene knyttet til variabelen ansettelse viser om informasjon fra sosiale medier, her Facebook, påvirker sjansen for å bli ansatt. Generell lineær modell blir også her brukt for å fremskaffe resultatene, da det er de to uavhengige variablene, *Janansette* og *Sverreansette*, som skal sammenlignes mot hverandre og mot Facebook-betingelsene (positiv FB-profil og negativ FB-profil).

Samme metodene som tidligere, brukes også for å fremskaffe resultatene knyttet til ansettelse, og det er dermed naturlig å ta utgangspunkt i resultatene fra den deskriptive statistikken (tabell 12) for å analysere de grunnleggende resultatene. Den deskriptive statistikken viser altså mønsteret av gjennomsnittene på tvers av alle eksperimentelle betingelser, og disse gjennomsnittstallene brukes til å produsere grafene tilhørende toveis interaksjonen (stilling og betingelse (Facebook)) (Field, 2009). Gjennomsnittsverdien (Mean) for Jan var på 5,6452 for betingelsen med positiv FB-profil og 4,7667 for betingelsen med negativ FB-profil. Gjennomsnittsverdien for Sverre var på 5,7742 for betingelsen med positiv FB-profil og 5,1000 for betingelsen med negativ FB-profil (se tabell 14).

Descriptive Statistics				
	Condition	Mean	Std. Deviation	N
JanAnsette	PositivFB	5,6452	1,17042	31
	NegativFB	4,7667	1,40647	30
	Total	5,2131	1,35542	61
SverreAnsette	PositivFB	5,7742	,84497	31
	NegativFB	5,1000	1,18467	30
	Total	5,4426	1,07276	61

Tabell 14: Deskriptiv statistikk knyttet til ansettelse

Neste steg er å se på virkningen av stilling (jobposition) og interaksjonen mellom stilling og betingelse (Facebook) (jobposition * condition). For å finne disse virkningene må ”test of within subjects effect” brukes (tabell 15). Denne tabellen er en oppsummeringstabell av ”repeated measures” virkningene i ANOVA med riktige F-verdier (Field, 2009). Og resultatene i tabellen viser at stilling (kundebehandler vs. lagermedarbeider) ikke har effekt, det vil si at forskjellene ikke er signifikante ($p = 0,154$). Dette indikerer at type stilling ikke påvirker sjansen for å bli ansatt. Resultatene viser heller ingen interaksjonseffekt mellom betingelse (Facebook) og stilling, noe som vil si at forskjellene er marginale ($p = 0,526$). Vurderingene av sjansen for at jobbsøker blir ansatt, på tvers av de to betingelsene (negativ FB og positiv FB), var altså ikke nevneverdig forskjellige for type stilling (kundebehandler og lagermedarbeider).

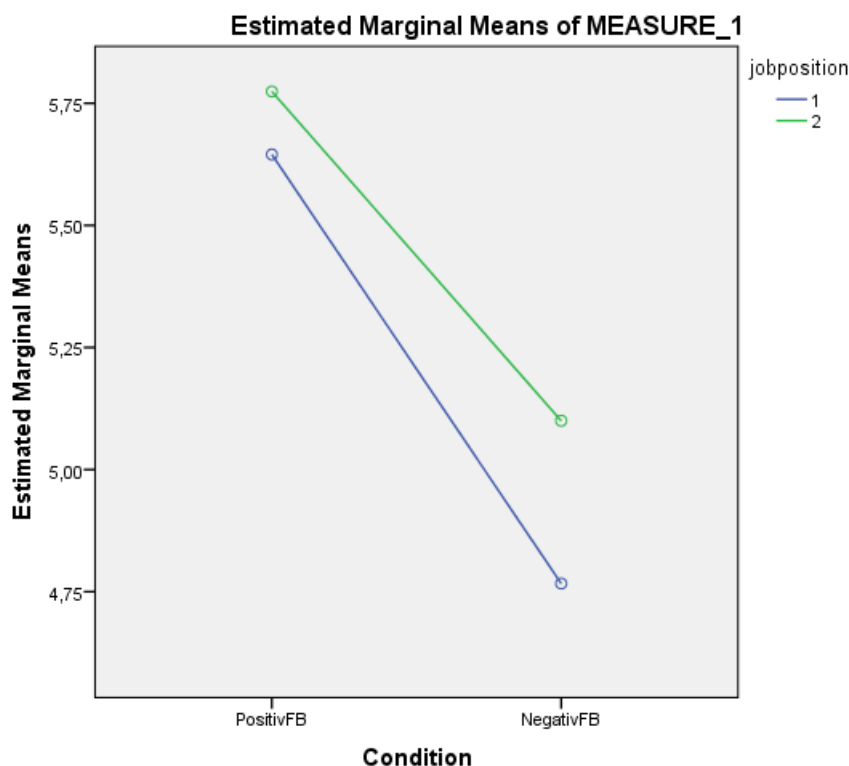
Tests of Within-Subjects Effects						
Measure: MEASURE_1						
Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
jobposition	Sphericity Assumed	1,630	1	1,630	2,087	,154
	Greenhouse-Geisser	1,630	1,000	1,630	2,087	,154
	Huynh-Feldt	1,630	1,000	1,630	2,087	,154
	Lower-bound	1,630	1,000	1,630	2,087	,154
jobposition * Condition	Sphericity Assumed	,318	1	,318	,407	,526
	Greenhouse-Geisser	,318	1,000	,318	,407	,526
	Huynh-Feldt	,318	1,000	,318	,407	,526
	Lower-bound	,318	1,000	,318	,407	,526
Error(jobposition)	Sphericity Assumed	46,075	59	,781		
	Greenhouse-Geisser	46,075	59,000	,781		
	Huynh-Feldt	46,075	59,000	,781		
	Lower-bound	46,075	59,000	,781		

Tabell 15: Tests of within-subjects effects knyttet til ansettelse

For å avgjøre om betingelsen (Facebook) har en effekt, må man som sagt se på resultatet knyttet til ”tests of between-subjects effect”. Dette er altså en oppsummeringstabell av ANOVA knyttet til hovedeffekten av betingelsene (negativ og positiv Facebook) (Field, 2009). Resultatet i denne tabellen viser at det er en hovedeffekt av Facebook, det er altså en signifikant forskjell mellom positiv FB-profil og negativ FB-profil ($p = 0,003$). At det er en hovedeffekt betyr at betingelsen (Facebook) hadde en effekt på sjansen for å bli ansatt (se vedlegg 28).

For å se om denne hovedeffekten er knyttet opp mot en av betingelsene, må det brukes ”pairwise comparison” (se vedlegg 29). I resultatene knyttet til betingelsen med positiv Facebook-profil, var ikke differansen mellom stillingene signifikant ($p = 0,568$), og det var

den heller ikke i betingelsen med negativ Facebook-profil ($p = 0,149$). Om resultatene for hver stilling sammenlignes mot hverandre ser man at negativ Facebook-profil ikke påvirker søkeren til stillingen som kundebehandler noe mer enn søkeren til stillingen som lagermedarbeider, noe man kan se i figuren under (figur 7). Det er heller ingen indikasjoner på at negativ informasjon påvirker i noen større grad enn positiv informasjon, og dette bekreftes ytterligere om man ser på de tre betingelsene opp mot hverandre. Grafen indikerer at forskjellen mellom kontrollgruppen og gruppen med negativ FB-profil var mindre enn forskjellen mellom kontrollgruppen og gruppen med positiv FB-profil (se vedlegg 30).



Figur 7: Grad av Facebook-påvirkning på ansettelse knyttet til stilling

4.2.4.1 Oppsummering

Resultatene indikerer altså at informasjon funnet på sosiale medier, her Facebook, påvirker sjansen for å bli ansatt. Når det gjelder sjansen for ansettelse, gir positiv informasjon fra Facebook større utslag enn negativ informasjon, sammenlignet med kontrollgruppen. Funnene viser i tillegg at informasjon fra Facebook ikke påvirker stillingen som kundebehandler i noen nevneverdig større grad, enn for stillingen som lagermedarbeider.

4.2.5 Sammendrag: Funn eksperiment

Manipulasjonssjekken viste at manipulasjonen av variabelen sosial har fungert slik intensjonen var, mens manipulasjonen av variabelen holdning har fungert mellom gruppene med positiv Facebook-profil og negativ Facebook-profil, men ikke perfekt når det kommer til kontrollgruppen. Alle de uavhengige variablene viser et signifikant utslag mellom positiv og negativ Facebook-profil, som vil si at Facebook har en effekt. Resultatene viser at informasjon funnet på Facebook-profil påvirker inntrykket av om personen er aktuell for stillingen, og innvirkningen er størst når det gjelder stillingen som kundebehandler. Det fremkommer at positiv informasjon påvirker i mindre grad enn negativ informasjon, når det gjelder aktualitet. Når det gjelder sjansen for å komme på intervju påvirker ikke negativ informasjon fullt så mye, og ingen av stillingene blir påvirket noe mer enn den andre. Sett i sammenheng med kontrollgruppen, gir positiv informasjon fra Facebook et større utslag enn negativ informasjon, men igjen påvirkes ikke stillingen som kundebehandler noe mer enn lagermedarbeider.

5. Diskusjon

I denne delen vil forskerne tolke resultatene fra dataanalysen og drøfte disse funnene opp mot relevant teori. Diskusjonsdelen vil bli delt inn etter hvilket forskningsspørsmål resultatet svarer på, da forskerne mener en slik inndeling faller naturlig. Forskningsspørsmål en vil først og fremst bli svart på gjennom funnene fra dybdeintervjuene, og forskningsspørsmål to vil i hovedsak bli svart på ved hjelp av resultatene fra eksperimentet.

5.1 Hvordan sosiale medier brukes til å screene jobbsøkere

Funnene som blir presentert her, skal være med å gi svar på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bruker bedrifter i Norge sosiale medier til å screene jobbsøkere?

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet er det viktig å vite hvordan rekrutterings- og utvelgelsesprosessen har foregått tradisjonelt i bedriftene i Norge. I tillegg, bør det gis ett innblikk i hvordan screeningprosessen foregår, for å kunne danne seg et grunnlag på hvordan bedriftene i Norge faktisk bruker de sosiale mediene i utvelgelsen av ansatte.

5.1.1 Rekrutterings- og utvelgelsesprosessen blant bedrifter i Norge

Alle bedriftene brukte jobbintervju som en utvelgelsesmetode og screeningverktøy. Det bekreftes gjennom tidligere funn, at det mest vanligste utvelgelsesverktøyet i rekrutteringsbransjen, er å gjennomføre et jobbintervju (Levashina et al., 2014). Det ble i hovedsak utført minst to jobbintervju, og ofte tre stykker dersom de var i tvil eller det var en viktig stilling som skulle bli besatt. Som regel var, det alltid flere enn en person til stede på intervjuet for å få et bedre grunnlag å basere avgjørelsen på, og en av personene var ofte mer erfaren, i forhold til intervjuteknikker, enn den andre. Det bekreftes av Chapman & Zweig (2005), som sier at det er essensielt at den som gjennomfører et intervju har fått nok opplæring for at rekrutterings- og utvelgelsesprosessene skal bli suksessfulle (Chapman & Zweig, 2005). Ved gjennomføringen av et jobbintervju, ble det nevnt flere ganger at det ble brukt strukturerte maler fordi de følte at det gav bedre resultater enn ved å anvende et ustrukturert intervju. Det ble basert på bakgrunn av at de får muligheten til å kunne sammenligne svarene kandidatene avla opp mot hverandre. Funnet støttes opp av tidligere forskning som sier at for å få best mulig match mellom stillingsannonsen og kandidat, vil bedriftene få mer utbytte av å bruke et høyt strukturnivå når de gjennomfører et intervju

(Chapman & Zweig, 2005). Både tidligere forskning og bedrifter i Norge er enige om at det å utføre et jobbintervju er et viktig utvelgelsesverktøy for å sikre seg flinke ansatte.

For bedriften som ansatte sesongarbeidere, var bruk av gruppeintervju eneste måten å få tid til å intervju alle aktuelle kandidater og for å kunne danne seg et inntrykk av kandidaten.

Rekrutteringsfirmaene bekreftet også at når det var snakk om å ansette mange om gangen, var gruppeintervju det mest gunstige, i henhold til tid- og kostnadsbesparelser. Tran & Blackman (2006) støtter opp om dette inntrykket og sier at ved et gruppeintervju vil intervjueren se hvordan en kandidat håndterer en stresset situasjon, da søkeren konkurrerer mot andre jobbsøkere, og at et gruppeintervju både er tids- og kostnadsbesparende (Tran & Blackman, 2006). Funnene bekrefter dermed at gruppeintervju er hensiktsmessig når det skal ansettes mange over en kortere periode.

Ett overraskende funn for forskerne, i relasjon til rekrutteringsmetodene, var bruken av case. De fleste bedriftene brukte case flittig, mens bemanningsbyråene brukte case i forbindelse med leder- og spesialistrekruttering. Forskerne har ikke fått inntrykk av at case brukes på internasjonal basis, da det er blitt lite omtalt i de forskningsartiklene som er funnet. Inntrykket forskerne sitter igjen med etter bedriftsintervjuene, er at case er en god måte å skaffe seg informasjon om kandidatene. Bedriftene fikk en indikasjon på hvordan kandidatene taklet en stressende samt utfordrende situasjon og oppgaver, selv om det i sjeldne tilfeller kunne slå feil ut og gi et uriktig bilde av kandidaten.

Noen av bedriftene brukte også tester, som personlighetstester, evne- og ferdighetstester. I følge Campion et al. (1997) kan testene både ha lav eller høy korrelasjon med et strukturert intervju (Campion et al., 1997). Alle de aktuelle testene ble alltid utført i tillegg til jobbintervju, og som regel før et andregangsintervju fant sted.

Før bedriftene avgjør hvilke rekrutteringsmetoder som er best i forhold til den stillingen som skal besettes, og før et jobbintervju er aktuelt, pleier bedriftene å gjennomføre en screeningprosess av kandidatene.

5.1.2 Screeningprosessen blant bedrifter i Norge

Cable & Gilovich (1998) sier at screeningprosessen er grunnleggende ved valg av ansatt fordi den utelukker mange søkere fra videre vurdering, og etablerer intervjuers første oppfatning av søker (Cable & Gilovich, 1998). Samtlige bedrifter som ble intervjuet bekreftet at de screenet

jobbsøkerne. Alle bedriftene krevde at søkerne sendte inn CV og søknadstekst når de søkte på stilling. Det var gjennom disse to, de som rekrutterer, dannet seg et inntrykk av kandidaten (Burke, 2012). Basert på CV og søknadstekst, screenet alle bedriftene kandidatene ut ifra kravene som var aktuelle for stillingen. Krav som formell kompetanse og erfaring gikk igjen hos hver bedrift. De fleste bedriftene brukte elektroniske søknader og CV, og kunne dermed bruke elektroniske programmer som automatisk silte ut kandidatene som ikke hadde riktig kompetanse eller erfaring. Det resulterte i at bedriftene både sparte tid og penger på å gjøre dette. Det attesteres av Anderson (2003) som sier at web-baserte rekrutteringsmetoder vil hjelpe bedriftene med å behandle et stort søkertall, og i tillegg bidra til å spare tid og penger (Anderson, 2003). Også Panayotopoulou et al. (2007) mener at screeningprosessen blir forenklet når CV og søknad lagres i en database, da uønskede kvalifikasjoner registreres og ukvalifisert søkere automatisk velges bort (Panayotopoulou et al., 2007). Den ene bedriften var interessert i hvordan kandidaten tok til seg læring og vektla derfor karakterer i større grad, i tillegg til ønskede kvalifikasjoner og erfaring. En annen bedrift lagde et eget opplegg og rangerte søkere etter ønsket kravspekk. Når det gjaldt ansettelse av sesongarbeidere, var skulk en avgjørende faktor for om personen var aktuell eller ikke. Bedriftene i Norge screener altså kandidatene først og fremst basert på informasjonen i CV og søknad opp mot ønskede kvalifikasjoner og erfaring.

