

**Gitte Marie Heggheim og Sofie Nordstrøm Kristiansen**

---

# **Rekruttering via digitale sosiale nettverk**

**En studie av digitale sosiale nettverk ved rekruttering av  
økonomikandidater og hvilke effekter dette kan gi**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon**

**Handelshøyskolen ved HiOA**

**2017**

## Sammendrag

I denne masteroppgaven bidrar vi med et helhetlig bilde av bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering av økonomikandidater i Norge, og hvilke effekter dette gir. I tillegg gir vi et bilde av hvordan rekrutterere tror dagens rekrutteringsprosesser vil tilpasse seg en mer digital fremtid. Metoden vi bruker er en tverrsnittundersøkelse i form av intervjuer med nøkkelinformanter fra syv bedrifter i ulike bransjer, støttet opp av sekundærdata fra en spørreundersøkelse gjennomført av The Cranfield Network i 2015. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til bedrifter med over 100 ansatte i HR Norges nettverk og har 236 respondenter.

Våre resultater viser at digitale sosiale nettverk brukes av arbeidsgiver til å dele informasjon om bedriften og ledige stillinger med potensielle kandidater. Arbeidstaker bruker digitale sosiale nettverk til å dele informasjon om sin kompetanse med potensielle arbeidsgivere. Effekten av dette er raskere innhenting av informasjon og en mer effektiv rekrutteringsprosess for begge parter. Det anses som kostnadseffektivt og kan føre til flere relevante søkere gjennom målrettet rekruttering. Digitale sosiale nettverk brukes aktivt i headhunting, spesielt LinkedIn. Ulemper ved bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning er at det er tidkrevende og vanskelig å måle direkte effekt. Videre kan bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering knyttes til etiske problemstillinger rundt usaklig beslutningsgrunnlag og lovfestede begrensninger om personvern. Vår studie tyder på at digitale sosiale nettverk vil få en større rolle i fremtidens rekruttering. For næringslivet blir det dermed viktig å etablere retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering.

## **Abstract**

This thesis contributes with a holistic view on the use of digital social networks in recruiting Economic Graduates in Norway, and what effects such use may provide. In addition, we provide insight in how recruiters believe the current recruitment processes will adapt to a more digital future. The method used is a cross-sectional survey in the form of key informant interviews, supported by secondary data from the Cranfield Network's survey from 2015. The survey was sent to companies with over 100 employees in HR Norges's network and has 236 respondents.

The results show that digital social networks are used by employers to share open positions and information about the company with potential candidates. Employees use digital social networks to share information about their experience and skills with potential employers. The effects are quicker gathering of information and more efficient recruitment processes for both applicants and recruiters. It is considered cost efficient and can lead to more relevant applicants through targeted recruiting. Digital social networks are used actively in headhunting, especially LinkedIn. The downside to using digital social networks for advertising is that it is time consuming and hard to measure direct effect. Furthermore, the use of digital social networks for recruitment can lead to ethical problems regarding the basis for employment decisions and legal issues regarding privacy laws. The thesis shows that digital social networks will play a bigger role in future recruitment processes. For businesses, it will therefore be important to set guidelines for the use of digital social networks in recruitment.

## Forord

Denne avhandling ble skrevet våren 2017 og er den avsluttende oppgaven av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon med hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Avhandlingen har en ramme på 30 studiepoeng og har en tidsbegrensning på ett semester.

Hensikten med avhandlingen er å gi et helhetlig bilde av bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering av økonomikandidater i Norge og hvilke effekter dette gir. Gjennom denne studien har vi utviklet en grundig forståelse av hvordan digitale sosiale nettverk brukes av norske bedrifter, og hva man bør tenke på for å gjøre dette på en god måte. Vi har også tilegnet oss kunnskap og erfaring med å gjennomføre et forskningsprosjekt med både kvalitativ og kvantitativ datainnsamlingsmetode.

Takk til alle informantene som har delt deres innsikt i bedriftens rekrutteringsprosesser. Vi takker også Erik Døving for tilgang til Cranet-undersøkelsen. Uten deres velvilje og kunnskap kunne ikke studien vært gjennomført.

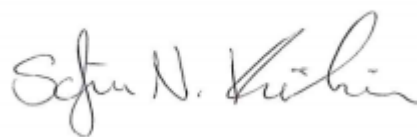
Takk til vår veileder Erik Døving som har geleidet oss gjennom dette avsluttende semesteret på siviløkonomstudiet. Han har svart på utallige e-poster, vært en faglig sparringspartner, en kilde til kunnskap og en viktig bidragsyter til denne avhandlingen. Takk for at du har delt din kunnskap og tid med oss.

Vi vil også takke familie for støtte, korrekturlesing og ferdig servert middag i skriveprosessen.

Oslo, 26.05.2017



Gitte Marie Heggheim



Sofie Nordstrøm Kristiansen

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2 Begrepsavklaring .....	3
1.3 Bakgrunn for valg av tema .....	5
1.4 Avhandlingens struktur.....	6
2. Tidligere forskning .....	8
2.1 Teknologi i rekrutteringsprosessen.....	8
2.2 Rekruttering via digitale sosiale nettverk .....	9
2.2.1 Utlysning.....	11
2.2.2 Seleksjon.....	12
2.3 Effekter av digitale sosiale nettverk i rekruttering .....	14
2.3.1 Utlysning.....	14
2.3.2 Seleksjon.....	15
2.4 Etske perspektiv .....	16
2.4.1 Juridiske problemstillinger .....	17
2.4.2 Etske problemstillinger .....	17
2.5 Oppsummering av tidligere forskning.....	19
3. Studie 1 .....	20
3.1 Metode.....	20
3.1.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign.....	21
3.1.2 Datainnsamling .....	23
3.1.3 Kvalitativ dataanalyse.....	25
3.1.4 Etske retningslinjer .....	26
3.2 Analyse .....	28
3.2.1 Utlysning.....	30
3.2.2. Seleksjon.....	34
3