Når bedriftene ønsket seg ytterligere informasjon om kandidaten, foruten det som står i CV og søknad, var bruk av referanser høyst aktuelt. Syv av bedriftene som ble intervjuet presiserte at referansesjekk var et viktig screeningverktøy. Burke (2012) sier at for å få et klarere bilde av jobbkandidaten ønsker bedriften at søker oppgir referanser (Burke, 2012). Referansesjekken blir som regel ikke foretatt før etter andregangsintervjuet, da HR-ansvarlige mener at en skal komme rimelig langt i prosessen før en begynner å ringe folk utenfor bedriften. Videre mener bedriftene at referansesjekken er en stor del av det å kunne kvalitetssikre at inntrykket fra intervjuet stemmer, og de fleste sjekker alltid flere enn en referanse. Dette verifiseres igjen av tidligere teoretiske utsagn. Flere av de intervjuede bedriftene ringte til referanser som ikke er oppgitt av kandidaten, dersom bedriften vet at personen har jobbet sammen med noen de kjenner. Dette støttes også gjennom tidligere forskning, der det ikke er uvanlig at intervjuer bruker sitt eget nettverk, for eksempel en tidligere kollega, for å finne ytterligere informasjon om kandidaten (Fletcher, 1992). Om dette er etisk korrekt kan diskuteres, spesielt dersom det skulle hatt en negativ effekt for jobbsøker, og det førte til at vedkommende ikke ble ansatt.

Foruten CV og søknad, er referansesjekk altså et viktig middel for bedrifter i Norge til å kvalitetssikre inntrykket av jobbsøker og informasjonen som kandidaten har oppgitt.

Videre kom det frem at enkelte bedrifter i tillegg utfører en kredittsjekk og krever en politiattest for å sikre seg mot ubehagelige overraskelser, og dette ble også foreslått av Bassett (2006) spesielt for å sjekke enkelte jobber (Bassett, 2006). Her var det hovedsakelig, økonomiskrelaterte stillinger og pedagogiske yrker, hvor overnevnte var viktigst å kontrollere for fordi en ikke ønsker at vedkommende skal for eksempel ha inkasso og samtidig gi økonomiske råd til andre.

5.1.3 Sosiale medier i utvelgelsesprosessen

Teori viser at det å screene jobbsøkere via sosiale medier har blitt en stadig økende trend blant de som rekrutterer, og tall fra 2012 indikerte at 54 % av de som rekrutterer brukte informasjonssøk på sosiale medier i utvelgelsesprosessen (Chang & Madera, 2012).

Bruken av sosiale medier i utvelgelsesprosessen varierte veldig mellom bedriftene som ble intervjuet, noen brukte sosiale medier og andre brukte det ikke. To av bedriftene brukte ikke sosiale medier i utvelgelsesprosessen i noen særlig grad, hvorav andre foretok informasjonssøk, men brukte ikke denne informasjonen som en del av screeningen. Kun tre av bedriftene brukte informasjonssøk på sosiale medier som en del av screeningprosessen. Dette indikerer dermed at bruken av informasjonssøk på sosiale medier i utvelgelsesprosessen, blant bedrifter i Norge, er noe høyere enn resultatene fra Chang og Maderas (2012) forskning fra 2012. Selv om ikke alle av bedriftene bruker sosiale medier som en del av screeningprosessen, så brukte syv av åtte intervjuede bedrifter sosiale medier på en eller annen måte, og det tilsvarer en prosent sats på 87,5 %. Når en ser det i sammenheng med Chang & Madera's (2012) forskning som viser at 54% bruker sosiale medier til informasjonssøk, er det overraskende å se hvor mye bruken av sosiale medier har økt, basert på denne studien.

Bruken av informasjonssøk på sosiale medier har hatt en økende tendens de senere årene, men mer overraskende var det at flere av bedriftene ikke brukte det konsekvent i screeningprosessen. Det er interessant at flere ikke ønsket å bruke de tilgjengelige søkekanalene som var tilstede for å sikre seg mer informasjon om jobbsøkerne, når muligheten var der. Det er klart at tid og ressurser spiller en vesentlig rolle, men det er mulig

at nyttekostanden faktisk kunne vært høyere, dersom det i verstefall ender ut med en uheldig ansettelse hvor kandidaten ikke oppfyller ønsket krav.

Blant bedriftene som ble intervjuet var det i hovedsak Facebook og LinkedIn som ble brukt, og noen få brukte i tillegg Twitter. Dette stemmer overens med resultatene fra Chang og Maderas (2012) forskning som sa, at blant de som sjekket sosiale medier, brukte 70 % Facebook, 51 % LinkedIn og 33 % Twitter (Chang & Madera, 2012). HR-ansvarlige i bedriftene mente at det var informasjon fra Facebook som hadde størst effekt. Befolkningen tenker mer over hva som legges ut og hvordan de fremstår på LinkedIn, siden det er å betrakte som en profesjonell nettverksside. Facebook, på den andre siden, bærer et mer personlig preg og det er denne informasjonen som ble tatt i betraktning, når bedrifter brukte sosiale medier i screeningprosessen. Informasjonen danner ett grunnlag for hvordan kandidaten fremstiller seg selv på sosiale nettverk, og hvilken personlighet vedkommende har. Selv om informasjonen er av lavere kvalitet, samt mindre kvalitet sikret enn CV og søknad, vil det allikevel i noen ekstreme tilfeller kunne gi utslaget på valg av ansatt, som nevnt tidligere.

Det er mye som tyder på at sosiale medier, som en informasjonskilde, er en økende faktor for bedrifter i Norge, men hvordan bruker bedriftene informasjonen som er tilgjengelig på sosiale medier?

5.1.4 Hvordan informasjonen funnet på sosiale medier brukes

Informasjonen bedriftene kan finne på sosiale medier går som sagt mer på det personlige plan. Siden det er såpass viktig for bedriftene å finne en person som passer inn i miljøet og at denne personen matcher arbeidsoppgavene, kan den personlige informasjonen ha mye å si for en bedrift. Flere bedrifter nevnte eksempler på at de hadde funnet informasjon om en person på sosiale medier som hadde ført til at vedkommende ikke fikk komme på intervju eller ikke fikk stillingen. Personene som blir sjekket på sosiale medier er bare kandidater som er aktuelle basert på CV og søknad, og som hadde fått komme på jobbintervju basert på disse. Dermed kan informasjonen bedriftene finner på sosiale medier ha store konsekvenser for jobbsøker, og kan føre til at jobbsøker ikke får jobben.

Flere av bedriftene sier at informasjon fra sosiale medier ikke skal ha en avgjørende effekt på om vedkommende får mulighet til å komme på intervju eller får jobben. Å utføre jobbintervjuer er en stor kostnad for bedriftene. Informasjon funnet på sosiale medier blir

derfor brukt for å dobbeltsjekke om denne personen er slik som man har fått inntrykk av, og om dette ikke stemmer, så får man ned antallet kandidater som skal på intervju, samt sparer ressurser og penger. Denne bruken støttes opp av tidligere forskning som sier at informasjon funnet på sosiale medier blir brukt til å avgjøre om en person skal få jobben eller ikke (Kluemper & Rosen, 2009). Flere av bedriftene sa også at negativ informasjon funnet på sosiale medier veide tyngre enn positiv informasjon, da de forventet å finne positiv informasjon om jobbsøker. Funn fra tidligere forskning viser at de som rekrutterer hadde en tendens til å fokusere mer på negativ informasjon om jobbsøkeren, enn den positive, når de søkte på sosiale medier (Chang & Madera, 2012). Gjennom de empiriske funnene fra eksperimentet som ble utført i denne studien, ble det også bekreftet at negativ Facebook-profil hadde størst effekt når det kom til om personen var aktuell for stillingen eller ikke.

Bedriftene kan også bruke informasjonen fra sosiale medier til å skaffe seg flere referanser, om de har felles venner med jobbsøker, og ringe disse. Slik får de et bedre grunnlag å basere avgjørelsen sin på. Så det å ha negativ informasjon om seg selv liggende ute på sosiale medier kan dermed ha store konsekvenser for jobbsøker, da man kan risikere og ikke bli innkalt til intervju eller reduserer sjansene for å få jobben, basert på denne informasjonen.

En av bedriftene mente at det ikke var kvalitetsinformasjon å finne på sosiale medier, bare informasjon om hvordan personen er, mens en annen oppga at grunnen til at de brukte sosiale medier var for å få informasjon om hvordan personen er. Bedriftene finner, med andre ord, personlig informasjon om jobbsøker, som bidrar til å gi et bilde av hvordan denne personen er. Hovedinformasjonen som bedriftene kan finne på sosiale medier, som er fellesnevner for alle bedriftene, er bilder av kandidaten, noe de ikke har tilgang til gjennom de tradisjonelle screeningmetodene, og ett bilde kan fortelle mer enn tusen ord. De finner også mye mer personinformasjon enn det de tradisjonelle metodene får frem, og bidrar til å gi et bredere bilde av hvordan personen er, både personlig og profesjonelt. Det bekreftes av Kluemper & Rosen (2009) som sier at arbeidsgivere bruker sosiale medier til å lære om personligheten til jobbsøkeren og om denne personen er passende for jobben (Kluemper & Rosen, 2009).

Når bedriftene har funnet informasjon om kandidatene, enten positiv eller negativ, er det opp til bedriften å avgjøre hvordan det skal håndteres. Det tas med i betraktning når bedriften gjennomfører screeningprosessen og dermed utelukkes en kandidat, hvis funnene er av den ekstreme sorten. Flere bedrifter som er relativt oppmerksomme på at informasjon funnet på

sosiale medier ikke skal gi utslag på valg av ansatt, og mener at det er på sin plass å informere kandidaten om funnet, som da åpner for en dialog mellom bedriften og jobbsøker.

5.1.4.1 Når i utvelgesprosessen sjekkes sosiale medier

Bedriftene som foretok informasjonssøk på sosiale medier, gjorde som regel dette før jobbintervjuet, men etter å ha lest igjennom CV og søknad. Dette stemmer overens med de resultatene Chang og Madera (2012) fikk i sin forskning, nemlig at de som rekrutterte brukte sosiale medier i større grad før førstegangsintervjuet, altså ved avgjørelsen av hvem som fikk komme på intervju (Chang & Madera, 2012). De fleste HR-ansvarlige brukte sosiale medier til å danne seg et inntrykk av kandidaten, og det ble gjentatt av flere at det var mest for bildet sin skyld at de søkte opp kandidaten. Det er basert på det faktum at de fleste Facebook-profilene som oftest er lukket, slik at ikke uvedkommende kan få tilgang til profilen, og da er det som regel bare profilbilder som kommer opp. HR-ansvarlige følte også det var greit å vite hvordan jobbsøker så ut på forhånd, slik at man ikke dannet seg et feilaktig bilde av hvordan kandidaten så ut, inne i hodet. På den måten hadde intervjueren et bilde av jobbsøker, som var koblet opp mot søknadstekst og CV, og fikk seg ikke noen overraskelser. Informasjonen fra de sosiale mediene brukes altså i størst grad til å gi de som rekrutterer et inntrykk av kandidaten før førstegangsintervjuet og det ser ut til å fungere for bedriftene å sjekke kandidatene i screeningprosessen. Dersom en skulle hatt gjennomført et søk om kandidaten etter at vedkommende hadde blitt ansatt, og det ble funnet urovekkende funn, så kunne det ført til ekstra ressursbruk, og kostnader ved å gjennomføre en ny runde med intervjuprosesser.

5.1.4.2 Ulik bruk av sosiale medier for forskjellige stillinger

Funnene fra Chang & Madera's (2012) forskning viste at de som rekrutterer bruker informasjonssøk på sosiale medier i større grad ved ansettelser som bedriftens ansikt utad eller ved ansettelser på ledelsesnivå, fremfor "vanlige" ansettelser (Chang & Madera, 2012). Dette bekreftes gjennom funnene i denne studien også, da den ene bedriften sjekket opp sosiale medier når de skulle ha en sekretær, men ikke når de skulle ha en gartner. En annen bedrift igjen, mente det var viktigere å sjekke de sosiale mediene når man skal ansette en brand-manager enn en sesongmedarbeider. De sosiale mediene kan også brukes i større grad til en stilling som konditor, der søkeren har en blogg med fantastiske kaker, og de sosiale mediene kan også bli brukt til å sjekke hvordan en som søker på en lederstilling, er utad.

Funnene bekrefter altså at bedriftene bruker de sosiale mediene forskjellig til ulike stillinger. Resultatene indikerer også at når det gjelder stillinger på ledernivå eller stillinger som har med kunder å gjøre, så er det viktigere å sjekke opp informasjon om kandidaten, enn det er for andre stillinger. I tillegg, bekrefter de empiriske funnene fra eksperimentet i studien, at negativ informasjon fra Facebook påvirket stillingen som kundebehandler i større grad, enn stillingen som lagermedarbeider, når det gjaldt om jobbsøker var aktuell for stillingen. Dette indikerer at sosiale medier blir brukt i større grad til visse stillinger, og at informasjonen fra Facebook påvirker stillinger som har med kunder å gjøre, i større grad enn mer vanlige medarbeiderstillinger.

5.1.5 Hvorfor sosiale medier brukes i utvelgelsesprosessen

Alle bedriftene som brukte informasjonssøk på sosiale medier gjorde dette for å danne seg et inntrykk av kandidaten før jobbintervjuet. Intervjuere vil selvfølgelig allerede danne seg et inntrykk basert på CV og søknadstekst, og også gjennom referansesjekk (Burke, 2012), men for å få et enda mer helhetlig bilde av kandidaten brukte de sosiale medier. Informasjonen fra sosiale medier hjelper HR-ansvarlig til å danne seg et bilde av hvem og hvordan personen er, det går altså mest på det personlige. HR-ansvarlige i bedriftene oppgir at de aldri baserer valget av kandidat kun på informasjon fra sosiale medier, men at de bruker sosiale medier som et supplement til de mer tradisjonelle metodene. Men, dersom de får et dårlig førsteinntrykk av kandidaten på sosiale medier, skal det mye til for kandidaten å få rettet opp inntrykket dersom kandidaten blir innkalt til intervju. Dette inntrykket gjelder også de tradisjonelle screeningmetodene, fordi førsteinntrykket rekrutterer sitter igjen med etter å ha lest CV, søknad, sjekket referanser, og lignende, vil påvirke inntrykket han sitter igjen med etter jobbintervjuet (Dipboye, 1982) og dette kan føre til feil i evalueringsprosessen (Cable & Gilovich, 1998). Flere av bedriftene oppga i tillegg at informasjon de hadde funnet på sosiale medier hadde ført til at kandidaten ikke fikk komme på intervju, selv om kandidaten var aktuell basert på CV og søknad. Andre igjen, var veldig opptatt av at man ikke skal la informasjon funnet på sosiale medier være avgjørende i utvelgelsesprosessen fordi det kan være mange feilkilder knyttet til denne informasjonen.

Metodene bedriftene bruker for å skaffe seg mest mulig informasjon om jobbsøkeren var igjennom blant annet intervju (opp til flere), gruppeintervju, case, tester, sjekk avandel og kredittverdighet, CV, søknadstekst og referanser. Flere av bedriftene følte at dette ikke var

tilstrekkelig og at man aldri kan få nok informasjon å basere valget av ansatt på, og brukte derfor de sosiale medier i tillegg.

5.1.6 Hvorfor sosiale medier ikke brukes i utvelgelsesprosessen

Mange av bedriftene benyttet seg ikke av søk på sosiale medier fordi de følte de fikk nok informasjon gjennom tradisjonelle rekrutteringsmetoder som CV, søknad, akademiske resultater og referanser. Alle bedriftene brukte jobbintervjuer som et utvalgsverktøy, og som regel mer enn ett intervju, og følte at den informasjonen de fikk gjennom intervjuet ga den samme, om ikke bedre, informasjon om personligheten til jobbsøker. Flere av bedriftene hadde også laget sine egne metoder for å skaffe seg informasjon om jobbsøker, som for eksempel kravspekk, case, tester, kredittsjekk og vandelsattest, som sammen med de andre tradisjonelle metodene, bidro til at søk på sosiale medier ikke var nødvendig. De som rekrutterte sesongarbeidere følte at gruppeintervjuet kompenserte for de tradisjonelle metodene og informasjonssjekk på sosiale medier. Alle disse metodene, bortsett fra case, foreslås i teorien som nyttige verktøy for å screene jobbsøker (Bassett, 2006; Burke, 2012; Chapman & Zweig, 2005; Levashina et al., 2014; Tran & Blackman, 2006).

Flere av bedriftene følte en stor usikkerhet rundt bruken av sosiale medier, og det var en av hovedårsakene til at de har valgt å ikke anvende denne typen informasjon i screeningprosessen. Bedriftene konstaterer at det ikke er noen spesifikke regler eller lovverk som informerer om hvordan bruken av informasjon funnet via sosiale medier skal kunne ha en effekt på valg av ansatt. Det er dermed fryktelig vanskelig informasjon som skal anvendes, og det er heller ikke noe kvalitetsinformasjon som blir funnet når en søker i sosiale nettverk, mener flere av de intervjuede bedriftene. Allikevel, så slår de ikke fra seg tanken om at det kommer til å bli mer brukt i fremtiden når bedrifter er mer konsekvente i bruken av denne type informasjonssøk, og når jobbsøkere er klar over at sosiale medier kan ha en innvirkning dersom en er i en jobbsøkerprosess.

5.1.7 Hva jobbsøker mener om sjekk av sosiale medier

Alle de nyansatte mente at det var innenfor grensene at bedriften sjekket opp informasjon på sosiale medier, men en av de nyansatte mente det var feil dersom bedriftene skaffet seg tilgang til lukkede Facebook-profiler. Dette viser også resultatene fra tidligere forskning der

jobbsøkere forventet at arbeidsgiver sjekket online informasjon om dem (Clark & Roberts, 2010). Alle sammen mente også at det var rettferdig av bedriftene å sjekke de sosiale mediene i større eller mindre grad, da man selv bør være oppmerksom på hva som ligger ute og at hvem som helst kan finne denne informasjonen dersom man ikke hensyntar de vern som kan brukes. Dette spriker litt med resultatene fra Madera's (2012) tidligere forskning, som viste at opplevd rettferdighet blant jobbsøkere var mindre for bedrifter som brukte sosiale medier som et utvalgsverktøy (Madera, 2012). Det var selvfølgelig noen av de nyansatte som nevnte at bedriftene bør være forsiktige med hvordan de bruker informasjonen de finner på sosiale medier, men alle mente at hver person selv må stå for det som ligger ute på nettet.

Halvparten av de nyansatte som ble intervjuet var oppmerksomme på å screene gjennom de sosiale mediene de selv var tilgjengelige ved under jobbsøkerprosessen dersom noe, i mer eller mindre grad, kunne være med på å avgjøre endelig utfall. Det kommer frem, at de nesten forventer at bedriftene bruker sosiale medier på en eller annen måte i utvelgesprosessen, men at de ikke vet helt sikkert hvordan informasjon funnet på sosiale medier faktisk kan påvirke på endelig valg av ansatt. Dette konstaterer det faktum som flere av bedriftene, av de som ikke bruker sosiale medier, nevner under intervjuene.

Syv av åtte bedrifter velger å bruke sosiale medier til informasjonssøk om kandidaten, hvorav fire bruker det fullt ut i screeningprosessen. Det er med på å danne et mer helhetlig bilde av jobbsøker, og kan forme et førsteinntrykk før bedriften innkaller vedkommende på intervju. Det presiseres at man skal vise omhu ved bruk av sosiale medier da denne informasjonen kan være misvisende. For de som velger bort dette screeningverktøyet er det basert på bakgrunn av at det er tilstrekkelig med informasjon gjennom de tradisjonelle rekrutterings-, og screeningmetodene. Ytterligere, viser funnene at negativ informasjon funnet på sosiale nettverk medfører større konsekvenser for jobbsøker, da det forventes positiv informasjon som bedriften stiller seg likegyldig til. Konsekvensen kan i verstefall føre til at jobbsøker mister muligheten til å komme på et intervju og blir dermed ikke tatt med videre i prosessen. Informasjon funnet på sosiale medier ble i større grad brukt ved ansettelse til lederstillinger og som bedriftens ansikt utad, fremfor en stilling som lagermedarbeider.

Basert på informasjon fra intervjuene med de ulike bedriftene, kommer det frem at informasjon funnet på sosiale nettverk kan ha en avgjørende rolle i ansettelsesprosessen. For å bekrefte funnene ytterligere og om sosiale medier kan ha positiv effekt på denne prosessen,

velger forskerne å utføre ett eksperiment. Eksperimentet skal besvare hvordan sosiale medier kan bidra til bedre match mellom stilling og endelig ansatt.

5.2 Hvordan sosiale medier kan bidra til bedre match

Funnene som blir presentert i denne delen av diskusjonskapittelet skal gi svar på forskningsspørsmålet

Hvordan kan screening via sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

I følge Manroop et. al (2013) har arbeidsgiver i større grad blitt avhengig av å finne det riktige utvelgelsesverktøyet for å få best mulig match mellom jobbsøker, spesifikke jobber og arbeidsmiljø (Manroop et al., 2013). Dette ble bekreftet gjennom intervjuene av bedriftene, og alle følte de hadde gode utvelgelsesverktøy, som de mente bidro til at den beste kandidaten fikk jobben. De fleste bedriftene som ble intervjuet brukte et strukturert jobbintervju, noe som tidligere forskning har bekreftet, at gir bedre match enn et ustrukturert jobbintervju gir (Chapman & Zweig, 2005), men det var flere av bedriftene som ikke følte at jobbintervjuet ga et godt nok grunnlag å basere avgjørelsen sin på. Derfor brukte flere av bedriftene, som ble intervjuet, blant annet informasjonssøk på sosiale medier i utvelgelsesprosessen. Det var også flere av bedriftene som følte de fikk et mer helhetlig bilde av kandidaten når de foretok søk på sosiale medier.

Eksperimentet som ble utført av forskerne, viste en signifikant forskjell mellom positiv Facebook-profil og negativ Facebook-profil både for Sverre og Jan. Det var altså en signifikant forskjell både når det gjaldt om jobbsøker var aktuell for stillingen, sjansen for at jobbsøker fikk komme på jobbintervju og sjansen for at jobbsøker ble ansatt. Disse resultatene indikerer at informasjon fra Facebook påvirker de som rekrutterer og inntrykket de får av kandidaten. Dette bekrefter også svarene forskerne har fått gjennom intervjuene, da flere av bedriftene hadde opplevd at informasjon fra sosiale medier ført til at en jobbsøker ikke fikk komme på jobbintervju, noe som igjen indikerer at det påvirker inntrykket av om kandidaten var aktuell for stillingen og sjansen for å bli ansatt.

Sosiale medier påvirker inntrykket av om jobbsøker er aktuell for stillingen, i større grad enn sjansen for å komme på jobbintervju og sjansen for å bli ansatt. Dette kan tyde på at det er flere faktorer som avgjør om en kandidat får komme på intervju eller blir ansatt i forhold til

om jobbsøker er aktuell for stillingen. Det indikerer også at de som rekrutterer ikke baserer seg på informasjon fra sosiale medier når det gjelder jobbintervju og ansettelse i like stor grad, som de gjør når det gjelder aktualitetsspørsmålet. Forskerne synes det er merkelig at selv om personen ikke fremstår som veldig aktuell basert på informasjon fra sosiale medier, så kan personen likevel komme på intervju og bli ansatt. Dette tyder på at de som rekrutterer ikke utnytter informasjonen fra sosiale medier slik de burde, for å oppnå bedre match mellom ansatt og stilling. Dette funnet overrasket forskerne veldig, for hvorfor vil man ansette en person man ikke ser på som aktuell for stillingen?

Intervjuene med de ulike bedriftene viste også at det å gjennomføre et jobbintervju er dyrt for bedriftene, og flere av de HR-ansvarlige brukte sosiale medier for å bli enda sikrere på at dette var en person som var aktuell å ta inn på et intervju. Når da resultatene fra eksperimentet viser at kandidaten får komme på intervju, selv om han ikke er aktuell for stillingen, viser dette at de ikke legger så stor vekt på informasjonen fra sosiale medier som de kanskje burde.

Resultatet indikerer også at kandidaten får en sjanse til å rette opp inntrykket de sitter igjen med etter å ha sjekket sosiale medier, og at respondentene er klar over at informasjonen fra de sosiale mediene ikke alltid er like valid. Likevel, er det overraskende for forskerne at selv om man er usikker på kandidaten etter å ha sjekket de sosiale mediene, og er klar over at intervjuer er en dyr prosess for bedriftene å gjennomføre, så gir man kandidaten en ny sjanse til å rette opp inntrykket. Som regel får bedriftene mange søkere på en stilling, og det bør derfor være nok av kandidater å ta av, som gir et godt inntrykk både på CV, søknad og sosiale medier, slik at man kan droppe de kandidatene man blir usikker på, ved søk på sosiale medier. For, som flere av de HR-ansvarlige sier; det skal mye til for kandidaten å rette opp et dårlig førsteinntrykk.

Resultatene fra eksperimentet indikerer at respondentene legger for lite vekt på personlig informasjon når det kommer til matchen mellom jobbsøker og stilling. Selv om en person har gode akademiske resultater og referanser, betyr det ikke at personen automatisk gjør en god jobb. Alle stillingsannonser som ligger ute på internett og aviser, inneholder spesifikke personlige egenskaper som passer til stillingen, noe som viser at for å gjøre en god jobb må både kompetansen og personligheten matche arbeidsoppgavene som tilhører stillingen. Dette bekreftes også gjennom intervjuene, der en av faktorene som kunne gi utslag på om personen var aktuell for stillingen, var om personen passet inn i miljøet, personligheten var altså viktig. Jobbsøkere har en tendens til å tilrettelegge søknadsteksten etter hva det blir spurt om i

stillingsannonsen, og HR-ansvarlige kan derfor ikke være sikker på at informasjonen som fremkommer her stemmer med virkeligheten. De sosiale mediene gir arbeidsgiver tilgang på personlig informasjon om kandidatene som de ikke hadde tilgang på tidligere, og kan bidra til å gi et mer realistisk bilde av personligheten til jobbsøker.

Bedriftene, har som nevnt tidligere, nå muligheten til å utjevne den skjeve fordelingen av informasjon mellom bedrift og jobbsøker. De sitter på en unik sjanse til å utfylle det tomrommet som er mest ettertraktet, nemlig å finne ut av jobbsøkerens private personlighet. Under et intervju kan kandidaten overselge seg selv, gjennom å manipulere svarene slik at de tilsvarer det intervjuer ønsker å høre. For å få et korrekt bilde av vedkommende, bruker bedriften de sosiale nettverkene som er tilgjengelig. Selv om kandidaten kan begrense innsynet til profilene, kan som sagt et bilde fortelle mer enn tusen ord, og bidrar til å få et klarere helhetlig inntrykk. Det er nettopp dette som reflekteres gjennom eksperimentet, hvor deltakerne fikk tilgang til jobbsøkers Facebook-profil, og resultatet viser at Facebook var med på å påvirke inntrykket av kandidaten.

Selv om de sosiale mediene bidrar til ytterligere informasjon om jobbsøker, er ikke alltid denne informasjonen like valid. Det fremkommer i intervjuene med HR-ansvarlige, at det er viktig å ikke se seg blind, på for eksempel bilder på Facebook, og flere hevdet at informasjonen fra sosiale medier ikke ga noe utslag for jobbsøker da den kunne fremstå på feil måte, som for eksempel ironi. Samtidig var mange av de HR-ansvarlige opptatt av at jobbsøker selv må stå inne for det som ligger ute på, for eksempel Facebook-profilen. Likevel er det ikke alt som ligger ute på sosiale medier, jobbsøker har kontroll over. Det har vært flere saker i media den siste tiden, om personer som ikke har fått jobb på grunn av feilaktig informasjon som ligger ute, på blant annet sosiale medier, og som de ikke har mulighet til å fjerne på egenhånd. En av sakene omhandlet en svensk mann som hadde fått identiteten sin frastjålet og brukt i forbindelse med svindel, og hver gang en potensiell arbeidsgiver sjekket opp navnet hans på Google kom denne informasjonen opp. Mannen ble derfor aldri innkalt på jobbintervju, selv om CV, søknad og referanser tilsa at han var kvalifisert, og en av de potensielle arbeidsgiverne innrømmet at grunnen til dette var informasjonen som lå ute på internett, deriblant sosiale medier. Personen hadde flere ganger kontaktet Google og ulike sosiale medier for å få denne informasjonen slettet, noe som viste seg å være umulig (NRK, 2014). Dette viser altså at HR-ansvarlige bør være obs på at slik feilaktig informasjon eksisterer, og kanskje kontakte jobbsøker for å få kandidatens versjon. Men, etter en dom fra EU-domstolen, 13. mai 2014, opprettet Google en side der personer kan få slettet informasjon

fra søkerresultatet som er uriktig og registrert på personens navn (Google, 2014). Nå kan altså personer få fjernet feilaktig informasjon, og validiteten på informasjon, funnet på blant annet Google, er dermed blitt styrket. Likevel er det nok en fordel for bedriftene å kontakte jobbsøkere man blir usikre på ved søk på sosiale medier for å få deres versjon og forklaring på den aktuelle informasjonen.

Dette viser altså at informasjon som ligger ute på sosiale medier kan få store konsekvenser for jobbsøker, spesielt om denne informasjonen er feilaktig. Slik misvisende informasjon kan føre til at jobbsøker ikke får komme på intervju, eller ikke blir ansatt på et feilaktig grunnlag. Det er nok mange jobbsøkere som ikke er klar over at arbeidsgivere sjekker sosiale medier, og derfor har en del informasjon liggende ute som kan sette personen i et dårlig lys overfor arbeidsgiver. Det kommer også frem i intervjuene, at studenter typisk er flinkere til å tenke over hva som ligger ute på sosiale medier enn det generasjonen over er. Arbeidsgiver får som sagt, alltid flere søkere til en stilling og lider derfor ikke et like stort tap av slik misvisende informasjon som det jobbsøker gjør, da bedriftene som regel har flere kandidater å velge mellom. Men, selvfølgelig, dersom denne kandidaten hadde vært den som ga best match mellom person og stilling, av alle som søkte, og denne personen ble valgt bort basert på informasjon på sosiale medier, ville dette absolutt vært et tap for bedriften. Bedriftene som ble intervjuet opplyser om at de er flinke til å hensynta at informasjonen kan være misvisende, og gir som regel jobbsøker mulighet til å komme på intervju og rette opp det negative inntrykket. Dette er positivt både for jobbsøker og arbeidsgiver, da jobbsøker får en sjanse til å rette opp inntrykket bedriften har fått via sosiale medier, og bedriften sikrer at de ikke luker ut den personen som hadde gitt best match knyttet til stillingen.

Det er i hovedsak jobbsøker som har hatt anledning til å finne ytterligere informasjon om bedriften og har kunnet bruke dette til sin fordel. Ved å lese gjennom stillingsannonsen de har utformet, har kandidaten mulighet til å tilpasse seg de ønskede personlige egenskaper bedriften etterspør. I tillegg, har de fleste bedrifter hjemmesider på internett som gjør det mulig for jobbsøker å tilegne seg ekstra kunnskap om arbeidsgiver. Dette har vært et hinder for bedriftene å ikke kunne tilrike seg tilleggsinformasjon om kandidaten, foruten CV, søknad og referanser. Ved hjelp av sosiale medier har dette hinderet blitt mindre, og bedriftene, har per dags dato, en utvidet søkebase som er gratis og lett tilgjengelig. Informasjonsmessig stiller kandidatene og bedriftene på forholdsvis lik linje, fordi arbeidsgiver nå kan gjøre som jobbsøker, og søke opp ønsket informasjon.

De empiriske resultatene fra eksperimentet viste at negativ informasjon på Facebook ga større utslag for stillingen som kundebehandler enn for stillingen som lagermedarbeider, når det gjaldt aktualitetsvariabelen. I stillingsannonsen for kundebehandler var sosial en av de personlige egenskapene som ble etterspurt, og det er dermed naturlig at den negative Facebook-profilen slår mer ut for kundebehandler enn lagermedarbeider, da sosial var blant de manipulerede egenskapene. Det er også naturlig at informasjonen fra Facebook generelt gir større utslag for stillingen som kundebehandler, da denne personen skal representere selskapet utad, og dermed være med å påvirke ryktet og inntrykket offentligheten får av selskapet. Dette bekreftes igjen av tidligere forskning (Chang & Madera, 2012) og av funnene fra intervjuene, da flere av bedriftene opplyste at de brukte søk på sosiale medier i større grad til stillinger der man skal være firmaets ansikt utad og på ledernivå, enn for stillinger ”på gulvet”, for eksempel produksjonsmedarbeider. Personlige egenskaper har altså mindre å si for en typisk rutinejobb, noe som også virker naturlig, da det ikke er personlighetstypen som er avgjørende for en slik stilling, men mer erfaring og faglige kvalifikasjoner. Hva som skal til for å få bedre match mellom ansatt og arbeidsoppgaver, varierer dermed fra stilling til stilling. Sjekk på sosiale medier er altså viktigere for stillinger på ledernivå og som bedriftens ansikt utad, enn for stillinger ”på gulvet”, når det gjelder å sikre bedre match mellom person og arbeidsoppgaver.

De sosiale mediene kan altså bidra til bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter, basert på personlige egenskaper. Enhver stilling medfører noen personlige egenskaper, som det ønskes at jobbsøker innehar, og disse egenskapene er det ikke like lett å få et inntrykk av gjennom de tradisjonelle utvelgelsesmetodene. Alle bedriftene som ble intervjuet, og som brukte informasjonssøk på sosiale medier, mente at informasjonen ga et mer helhetlig bilde av jobbsøker, noe resultatene fra eksperimentet underbygger. På denne måten kan de sosiale mediene, som et supplement til de tradisjonelle screeningmetodene, bidra til en enda bedre match mellom ansatt og stillingsbeskrivelse.

5.3 Nødvendige bemerkninger

For at bedriftene skal kunne bruke sosiale medier til sin fordel, bør de velge å bruke det fullt ut. De må anvende det konsekvent i utvelgelsesprosessen, men for å kunne bruke det som et konkurransefortrinn, må det anvendes med varsomhet. Det kommer frem gjennom studien at

det finnes mye feilaktig informasjon tilgjengelig på sosiale medier og det må tas i betraktning før endelig valg finner sted.

Når sosiale medier anvendes i så stor grad som det fremkommer i oppgaven, og gir inntrykk av at dette kommer til å øke i fremtiden, bør det lages et regelverk og retningslinjer i henhold til bruk av denne informasjonskilden. Dette bekreftes også av de intervjuede HR-ansvarlige, som innrømmer at dette burde eksistert. Ved et søk på sosiale medier kan bedriftene få tilgang til informasjon de ellers ikke hadde hatt rett på, som for eksempel fremtidsplaner vedrørende familie. Det er derfor viktig at slik sensitiv informasjon ikke blir tatt i betraktning i utvelgelsesprosessen, selv om det kan være fristende for bedriftene. Et felles regelverk kunne aldri fjernet tilgangen på slik informasjon, men heller begrenset påvirkningsmulighetene knyttet til utvelgelsesprosessen.

Personvern er et viktig element for jobbsøker da det kan være med på å begrense arbeidsgivers tilgang på sosiale medier. Da det ikke finnes noen regler eller retningslinjer for hvor stor grad informasjon funnet på sosiale medier skal vektlegges, vil bedriften kunne basere sine valg på all informasjon som er tilgjengelig på jobbsøkers profil. Det er dermed opp til hvert enkelt individ å selv ta i bruk de personverninnstillingene som finnes for de ulike mediene. Når alle parter er bevisst på hvordan sosiale medier påvirker valg av ansatt, vil informasjon funnet på sosiale medier bli betegnet som en rettferdig informasjonskanal, på lik linje som bruk av referanser.

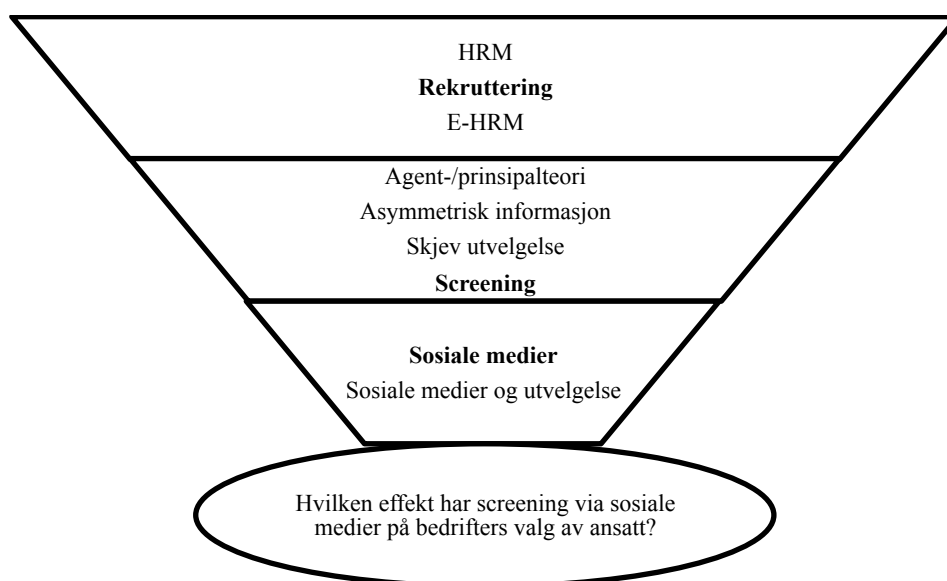
6. Konklusjon

I dette kapittelet vil forskerne trekke en konklusjon og presentere hva funnene fra studien har tilført litteraturen, men også hva som blir støttet opp av tidligere forskning. Deretter, vil forskerne beskrive de praktiske implikasjonene i relasjon til norsk næringsliv og begrensninger i forbindelse med oppgaven. Tilslutt vil forslag til fremtidig forskning bli presentert.

Forskerne ønsket å besvare følgende problemstilling:

Hvilken effekt har screening via sosial medier på bedrifters valg av ansatt?

For å besvare på problemstillingen har forskerne valgt å fokusere på teori rundt temaene rekruttering, screening og sosiale medier. For å konstatere hvilken effekt sosiale medier har på valg av ansatt, vil det være essensielt å ha et innblikk i hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Her inngår både teori om HRM, rekruttering og E-HRM. Neste hovedtema var agent-/prinsipalteori, da screening inngår i denne teorien, fordi forskerne ønsket å se på hvilken effekt sosiale medier har på screeningprosessen. Asymmetrisk informasjon, skjev utvelgelse og screening er emnene som ble presentert her i tillegg til agent-/prinsipalteori. Siden forskerne ønsker å se på hvilken effekt sosiale medier har på valg av ansatt, var det viktig å forklare hva sosiale medier faktisk er. Nedenunder vises en figur som beskriver teoriprosessen (Flåten, 2011).



Figur 2: Oversikt over teoretiske kilder

Ut i fra litteraturen fant forskerne ut at det var et forskningsgap i henhold til screening og bruk av sosiale medier i norsk kontekst. I tillegg ble det ikke konstatert noen vitenskapelige artikler som omhandler hvordan screening gjennom sosiale medier påvirker matchen mellom arbeidsbeskrivelse og personen som ansettes. Forskningsgapet i litteraturen dannet grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bruker bedrifter i Norge sosiale medier til å screene jobbsøkere?

Hvordan kan screening via sosiale medier bidra til at bedrifter oppnår bedre match mellom arbeidsbeskrivelse og personen de ansetter?

Det unike ved studien er å konstatere hvordan bedrifter i Norge bruker denne relativt nye informasjonskilden, sosiale medier, i utvelgelsesprosessen og hvilken effekt denne kilden har på matchen mellom person og stilling. Det er hovedsakelig teorien som omhandler rekrutteringsmetoder, screeningverktøy, og sosiale medier i utvelgelsen som blir vektlagt videre i studien.

For å belyse forskningsspørsmålene var det naturlig å benytte seg av to ulike innsamlingsmetoder i form av dybdeintervju og eksperiment. Gjennom dybdeintervju vil forskerne få tilgang på førstehåndsinformasjon fra bedriftene og funnene herfra vil danne grunnlag for utførelsen av eksperimentet. På denne måten vil studien oppnå mer tyngde og dermed øke oppgavens reliabilitet samt validitet.

I fra analysen ble det bekreftet at jobbintervju er den vanligste rekrutteringsmetoden, og CV, søknad, case og referanse er de mest brukte screeningverktøyene. På bakgrunn av dette får bedriftene informasjon om jobbsøkers kompetanse, og personlige egenskaper. Flere følte allikevel at dette ikke gav tilstrekkelig informasjon og brukte dermed informasjonssøk på sosiale medier for å få et mer helhetlig bilde av jobbsøker. Det var syv av åtte intervjuede bedrifter som benyttet seg av informasjonssøk for å få en ytterligere forståelse av hvem kandidaten er. Bruk av informasjonssøk varierte med type stilling, og ble mest brukt i henhold til lederstillinger og bedriftens ansikt utad. Dette bekreftes både av funn fra intervju og eksperiment. Videre indikerte resultatene at negativ informasjon funnet på sosiale medier påvirket mer enn positiv informasjon. Eksperimentet beviste at Facebook har en effekt både når det gjelder om personen er aktuell for stillingen, sjansen for å komme på intervju og muligheten for å bli ansatt. Konsekvensen av dette er at jobbsøker kan miste muligheten for å komme på et eventuelt intervju, og dermed bli utelukket fra videre vurdering. For bedriften

derimot kan bruk av sosiale medier bidra til en bedre match mellom person og arbeidsbeskrivelse.

Funnene ble stort sett støttet opp av tidligere forskning, hvor eneste som skilte seg ut var at det var flere brukere av sosiale medier enn funnene til Chang & Madera (2012) indikerte. Når det er sagt, har studien tilført litteraturen ytterligere resultater blant annet at case er en rekrutteringsmetode som alle bedriftene anvendte. Alle bedriftene så flere fordeler enn ulemper ved bruk av case i den forstand at det gav bedriftene en mulighet til å få et inntrykk av kandidatens evne til å håndtere stressende situasjoner. Bruk av case er ikke blitt omtalt i tidligere forskning, i hvert fall ikke etter forskernes erfaring. Etter forskernes inntrykk, bør case anvendes i større grad i internasjonal sammenheng da det tilsynelatende ser ut til at nytten er høyere enn kostnaden. Videre kommer det frem i studien at Facebook har effekt for både aktualitet, sjanse for å komme på intervju og mulighet for å bli ansatt, uavhengig av stilling. Spørsmålet vedrørende om jobbsøker er aktuell for stilling påvirker stillingstypen i større grad enn sjansen for å komme på intervju og muligheten for å bli ansatt. Dette betraktes som nye funn for litteraturen og viser at sosiale medier kan bidra til en bedre match mellom person og stillingsbeskrivelse.

Resultatene fra studien viser at screening via sosiale medier både kan ha en positiv og en negativ effekt knyttet til valg av ansatt. Bedriftene kan forsterke sitt positive inntrykk av jobbsøker ved å gjennomføre et informasjonssøk på sosiale medier, og kan dermed bli sikrere på sitt endelig valg av ansatt. På den annen side, har bedriftene mulighet til å danne seg et ytterligere inntrykk av jobbsøkers personlighet via de sosiale mediene noe som fort kan slå negativt ut for kandidaten. Bedriftene foretar aldri søk på sosiale medier dersom kandidaten ikke er aktuell for stillingen basert på informasjon fra CV og søknad. Informasjonen fra de sosiale mediene kan føre til at jobbsøker ikke lenger er aktuell for stilling og er dermed ikke inkludert i videre vurdering. Forskerne ser da at sosiale medier har effekt på valg av ansatt og kan føre til at denne prosessen, ikke bare blir forenklet, men også forbedret.

6.1 Praktiske implikasjoner

Her vil forskerne se på hva sosiale medier betyr for norsk næringsliv. De fleste bedrifter i Norge er tilgjengelige på sosiale medier for å markedsføre seg selv til både kunder, ansatte og omverdenen. Likevel er det ikke alle som benytter seg av denne informasjonskilden i utvelgelsesprosessen selv om den er lett tilgjengelig og bidrar til å danne et forbedret

beslutningsgrunnlag for bedriften. Det er et unødvendig tap for bedriftene å ikke benytte seg av en slik mulighet som sosiale medier tilfører. Når man er tilgjengelig på sosiale nettverk legger man ut informasjon for at andre skal ha mulighet til å lese dette og jobbsøker legger dermed opp til at bedriften har anledning til å anvende denne informasjonen i utvelgelsesprosessen. Bedriftene bør allikevel være bevisste på hvordan denne informasjonskilden skal brukes i screeningsprosessen fordi det kan påvirke både jobbsøker og bedriften. Forskerne vil anbefale bedriftene å være åpne ved bruken av sosiale medier og fortelle jobbsøker at vedkommende er blitt søkt opp på sosiale nettverkssider. Det vil da føre til en mer rettferdig prosess, og kommunikasjonsflyten mellom partene blir forsterket.

Det er ikke bare kandidatene som blir screenet, men jobbsøker har også mulighet til å screene bedriften. Det er derfor viktig at bedriftene er klar over dette og oppdaterer de sosiale mediene, samt hjemmesiden hyppig. Det gjør at de kan fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver og kan skille seg ut fra det store mangfoldet av bedrifter som finnes. Ved at bedrifter er tilgjengelig på sosiale medier er det lettere for jobbsøker å ta kontakt med bedriften, og samtidig er det enklere for bedriften å ta kontakt med potensielle jobbsøkere for eksempel via LinkedIn. Dette bidrar til en bedre dialog mellom bedrift og jobbsøker. Bedriftene anbefales å ha minst en profil på sosiale medier for å opprettholde denne toveis-kommunikasjonen med potensielle ansatte.

De bedriftene som ikke bruker sosiale medier, på en eller annen måte, bør endre synspunkt på denne informasjonskilden. Det er essensielt at bedriftene følger med i teknologiens utvikling for å nå ut til flest mulig potensielle kandidater og for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

6.2 Begrensninger ved studien

Det finnes flere begrensninger ved studien. Det ble intervjuet et lite utvalg av bedrifter i ulike bransjer. Ideelt sett, burde denne utvalgsstørrelsen vært mer omfattende for å få et mer generalisert resultat. Det er ikke nødvendigvis at de utvalgte HR-ansvarlige er representative for hvordan prosessene foregår i de ulike bransjene. Videre, er heller ikke alle bransjer representert i denne forskningen, og det må tas i betraktning ved gjennomgang av studien. Det er kun den private sektor som er hensyntatt i oppgaven, og man kan dermed ikke være sikker på at bruken av sosiale medier er tilsvarende i offentlig sektor.

På grunn av tidsbegrensningen til oppgaven ble eksperimentet utført på studenter og ikke HR-ansvarlige. Man kan derfor ikke være sikker på at funnene gjenspeiler tankegangen til de som rekrutterer. I tillegg, har ikke forskerne analysert resultater knyttet til deltakernes holdninger til motsetninger grunnet denne tidsbegrensningen.

En annen svakhet ved studien er at spørsmålene som ble stilt til intervjuobjektene ikke ble testet ut på forhånd på tilsvarende bedrifter. Det var kun veileder som kontrollerte om spørsmålene gav svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

I forhold til det teoretiske grunnlag, er det svært lite teori som er knyttet direkte opp mot denne studien, og kan ha blitt tatt ut av kontekst. Siden tidligere forskning fokuserer på andre områder, som helse relatert rekruttering, er de dermed ikke optimale for denne studien og kan gi feilaktig utslag.

6.3 Forslag til videre forskning

Eksperimentet, ble som tidligere nevnt, ikke utført blant HR-ansvarlige. For å få et mer korrekt bilde av hvordan de som rekrutterer lar seg påvirke av informasjon funnet på sosiale medier, bør fremtidig forskning gjennomføre eksperimentet på HR-ansvarlige.

Det var kun et begrenset utvalg av bedrifter og bransjer som ble representert i intervjuene og studien kunne med fordel blitt utført på et større antall intervjuobjekter, slik at funnene kunne blitt generalisert i større grad. Forskerne anbefaler derfor at det tas i betraktning ved videre forskning. Ytterligere, bør fremtidig forskning utnytte de resultatene forskerne ikke hadde mulighet til å inkludere i studien angående holdninger til motsetninger.

Samme intervjuguide som ble brukt i studien, burde bli utført i den offentlige sektor. Dette for å få et bredere bilde av hvordan sosiale medier brukes i utvelgelsesprosessen i Norge. For å få et internasjonalt overblikk på hvordan sosiale medier anvendes, bør samme studie utføres i flere land over en lenger tidsperiode. Det bør i hovedsak utføres innenfor Skandinavias grenser fordi politikk, regelverk og ansettelsesprosessen er forholdsvis lik. Dermed kan intervju-, og eksperimentguider anvendes, i så å si identiske omgivelser, og kan på dette vis danne et mer pålitelig sammenligningsgrunnlag til denne studien.

Referanser

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Anderson, N. (2003). Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.11(2-3)(2003), 121-136.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3), 193-216.
- Bassett, J. W. (2006). 7 steps to screen new hires: Employee theft costs businesses almost \$15 billion a year. Put these seven steps into action not just to prevent theft but to find the best employees.(practice management). *Review of Optometry*, Vol.143(5)(2006), 29(24).
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Boseline, P., & Veld, M. (2012). Human resource management and commitment in dutch child day care. *Administration in social work*, Vol.36(2)(2012), 189-211.
- Breaugh, J. A., & Mann, R. B. (1984). Recruiting source effects: A test of two alternative explanations. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 261-267.
- Burke, E. (2012). Great cv? Check the 'netprint'! Going online can be extremely useful for pre-employment checks. Erin burke takes you through the steps.(employment matters). *NZ Business*, 26(6), 70.
- Cable, D. M., & Gilovich, T. (1998). Looked over or overlooked? Prescreening decisions and postinterview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 501.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, Vol.50(3)(1997), 655-702.
- Chang, W., & Madera, J. (2012). Using social network sites for selection purposes: An investigation of hospitality recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 183-196.
- Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, Vol.58(3)(2005), 673-702.
- Choi, I., Koo, M., & Choi, J. A. (2007). Individual differences in analytic versus holistic thinking.(author abstract). *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol.33(5)(2007), 691(615).
- Clark, L., & Roberts, S. (2010). Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 507-525.
- Clarke, F. H., & Darrough, M. N. (1983). Optimal employment contracts in a principal-agent relationship. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4(2), 69-90.
- Crawford, V. P., & Guasch, J. L. (1983). The theory of contracts and agency. *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 373-379.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived hrm system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.23(7)(2012), 1481-1506.
- Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management*, Vol.51(3)(2012), 343-360.
- Dipboye, R. L. (1982). Self-fulfilling prophecies in the selection- recruitment interview. *Academy of Management Review*, 7, 579-586.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss* (3 utg.). London: SAGE Publications.
- Field, A., & Hole, G. (2003). *How to design and report experiments*. London: SAGE Publications.
- Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, Vol.11(5), 361-367.

- Flåten, B.-T. (2011). *Problem solving in extended virtual teams*. (Doctoral Dissertation), Faculty of Economics and Social Sciences, University of Agder, Kristiansand.
- Foster, S. (2010). Creating hr value through technology. *Strategic Direction*, Vol.26(8)(2010), 3-5.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4 utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Grimsø, R. E. (2000). *Personaladministrasjon - teori og praksis* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2 utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag.
- Harris, M., & Raviv, A. (1979). Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 20(2), 231-259.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 130-134.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future--remembering the past. *Annual review of psychology*, Vol.51(2000), 631-664.
- Jackson, S. E., Hall, N. C., Rowe, P. M., & Daniels, L. M. (2009). Getting the job: Attributional retraining and the employment interview 1. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.39(4)(2009), 973-998.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (5 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Ketkar, S., & Sett, P. k. (2009). Hr flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20(5)(2009), 1009-1038.
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *J. Manage, Psychol.*, 24(6), 567-580.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Ma, R., & Allen, D. G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1276-1282.
- Manroop, L., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2013). The influence of cross-cultural differences on job interview selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24(18)(2013), 3512-3533.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1984). *Qualitative data analysis*. California, USA: SAGE Publications.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1987). Informational asymmetries, strategic behavior, and industrial organization. *American Economic Review*, 77, 184.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization & management*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Mill, J. S. (1865). *A system of logic: Ratiocinative and inductive*. London: Longmans, Green.
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management* (11 utg.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education Inc.

- Nordhaug, O. (2002). *Lmr: Ledelse av menneskelige ressurser; målrettet personal- og kompetanseledelse* (3 utg.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., & Galanaki, E. (2007). E-hr adoption and the role of hrm: Evidence from greece. *Personnel Review*, Vol.36(2)(2007), 277-294.
- Parry, E. (2011). An examination of e-hrm as a means to increase the value of the hr function. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22(5)(2011), 1146-1162.
- Raacke, J., & Bonds-Raacke, J. (2008). Myspace and facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *CyberPsychology & Behavior*, 11(2), 169-174.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Salop, J., & Salop, S. (1976). Self-selection and turnover in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 619-627.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stiglitz, J. E. (1975). The theory of "screening," education, and the distribution of income. *The American Economic Review*, 65(3), 283-300.
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational adoption of e-hrm in europe; an empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24(6)(2009), p.482-501.
- Tran, T., & Blackman, M. (2006). The dynamics and validity of the group selection interview. *The Journal of Social Psychology*, Vol.146(2)(2006), 183-201.
- Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, auctions, and competitive sealed tenders. *Journal of Finance*, 16(1), 8-37.
- Voermans, M., & Van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards e-hrm: An empirical study at philips. *Personnel Review*, Vol.36(6)(2007), 887-902.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56-73.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6)(2001), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5(2)(1994), 301-326.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. J., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9 utg.). Canada: South-Western, Cengage Learning.

Internett sider

- Colourbox. (2014). *Colourbox*. Hentet 23. 04. 2014, fra <http://www.colourbox.com/account>
- Facebook. (2014). *Key Facts*. Hentet 14. 02. 2014, fra <http://newsroom.fb.com/Key-Facts>
- Fakebook. (uten dato). *Fakebook*. Hentet 18. 04. 2014, fra <http://www.classtools.net/FB/home-page>
- Google. (2012). *Search removal request under European Data Protection law*. Hentet 01. 06. 2014, fra https://support.google.com/legal/contact/lr_eudpa?product=websearch
- Halogen. (2013). *Norske brukere i sosiale medier*. Hentet 14. 02. 2014, fra <http://www.halogen.no/norske-brukere-i-sosiale-medier/>
- NRK. (2014). *Du er googla*. Hentet 01. 06. 2014, fra <http://tv.nrk.no/program/koid33001312/du-er-googla>

Vedlegg

Vedlegg 1: Utsendt mail

Hei ...

Vi er to studenter som tar master i økonomisk styring og prosjektledelse ved Universitetet i Agder.

Vår masteroppgave omhandler bruk av sosiale medier i ansettelsesprosessen. Vi vil se på hvilken effekt informasjon hentet fra sosiale medier har på bedriftens valg av ansatt. Dette er et tema som det er forsket lite på i Norge, men som er høyst relevant i dagens samfunn.

Dersom det lar seg gjøre ønsker vi å få intervju HR-ansvarlig, samt en nylig ansatt person. Vi har forståelse for at tiden deres er knapp og vil derfor bruke maks 1 time på hvert intervju.

For mer informasjon vennligst ta kontakt.

Monica Myrbakk Helgeland
monica.helgeland@hotmail.com
48 11 00 13

Karoline Steinsland Sætre
karoline_ss@hotmail.com
93 87 86 28

På forhånd takk.

Vennlig hilsen

Monica M. Helgeland og Karoline S. Sætre

Vedlegg 2: Intervjuguide HR-ansvarlig

Intervjuguide HR-ansvarlig

Bakgrunn:

Kjønn:

Utdanning:

Erfaring:

Stilling:

Rekrutteringsprosessen:

Hvordan foregår rekrutteringsprosessen i dag? (fra utlysning til ansettelse)

- 1,2,3 intervju, case, gruppe, osv

Hvordan velger dere kandidater som får komme til intervju?

- Hva ser dere etter?

Hva legger dere til grunn videre i prosessen? (utseende, førsteinntrykk på intervju)

Hva er viktig når dere skal velge ansatt? (den dere ansetter)

Screening:

Hvordan screener dere? (skaffer info om kandidat)

Hvordan sjekker dere kandidater? (om info stemmer)

Det eksisterer alltid asymmetrisk informasjon i rekrutteringsprosessen, hvor den ene har mer informasjon enn den andre. I dette tilfellet vil jobbsøker sitte på mer informasjon om seg selv enn oppgitt. Hvordan håndterer dere dette problemet? Hva gjør dere for å få lik informasjon?

Hvilken informasjon mangler dere oftest om kandidaten? Hvordan får dere tak i denne informasjonen?

JA SOSIALE MEDIER

Sosiale medier

Benytter dere sosiale medier i rekrutteringsprosessen? (fra utlysning til ansettelse)

- Hvilke?

Hvordan bruker dere sosiale medier i rekrutterings- og utvalgsprosessen?

Hvilken informasjon finner dere nå, som dere før ikke kunne finne, ved hjelp av sosiale medier?

Hvordan bruker dere sosiale medier i screeningen?

- Hvordan foretar dere søk?
- Hvordan brukes denne informasjonen?

Hvorfor sjekker dere sosiale medier?

- Hvilket utbytte får dere av dette?

Hvordan er screening og sosiale medier med på å gjøre valg av kandidat bedre?

Er det slik at sosiale medier bare påvirker screeningen eller påvirker det også valgene?

Hvilken effekt har info fra sosiale medier på valg av ansatt?

Kan dere gi et eksempel på når dere har funnet informasjon som har gjort at dere ikke har valgt å ansette en person, eller har blitt sikrere på at riktig kandidat er valgt?

Kan du gi et eksempel hvor dere har funnet urovekkende informasjon om en kandidat på sosiale medier, men likevel har valgt å ansette?

Bruker dere sosiale medier ulikt ved ansettelse til ulike stillinger?

Hva gjør sosiale medier med deres inntrykk av kandidaten før endelig utvalg?

Er sosiale medier med på å gjøre screeningprosessen bedre?

Hvilke negative konsekvenser kan sosiale medier ha knyttet til utvalg eller screening? (feil valg, osv)

NEI SOSIALE MEDIER

Benytter dere sosiale medier i rekrutteringsprosessen? (fra utlysning til ansettelse)

- Hvorfor ikke? Utdyp.

Når dere ikke bruker sosiale medier i rekrutteringsprosessen, hvordan screener dere? (Hvordan får dere info om kandidaten?)

Hvordan foretar dere valg?

- Kan du gi et eksempel?

Hvilke positive utfall kan sosiale medier ha knyttet til utvalg eller screening?

Vurderer dere bruk av sosiale medier i fremtiden?

Vedlegg 3: Intervjuguide HR-ansvarlig rekrutteringsfirma

Intervjuguide HR-ansvarlig rekrutteringsfirma

Bakgrunn:

Kjønn:

Utdanning:

Erfaring:

Stilling:

Rekrutteringsprosessen:

Hvordan foregår rekrutteringsprosessen i dag, både internt og for kunde? (fra utlysning til ansettelse)

- 1,2,3 intervju, case, gruppe, osv

Hvordan velger dere kandidater som får komme til intervju (både internt og for kunde)?

- Hva ser dere etter?

Hva legger dere til grunn videre i prosessen (både internt og for kunde)? (utseende, førsteinntrykk på intervju)

Hva er viktig når dere skal velge ansatt? (den dere ansetter) Gir kunden noen føringer?

Screening:

Hvordan screener dere (både internt og for kunde)? (skaffer info om kandidat)

Hvordan sjekker dere kandidater? (om info stemmer) Er det lik fremgangsmåte for kunde og ved interne ansettelser?

Det eksisterer alltid asymmetrisk informasjon i rekrutteringsprosessen, hvor den ene har mer informasjon enn den andre. I dette tilfellet vil jobbsøker sitte på mer informasjon om seg selv enn oppgitt. Hvordan håndterer dere dette problemet? Hva gjør dere for å få lik informasjon?

Hvilken informasjon mangler dere oftest om kandidaten? Hvordan får dere tak i denne informasjonen?

JA SOSIALE MEDIER

Sosiale medier

Benytter dere sosiale medier i rekrutteringsprosessen? (fra utlysning til ansettelse)

- Hvilke?

Hvordan bruker dere sosiale medier i rekrutterings- og utvalgsprosessen?

Hvilken informasjon finner dere nå, som dere før ikke kunne finne, ved hjelp av sosiale medier?

Hvordan bruker dere sosiale medier i screeningen?

- Hvordan foretar dere søk?
- Hvordan brukes denne informasjonen?
- Er det forskjell på kunder og internt?

Hvorfor sjekker dere sosiale medier?

- Hvilket utbytte får dere av dette?

Hvordan er screening og sosiale medier med på å gjøre valg av kandidat bedre?

Er det slik at sosiale medier bare påvirker screeningen eller påvirker det også valgene?

Hvilken effekt har info fra sosiale medier på valg av ansatt?

Kan dere gi et eksempel på når dere har funnet informasjon som har gjort at dere ikke har valgt å ansette en person, eller har blitt sikrere på at riktig kandidat er valgt?

Kan du gi et eksempel hvor dere har funnet urovekkende informasjon om en kandidat på sosiale medier, men likevel har valgt å ansette?

Hva gjør sosiale medier med deres inntrykk av kandidaten før endelig utvalg?

Bruker dere sosiale medier ulikt ved ansettelse til ulike stillinger?

Er sosiale medier med på å gjøre screeningprosessen bedre?

Hvilke negative konsekvenser kan sosiale medier ha knyttet til utvalg eller screening? (feil valg, osv)

NEI SOSIALE MEDIER

Benytter dere sosiale medier i rekrutteringsprosessen? (fra utlysning til ansettelse)

- Hvorfor ikke? Utdyp.

Bruker kunder å be dere om å sjekke sosiale medier?

Når dere ikke bruker sosiale medier i rekrutteringsprosessen, hvordan screener dere? (Hvordan får dere info om kandidaten?)

Hvordan foretar dere valg?

- Kan du gi et eksempel?

Hvilke positive utfall kan sosiale medier ha knyttet til utvalg eller screening?

Vurderer dere bruk av sosiale medier i fremtiden?

Vedlegg 4: intervjuguide

Intervjuguide nyansatt

Bakgrunn:

Kjønn:

Utdanning:

Erfaring:

Stilling:

Rekrutteringsprosessen:

Hvordan opplevde du ansettelsesprosessen? (fra søknad til ansettelse)

Hva var grunnen til at nettopp du ble ansatt? (utdanning, karakterer, erfaring, personlighet)

Screening:

Følte du at bedriften satt på mer informasjon om deg enn oppgitt på CV og søknad?

- Hvilken?
- Hvordan merket du dette?

Hvor kan bedriften finne mer informasjon om deg, dersom det er ønskelig?

Hvordan oppga du informasjon om deg selv til bedriften?

Hvordan avgjorde du hvilken informasjon som var relevant for bedriften å vite, eller ikke? (asymmetrisk info)

Sosiale medier:

På hvilken måte tenker du over hva du legger ut og skriver på sosiale medier? (personvern, lukket profil)

Hvordan sjekker arbeidsgiver sosiale medier i ansettelsesprosessen?

Hvordan kan informasjon funnet på sosiale medier virke inn på valg av ansatt?

Hva mener du om at bedriftene sjekker jobbsøkers profil på sosiale medier?

Hva mener du om at informasjon funnet på sosiale medier påvirker valg av ansatt?

Vedlegg 5: Eksperimentguide med positiv Facebook-profil

UNDERSØKELSE

I virkeligheten har en HR-ansvarlig mange søknader som de må lese gjennom før de avgjør hvem som får komme inn på intervju. Vi ønsker å forstå på hvilket grunnlag de velger ut de aktuelle kandidatene.

Du får nå tildelt rollen som HR-ansvarlig i en bedrift. Det er for tiden utlyst to stillinger, en som kundebehandler og en som lagermedarbeider. Det er *en* kandidat til hver stilling, og din jobb er å avgjøre om personen er egnet for stillingen. Du har fått utlevert CV, søknadstekst og i tillegg har du fått tilgang til kandidatens Facebook-profil.

Gjør følgende:

1. Les gjennom stillingsannonse nr. 1: Kundebehandler
2. Les gjennom CV, søknadstekst og Facebook-profilen til Jan Johansen
3. Svar på spørsmålene angående stillingen som kundebehandler
4. Les deretter gjennom stillingsannonse nr. 2: Lagermedarbeider
5. Les gjennom CV, søknadstekst og Facebook-profilen til Sverre Knutsen
6. Svar på spørsmålene angående stillingen som lagermedarbeider
7. Til slutt, vennligst svar på ” informasjon om deltaker”

Takk for hjelpen!

Sverre Knutsen

Agder Allè 21

4632 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Jeg viser til utlyst annonse på finn.no og søker på ledig stilling som lagermedarbeider hos Boxen AS.

Etter 4 år som lagermedarbeider hos XXL finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har lang erfaring innenfor lagerarbeid hos både XXL, ByggMax og Coop Obs, og trives veldig godt med denne typen arbeid.

Jeg tok trucksertifikatet i forbindelse med jobb på Coop Obs i 2005. Er daglig bruker av Office-pakken.

Som person er jeg tilpasningsdyktig og god til å holde orden. Mine tidligere kolleger beskriver meg i tillegg som strukturert.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Sverre Knutsen

Vedlegg: CV

CV – Sverre Knutsen

Adresse: Agder Allè 21

E-post: sverre.knutsen@gmail.com

Mobil: 99102674

Født: 05.11.1984

Arbeidserfaring

2010-2014 **XXL Sport og villmark**
Lagermedarbeider

2007-2010 **ByggMax**
Lagermedarbeider

2005-2007 **Coop Obs**
Truckfører av materialer

2003-2005 **Byggfirma AS**
Snekkerlærling

Utdanning

2005 **Fagbrev som snekker**

2000-2003 **Sinsen videregående skole**
Bygg og anlegg

Annet

2005 Truckførersertifikat

Referanser: Oppgis ved forespørsel.

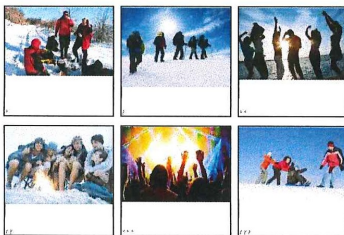


Sverre Knutsen

About

- Jobber på XXL Sport og Villmark
- Bor i Kristiansand, Norge
- Fra Oslo

Bilder - 486



Sverre Knutsen

April 27
Fotball er livet! :)



Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Jon Larssen, Inge Jensen og 194 andre

Sverre Knutsen

April 17
Tusen takk for alle gratulasjonene jeg fikk på bursdagen min! :)

Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Inge Jensen, Lise Pettersen og 154 andre

Lise Pettersen Gratulerer så mye med overstått! :)
Like · Edit · Delete

Venner - 692



Inge Jensen

Jon Larssen

Lise Pettersen

Silje Kristoffersen

Hilde Arnesen

Grete Sørensen

Add New Block

Sverre Knutsen

April 12
Hjemme etter fantastisk sykkeltur i godt lag! :)



Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Hilde Arnesen, Grete Sørensen og 97 andre

Grete Sørensen Ja dette må virkelig gjentas! :)
Like · Edit · Delete

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "veldig mye".

Ring rundt svaret.

Jeg synes Sverre Knutsen er:

Usosial 1 2 3 4 5 6 7 Sosial

Ikke hyggelig 1 2 3 4 5 6 7 Hyggelig

Negativ 1 2 3 4 5 6 7 Positiv

Basert på CV, søknadstekst og Facebook-profilen, hvor aktuell syns du Sverre Knutsen er for stillingen som lagermedarbeider?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Sverre Knutsen til ett jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Sverre Knutsen?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor avgjørende er informasjon funnet på Facebook for stillingen som lagermedarbeider?

1 2 3 4 5 6 7

Jan Johansen
Gimleveien 2
4630 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM KUNDEBEHANDLER

Jeg viser til annonse på finn.no og søker ledig stilling som kundebehandler hos Boxen AS.

Etter 3 fine år som kundebehandler i Agder Energi finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har tidligere jobbet som kundebehandler i Agder Energi og i DnB, og har dermed bred erfaring som kundebehandler i ulike bedrifter. Jeg trivdes veldig godt som kundebehandler tidligere, og finner derfor stillingen som kundebehandler hos Boxen AS meget interessant.

Jeg er en energisk, positiv og detaljorientert person. Tidligere kollegaer beskriver meg i tillegg som sosial og samarbeidsvillig.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Jan Johansen

Vedlegg: CV

CV – Jan Johansen

Adresse: Gimleveien 2

E-post: jan.johansen@gmail.com

Mobil: 48798820

Født: 15.01.1984

Arbeidserfaring

- | | |
|------------------|---|
| 2011-2014 | Agder Energi
Kundebehandler |
| 2006-2011 | DnB
Kundebehandler |
| 2003-2006 | DnB
Sommerjobb som kundebehandler |

Utdanning

- | | |
|------------------|--|
| 2003-2006 | Høgskolen i Stavanger
Bachelor økonomi og administrasjon |
| 2006 | Montclair State University (via HIS)
Business and administration |
| 2000-2003 | Fagerborg videregående skole
Bedriftsøkonomi |

Språk

- | | |
|----------------|--|
| Norsk | Meget godt skriftlig og flytende muntlig |
| Engelsk | Godt skriftlig og muntlig |

Referanser

Oppgis ved forespørsel.



Jan Johansen

About

- Jobber i Agder Energi
- Bor i Kristiansand, Norge
- Fra Oslo

Bilder - 467



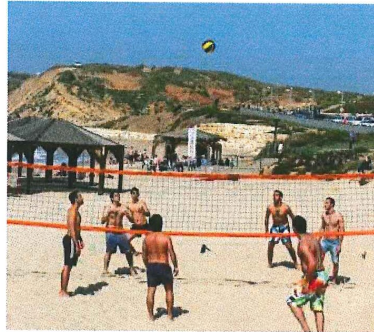
Venner - 684



Add New Block

Jan Johansen
10 minutter siden

Fantastisk dag på stranden! :)



Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Anne Larsen og 74 andre

Jan Johansen
April 20

Reiser til Roma i morgen :)

Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Ida Olsen, Stine Hansen og 179 andre

Ida Olsen Heldig du er! :) Kos deg :)
Like · Edit · Delete

Stine Hansen God tur! Roma er fantastisk :)
Like · Edit · Delete

Jan Johansen
endret profilbildet sitt - April 17



Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Ole Pedersen, Bjørn Nilsen og 105 andre

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING KUNDEBEHANDLER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "veldig mye".

Ring rundt svaret.

Jeg synes Jan Johansen er:

Usosial	1	2	3	4	5	6	7	Sosial
Ikke hyggelig	1	2	3	4	5	6	7	Hyggelig
Negativ	1	2	3	4	5	6	7	Positiv

Basert på CV, søknadstekst og Facebook-profilen, hvor aktuell syns du Jan Johansen er for stillingen som kundebehandler?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Jan Johansen til ett jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Jan Johansen?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor avgjørende er informasjon funnet på Facebook for stillingen som kundebehandler?

1 2 3 4 5 6 7

INFORMASJON OM DELTAKER

Kjønn:

Alder:

Hvor mange år har du studert til sammen?

Kan du se for deg en karriere som HR-ansvarlig i fremtiden?

Hvor ofte bruker du sosiale medier som for eksempel Facebook?

Ranger svarene fra 1 – 7 hvor 1 er ”helt uenig” og 7 er ”helt enig”.
Ring rundt svaret.

Det er mer ønskelig å velge en middelvei enn å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Når uenighet eksisterer blant mennesker, bør de søke etter måter å møtes på halvveien og ta hensyn til alles meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er viktigere å finne en måte å møtes på halvveien, enn å diskutere hvem som har rett/feil, når ens mening kommer i konflikt med andres meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er ønskelig å være i harmoni, enn å være uenig med andre som har ulik mening enn en selv.

1 2 3 4 5 6 7

Å velge en middelvei i et argument bør unngås.

1 2 3 4 5 6 7

Vi bør unngå å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Vedlegg 6: Eksperimentguide med negativ Facebook-profil

UNDERSØKELSE

I virkeligheten har en HR-ansvarlig mange søknader som de må lese gjennom før de avgjør hvem som får komme inn på intervju. Vi ønsker å forstå på hvilket grunnlag de velger ut de aktuelle kandidatene.

Du får nå tildelt rollen som HR-ansvarlig i en bedrift. Det er for tiden utlyst to stillinger, en som kundebehandler og en som lagermedarbeider. Det er *en* kandidat til hver stilling, og din jobb er å avgjøre om personen er egnet for stillingen. Du har fått utlevert CV, søknadstekst og i tillegg har du fått tilgang til kandidatens Facebook-profil.

Gjør følgende:

1. Les gjennom stillingsannonse nr. 1: Kundebehandler
2. Les gjennom CV, søknadstekst og Facebook-profilen til Jan Johansen
3. Svar på spørsmålene angående stillingen som kundebehandler
4. Les deretter gjennom stillingsannonse nr. 2: Lagermedarbeider
5. Les gjennom CV, søknadstekst og Facebook-profilen til Sverre Knutsen
6. Svar på spørsmålene angående stillingen som lagermedarbeider
7. Til slutt, vennligst svar på ” informasjon om deltaker”

Takk for hjelpen!

Sverre Knutsen

Agder Allè 21

4632 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Jeg viser til utlyst annonse på finn.no og søker på ledig stilling som lagermedarbeider hos Boxen AS.

Etter 4 år som lagermedarbeider hos XXL finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har lang erfaring innenfor lagerarbeid hos både XXL, ByggMax og Coop Obs, og trives veldig godt med denne typen arbeid.

Jeg tok trucksertifikatet i forbindelse med jobb på Coop Obs i 2005. Er daglig bruker av Office-pakken.

Som person er jeg tilpasningsdyktig og god til å holde orden. Mine tidligere kolleger beskriver meg i tillegg som strukturert.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Sverre Knutsen

Vedlegg: CV

CV – Sverre Knutsen

Adresse: Agder Allè 21

E-post: sverre.knutsen@gmail.com

Mobil: 99102674

Født: 05.11.1984

Arbeidserfaring

2010-2014 **XXL Sport og villmark**
Lagermedarbeider

2007-2010 **ByggMax**
Lagermedarbeider

2005-2007 **Coop Obs**
Truckfører av materialer

2003-2005 **Byggfirma AS**
Snekkerlærling

Utdanning

2005 **Fagbrev som snekker**

2000-2003 **Sinsen videregående skole**
Bygg og anlegg

Annet

2005 Truckførersertifikat

Referanser: Oppgis ved forespørsel.

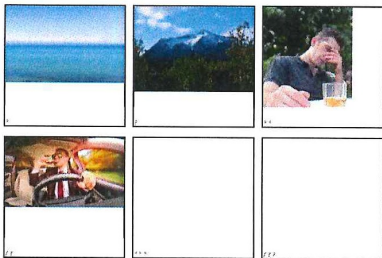


Sverre Knutsen

About

- Jobber på XXL Sport og Villmark
- Bor i Kristiansand, Norge
- Fra Oslo

Bilder - 4



Venner - 11



Add New Block

Sverre Knutsen
April 26

Lei av bråket fra russen allerede

[Like](#) · [Comment](#) · [Edit](#) · [Delete](#)

Sverre Knutsen
April 4

Klar for ferie i paradiset



[Like](#) · [Comment](#) · [Edit](#) · [Delete](#)

Sverre Knutsen
Mars 19

Takk for alle gratulasjoner på bursdagen

[Like](#) · [Comment](#) · [Edit](#) · [Delete](#)

Likt av Jon Larssen og Inge Jensen

Sverre Knutsen
Februar 14

Vakkert vinterlandskap



[Like](#) · [Comment](#) · [Edit](#) · [Delete](#)

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "veldig mye".
Ring rundt svaret.

Jeg synes Sverre Knutsen er:

Usosial	1	2	3	4	5	6	7	Sosial
Ikke hyggelig	1	2	3	4	5	6	7	Hyggelig
Negativ	1	2	3	4	5	6	7	Positiv

Basert på CV, søknadstekst og Facebook-profilen, hvor aktuell syns du Sverre Knutsen er for stillingen som lagermedarbeider?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Sverre Knutsen til ett jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Sverre Knutsen?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor avgjørende er informasjon funnet på Facebook for stillingen som lagermedarbeider?

1 2 3 4 5 6 7

Jan Johansen
Gimleveien 2
4630 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM KUNDEBEHANDLER

Jeg viser til annonse på finn.no og søker ledig stilling som kundebehandler hos Boxen AS.

Etter 3 fine år som kundebehandler i Agder Energi finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har tidligere jobbet som kundebehandler i Agder Energi og i DnB, og har dermed bred erfaring som kundebehandler i ulike bedrifter. Jeg trivdes veldig godt som kundebehandler tidligere, og finner derfor stillingen som kundebehandler hos Boxen AS meget interessant.

Jeg er en energisk, positiv og detaljorientert person. Tidligere kollegaer beskriver meg i tillegg som sosial og samarbeidsvillig.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Jan Johansen

Vedlegg: CV

CV – Jan Johansen

Adresse: Gimleveien 2

E-post: jan.johansen@gmail.com

Mobil: 48798820

Født: 15.01.1984

Arbeidserfaring

2011-2014	Agder Energi Kundebehandler
2006-2011	DnB Kundebehandler
2003-2006	DnB Sommerjobb som kundebehandler

Utdanning

2003-2006	Høgskolen i Stavanger Bachelor økonomi og administrasjon
2006	Montclair State University (via HIS) Business and administration
2000-2003	Fagerborg videregående skole Bedriftsøkonomi

Språk

Norsk	Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Engelsk	Godt skriftlig og muntlig

Referanser

Oppgis ved forespørsel.

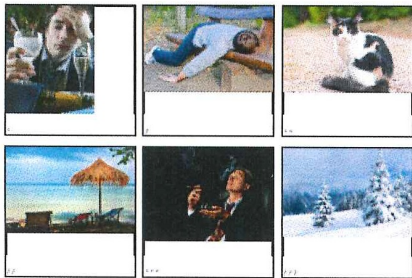


Jan Johansen

About

- Jobber i Agder Energi
- Bor i Kristiansand, Norge
- Fra Oslo

Bilder - 7

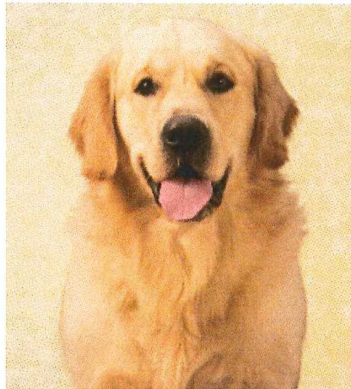


Venner - 13



Add New Block

 **Jan Johansen**
10 minutter siden
Tassen :)



Like · Comment · Edit · Delete

 **Jan Johansen**
April 20
Reiser til Roma i morgen :)

Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Ida Olsen

 **Jan Johansen**
endret profilbildet sitt - April 17



Like · Comment · Edit · Delete

Likt av Ole Pedersen

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING KUNDEBEHANDLER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er ”ikke i det hele tatt” og 7 er ”veldig mye”.
Ring rundt svaret.

Jeg synes Jan Johansen er:

Usosial	1	2	3	4	5	6	7	Sosial
Ikke hyggelig	1	2	3	4	5	6	7	Hyggelig
Negativ	1	2	3	4	5	6	7	Positiv

Basert på CV, søknadstekst og Facebook-profilen, hvor aktuell syns du Jan Johansen er for stillingen som kundebehandler?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Jan Johansen til ett jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Jan Johansen?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor avgjørende er informasjon funnet på Facebook for stillingen som kundebehandler?

1 2 3 4 5 6 7

INFORMASJON OM DELTAKER

Kjønn:

Alder:

Hvor mange år har du studert til sammen?

Kan du se for deg en karriere som HR-ansvarlig i fremtiden?

Hvor ofte bruker du sosiale medier som for eksempel Facebook?

Ranger svarene fra 1 – 7 hvor 1 er ”helt uenig” og 7 er ”helt enig”.
Ring rundt svaret.

Det er mer ønskelig å velge en middelvei enn å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Når uenighet eksisterer blant mennesker, bør de søke etter måter å møtes på halvveien og ta hensyn til alles meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er viktigere å finne en måte å møtes på halvveien, enn å diskutere hvem som har rett/feil, når ens mening kommer i konflikt med andres meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er ønskelig å være i harmoni, enn å være uenig med andre som har ulik mening enn en selv.

1 2 3 4 5 6 7

Å velge en middelvei i et argument bør unngås.

1 2 3 4 5 6 7

Vi bør unngå å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Vedlegg 7: Eksperimentguide uten Facebook-profil

UNDERSØKELSE

I virkeligheten har en HR-ansvarlig mange søknader som de må lese gjennom før de avgjør hvem som får komme inn på intervju. Vi ønsker å forstå på hvilket grunnlag de velger ut de aktuelle kandidater.

Du får nå tildelt rollen som HR-ansvarlig i en bedrift. Det er for tiden utlyst to stillinger, en som kundebehandler og en som lagermedarbeider. Det er *en* kandidat til hver stilling, og din jobb er å avgjøre om personen er egnet for stillingen. Du har fått utlevert stillingsannonse, CV og søknadstekst.

Gjør følgende:

1. Les gjennom stillingsannonse nr. 1: Kundebehandler
2. Les gjennom CV og søknad til Jan Johansen
3. Svar på spørsmålene angående stillingen som kundebehandler
4. Les deretter gjennom stillingsannonse nr. 2: Lagermedarbeider
5. Les gjennom CV og søknad til Sverre Knutsen
6. Svar på spørsmålene angående stillingen som lagermedarbeider
7. Til slutt, vennligst svar på ” informasjon om deltaker”

Takk for hjelpen!

Sverre Knutsen
Agder Allè 21
4632 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Jeg viser til utlyst annonse på finn.no og søker på ledig stilling som lagermedarbeider hos Boxen AS.

Etter 4 år som lagermedarbeider hos XXL finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har lang erfaring innenfor lagerarbeid hos både XXL, ByggMax og Coop Obs, og trives veldig godt med denne typen arbeid.

Jeg tok trucksertifikatet i forbindelse med jobb på Coop Obs i 2005. Er daglig bruker av Office-pakken.

Som person er jeg tilpasningsdyktig og god til å holde orden. Mine tidligere kolleger beskriver meg i tillegg som strukturert.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Sverre Knutsen

Vedlegg: CV

CV – Sverre Knutsen

Adresse: Agder Allè 21

E-post: sverre.knutsen@gmail.com

Mobil: 99102674

Født: 05.11.1984

Arbeidserfaring

2010-2014 **XXL Sport og villmark**
Lagermedarbeider

2007-2010 **ByggMax**
Lagermedarbeider

2005-2007 **Coop Obs**
Truckfører av materialer

2003-2005 **Byggfirma AS**
Snekkerlærling

Utdanning

2005 **Fagbrev som snekker**

2000-2003 **Sinsen videregående skole**
Bygg og anlegg

Annet

2005 **Truckførersertifikat**

Referanser: Oppgis ved forespørsel.

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING SOM LAGERMEDARBEIDER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "veldig mye".
Ring rundt svaret.

Jeg synes Sverre Knutsen er:

Usosial	1	2	3	4	5	6	7	Sosial
Ikke hyggelig	1	2	3	4	5	6	7	Hyggelig
Negativ	1	2	3	4	5	6	7	Positiv

Basert på CV og søknadstekst, hvor aktuell syns du Sverre Knutsen er for stillingen som lagermedarbeider?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Sverre Knutsen til et jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Sverre Knutsen?

1 2 3 4 5 6 7

Jan Johansen
Gimleveien 2
4630 Kristiansand

SØKNAD PÅ STILLING SOM KUNDEBEHANDLER

Jeg viser til annonse på finn.no og søker ledig stilling som kundebehandler hos Boxen AS.

Etter 3 fine år som kundebehandler i Agder Energi finner jeg tiden inne for å søke nye utfordringer. Jeg har tidligere jobbet som kundebehandler i Agder Energi og i DnB, og har dermed bred erfaring som kundebehandler i ulike bedrifter. Jeg trivdes veldig godt som kundebehandler tidligere, og finner derfor stillingen som kundebehandler hos Boxen AS meget interessant.

Jeg er en energisk, positiv og detaljorientert person. Tidligere kollegaer beskriver meg i tillegg som sosial og samarbeidsvillig.

Jeg ser frem til å høre fra dere.

Med vennlig hilsen

Jan Johansen

Vedlegg: CV

CV – Jan Johansen

Adresse: Gimleveien 2

E-post: jan.johansen@gmail.com

Mobil: 48798820

Født: 15.01.1984

Arbeidserfaring

2011-2014	Agder Energi Kundebehandler
2006-2011	DnB Kundebehandler
2003-2006	DnB Sommerjobb som kundebehandler

Utdanning

2003-2006	Høgskolen i Stavanger Bachelor økonomi og administrasjon
2006	Montclair State University (via HIS) Business and administration
2000-2003	Fagerborg videregående skole Bedriftsøkonomi

Språk

Norsk	Meget godt skriftlig og flytende muntlig
Engelsk	Godt skriftlig og muntlig

Referanser

Oppgis ved forespørsel.

SPØRSMÅL ANGÅENDE STILLING KUNDEBEHANDLER

Ranger jobbsøker fra 1-7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "veldig mye".
Ring rundt svaret.

Jeg synes Jan Johansen er:

Usosial	1	2	3	4	5	6	7	Sosial
Ikke hyggelig	1	2	3	4	5	6	7	Hyggelig
Negativ	1	2	3	4	5	6	7	Positiv

Basert på CV og søknadstekst, hvor aktuell syns du Jan Johansen er for stillingen som kundebehandler?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å be Jan Johansen til ett jobbintervju?

1 2 3 4 5 6 7

Hvor sannsynlig er det at du ansetter Jan Johansen?

1 2 3 4 5 6 7

INFORMASJON OM DELTAKER

Kjønn:

Alder:

Hvor mange år har du studert til sammen?

Kan du se for deg en karriere som HR-ansvarlig i fremtiden?

Hvor ofte bruker du sosiale medier som for eksempel Facebook?

Ranger svarene fra 1 – 7 hvor 1 er ”helt uenig” og 7 er ”helt enig”.
Ring rundt svaret.

Det er mer ønskelig å velge en middelvei enn å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Når uenighet eksisterer blant mennesker, bør de søke etter måter å møtes på halvveien og ta hensyn til alles meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er viktigere å finne en måte å møtes på halv veien, enn å diskutere hvem som har rett/feil, når ens mening kommer i konflikt med andres meninger.

1 2 3 4 5 6 7

Det er ønskelig å være i harmoni, enn å være uenig med andre som har ulik mening enn en selv.

1 2 3 4 5 6 7

Å velg en middelvei i et argument bør unngås.

1 2 3 4 5 6 7

Vi bør unngå å ty til det ekstreme.

1 2 3 4 5 6 7

Vedlegg 8: Oversikt over fordeling på de tre gruppene

		Condition			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kontroll	31	33,7	33,7	33,7
	PositivFB	31	33,7	33,7	67,4
	NegativFB	30	32,6	32,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Vedlegg 9: Oversikt over andel kjønn

		Kjønn			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvinne	53	57,6	57,6	57,6
	Mann	39	42,4	42,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Vedlegg 10: Oversikt over alder på deltakerne

		Alder			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	16	17,4	17,4	17,4
	21,00	28	30,4	30,4	47,8
	22,00	21	22,8	22,8	70,7
	23,00	5	5,4	5,4	76,1
	24,00	7	7,6	7,6	83,7
	25,00	3	3,3	3,3	87,0
	26,00	3	3,3	3,3	90,2
	27,00	2	2,2	2,2	92,4
	29,00	1	1,1	1,1	93,5
	31,00	1	1,1	1,1	94,6
	35,00	1	1,1	1,1	95,7
	36,00	1	1,1	1,1	96,7
	38,00	1	1,1	1,1	97,8
	41,00	1	1,1	1,1	98,9
	44,00	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Vedlegg 11: Oversikt over prosentvis fordeling basert på alder

Statistics		
Alder		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		22,9783
Std. Deviation		4,39525
Percentiles	25	21,0000
	50	22,0000
	75	23,0000

Vedlegg 12: Oversikt over antall år studert

Studieår					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,1	1,1	1,1
	1,50	3	3,3	3,3	4,3
	2,00	46	50,0	50,0	54,3
	2,50	3	3,3	3,3	57,6
	3,00	24	26,1	26,1	83,7
	4,00	4	4,3	4,3	88,0
	4,50	1	1,1	1,1	89,1
	5,00	7	7,6	7,6	96,7
	6,00	2	2,2	2,2	98,9
	8,00	1	1,1	1,1	100,0
Total		92	100,0	100,0	

Vedlegg 13: oversikt over prosentvis fordeling basert på studieår

Statistics		
Studieår		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		2,7446
Std. Deviation		1,18946
Percentiles	25	2,0000
	50	2,0000
	75	3,0000

Vedlegg 14: Oversikt over deltakernes hyppighet på Facebook

FBofte					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hver dag	82	89,1	89,1	89,1
	hver uke	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Vedlegg 15: Oversikt over sannsynlighet for HR-jobb i fremtiden

HRjobb					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nei	39	42,4	42,4	42,4
	kanskje	26	28,3	28,3	70,7
	ja	27	29,3	29,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Vedlegg 16: ANOVA knyttet til manipulerte variabler

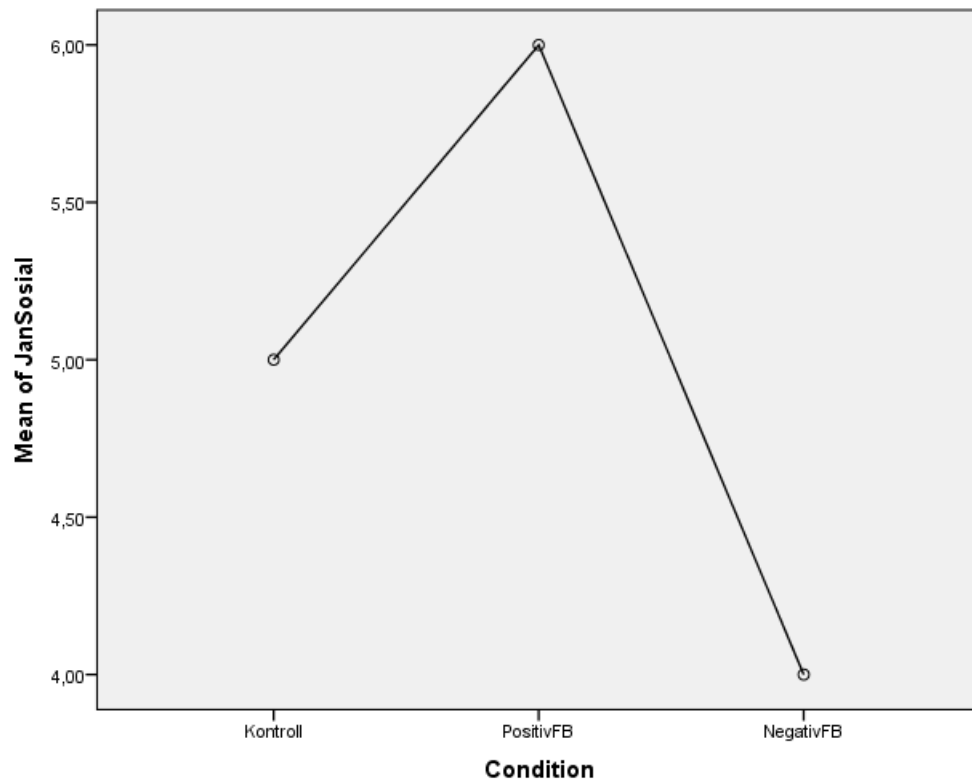
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
JanSosial	Between Groups	60,989	2	30,495	21,203	,000
	Within Groups	128,000	89	1,438		
	Total	188,989	91			
Janattitude	Between Groups	7,793	2	3,897	3,704	,028
	Within Groups	93,628	89	1,052		
	Total	101,421	91			
SverreSosial	Between Groups	75,789	2	37,895	26,121	,000
	Within Groups	129,113	89	1,451		
	Total	204,902	91			
Sverreattitude	Between Groups	25,989	2	12,995	13,451	,000
	Within Groups	85,978	89	,966		
	Total	111,967	91			

Vedlegg 17: Tukey HSD - sammenligning av manipulerede variabler og betingelser

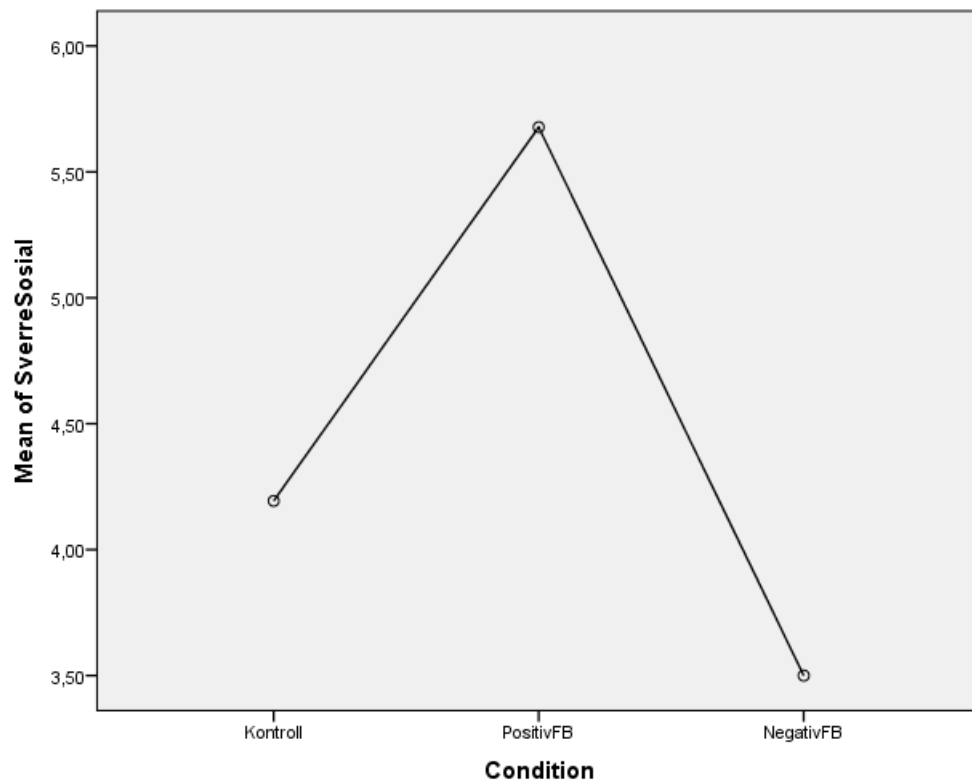
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Condition	(J) Condition	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
JanSosial	Kontroll	PositivFB	-1,0000 [*]	,30461	,004	-1,7261	-,2739
		NegativFB	1,0000 [*]	,30714	,005	,2679	1,7321
	PositivFB	Kontroll	1,0000 [*]	,30461	,004	,2739	1,7261
		NegativFB	2,0000 [*]	,30714	,000	1,2679	2,7321
	NegativFB	Kontroll	-1,0000 [*]	,30714	,005	-1,7321	-,2679
		PositivFB	-2,0000 [*]	,30714	,000	-2,7321	-1,2679
Janattitude	Kontroll	PositivFB	-,53226	,26052	,108	-1,1532	,0887
		NegativFB	,14409	,26268	,848	-,4820	,7702
	PositivFB	Kontroll	,53226	,26052	,108	-,0887	1,1532
		NegativFB	,67634 [*]	,26268	,031	,0502	1,3025
	NegativFB	Kontroll	-,14409	,26268	,848	-,7702	,4820
		PositivFB	-,67634 [*]	,26268	,031	-1,3025	-,0502
SverreSosial	Kontroll	PositivFB	-1,48387 [*]	,30593	,000	-2,2131	-,7547
		NegativFB	,69355	,30847	,069	-,0417	1,4288
	PositivFB	Kontroll	1,48387 [*]	,30593	,000	,7547	2,2131
		NegativFB	2,17742 [*]	,30847	,000	1,4422	2,9127
	NegativFB	Kontroll	-,69355	,30847	,069	-1,4288	,0417
		PositivFB	-2,17742 [*]	,30847	,000	-2,9127	-1,4422
Sverreattitude	Kontroll	PositivFB	-,85484 [*]	,24965	,003	-1,4499	-,2598
		NegativFB	,42419	,25172	,217	-,1758	1,0242
	PositivFB	Kontroll	,85484 [*]	,24965	,003	,2598	1,4499
		NegativFB	1,27903 [*]	,25172	,000	,6790	1,8790
	NegativFB	Kontroll	-,42419	,25172	,217	-1,0242	,1758
		PositivFB	-1,27903 [*]	,25172	,000	-1,8790	-,6790

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

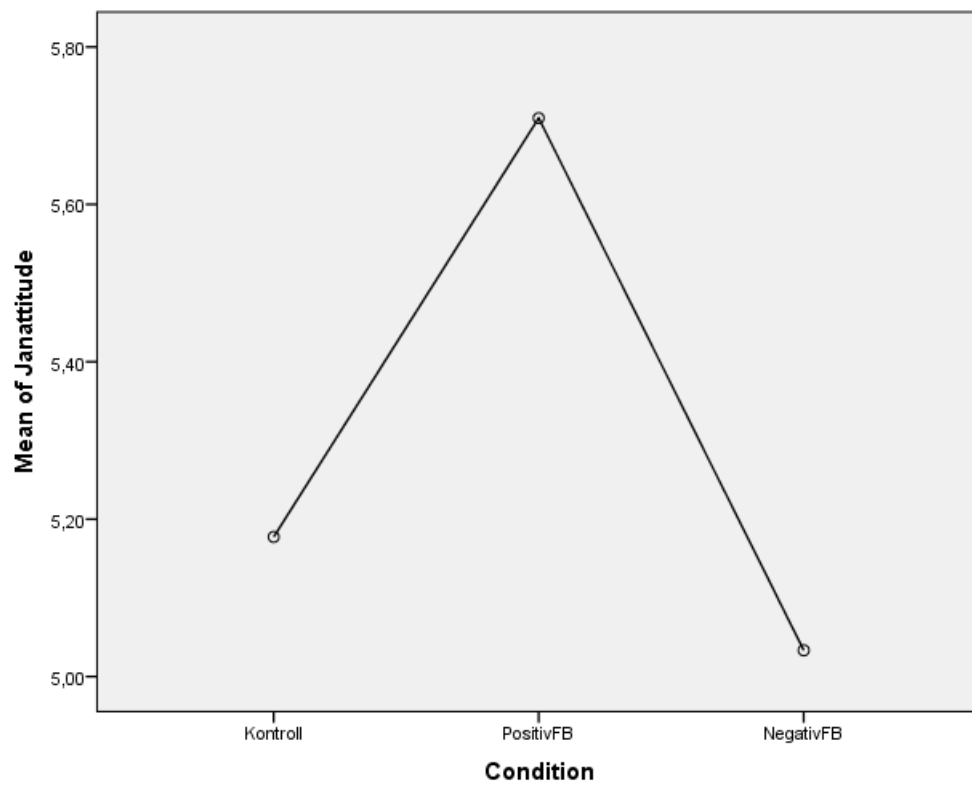
Vedlegg 18: Grad av FB-påvirkning på sosial knyttet til kundebehandler



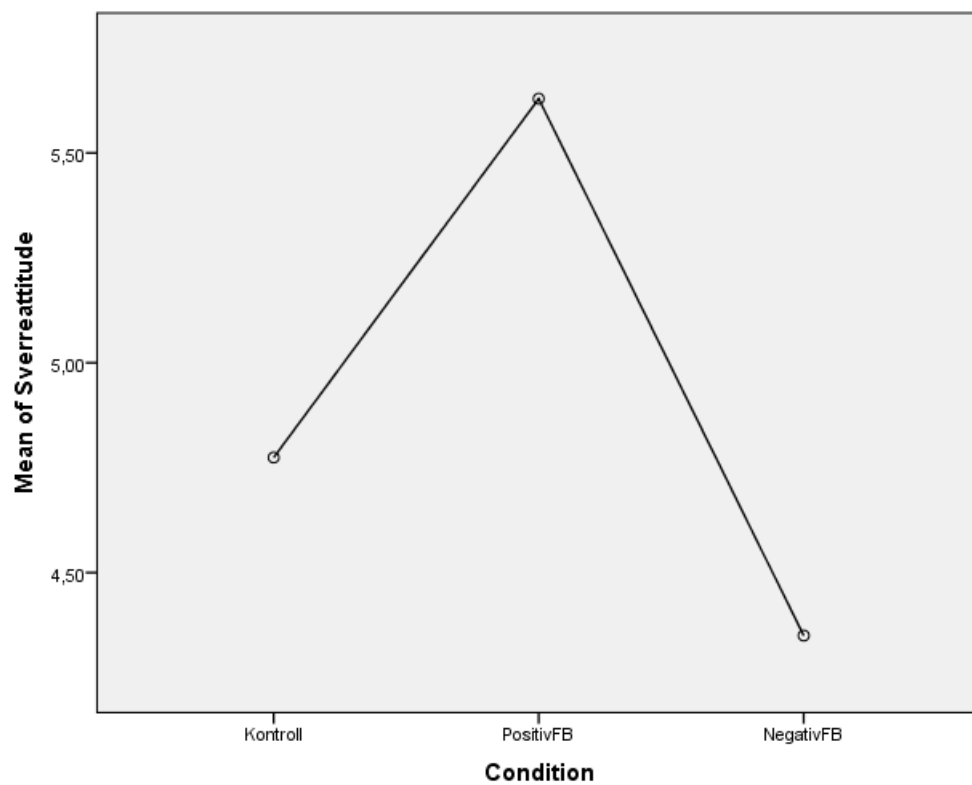
Vedlegg 19: Grad av FB-påvirkning på sosial knyttet til lagermedarbeider



Vedlegg 20: Grad av FB-påvirkning på holdning knyttet til kundebehandler



Vedlegg 21: Grad av FB-påvirkning på holdning knyttet til lagermedarbeider



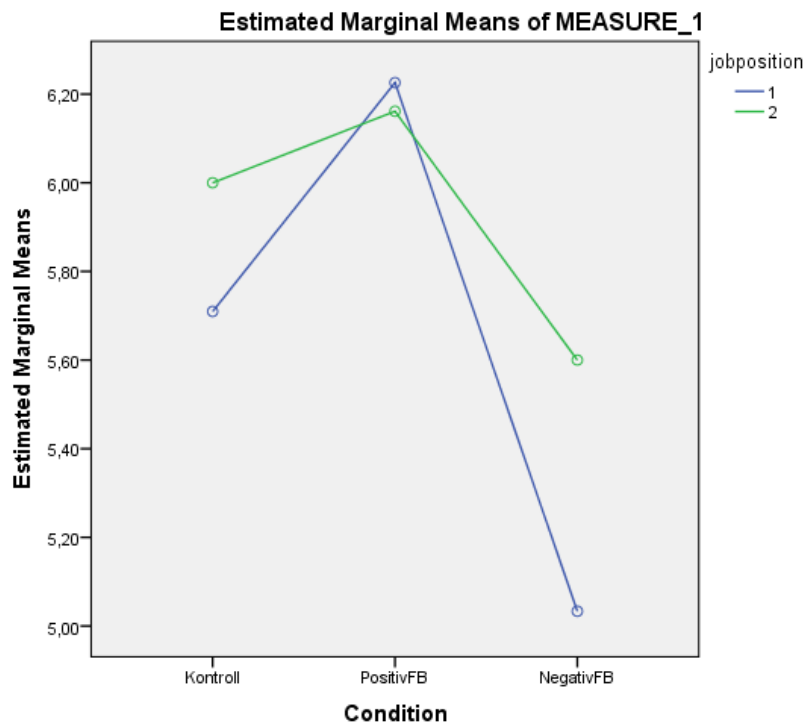
Vedlegg 22: Test av effekten av Facebook på aktualitet

Tests of Between-Subjects Effects					
Measure: MEASURE_1					
Transformed Variable: Average					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	4039,708	1	4039,708	2203,598	,000
Condition	23,446	1	23,446	12,789	,001
Error	108,161	59	1,833		

Vedlegg 23: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på aktualitet

Pairwise Comparisons							
Measure: MEASURE_1							
Condition	(I) jobposition	(J) jobposition	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^b	95% Confidence Interval for Difference ^b	
						Lower Bound	Upper Bound
PositivFB	1	2	,065	,223	,774	-,382	,511
	2	1	-,065	,223	,774	-,511	,382
NegativFB	1	2	-,567 [*]	,227	,015	-1,021	-,112
	2	1	,567 [*]	,227	,015	,112	1,021
Based on estimated marginal means							
*. The mean difference is significant at the ,05 level.							
b. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.							

Vedlegg 24: Hvordan aktualitet blir påvirket av betingelsene



Vedlegg 25: Test av effekten av Facebook på intervju

Tests of Between-Subjects Effects					
Measure: MEASURE_1					
Transformed Variable: Average					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	4167,504	1	4167,504	1499,998	,000
Condition	22,422	1	22,422	8,070	,006
Error	163,922	59	2,778		

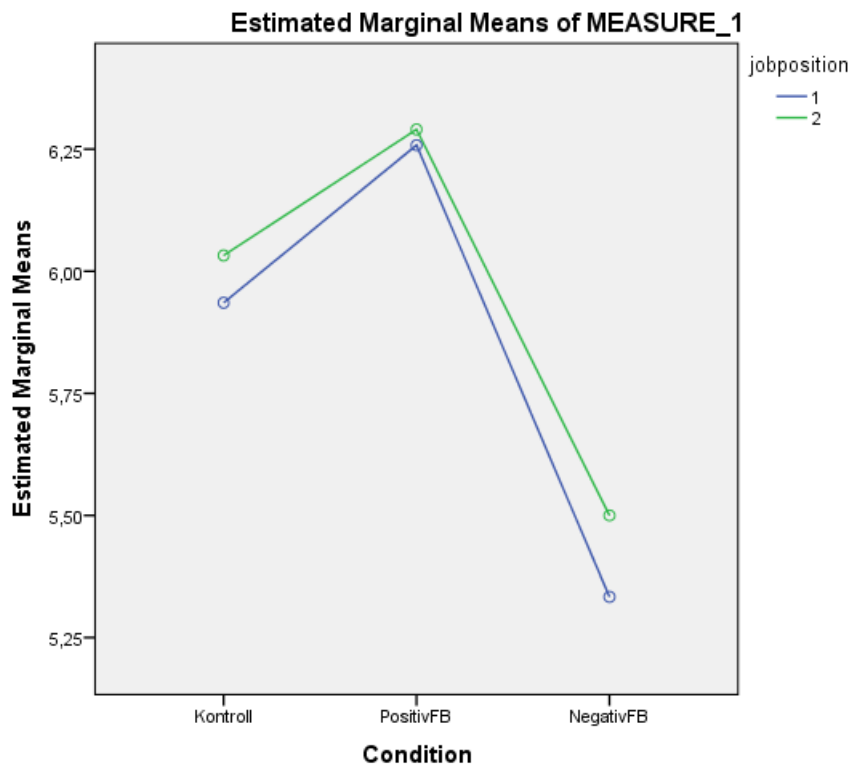
Vedlegg 26: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på intervju

Pairwise Comparisons							
Measure: MEASURE_1							
Condition	(I) jobposition	(J) jobposition	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^a	95% Confidence Interval for Difference ^a	
						Lower Bound	Upper Bound
PositivFB	1	2	-,032	,189	,865	-,410	,345
	2	1	,032	,189	,865	-,345	,410
NegativFB	1	2	-,167	,192	,388	-,551	,217
	2	1	,167	,192	,388	-,217	,551

Based on estimated marginal means

a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.

Vedlegg 27: Hvordan intervju blir påvirket av betingelsene



Vedlegg 28: Test av effekten av Facebook på ansettelse

Tests of Between-Subjects Effects					
Measure: MEASURE_1					
Transformed Variable: Average					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	3453,919	1	3453,919	1779,632	,000
Condition	18,378	1	18,378	9,469	,003
Error	114,508	59	1,941		

Vedlegg 29: Sammenligning av positiv og negativ Facebook-profil på ansettelse

Pairwise Comparisons							
Measure: MEASURE_1							
Condition	(I) jobposition	(J) jobposition	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^a	95% Confidence Interval for Difference ^a	
						Lower Bound	Upper Bound
PositivFB	1	2	-,129	,224	,568	-,578	,320
	2	1	,129	,224	,568	-,320	,578
NegativFB	1	2	-,333	,228	,149	-,790	,123
	2	1	,333	,228	,149	-,123	,790
Based on estimated marginal means							
a. Adjustment for multiple comparisons: Bonferroni.							

Vedlegg 30: Hvordan ansettelse blir påvirket av betingelsene

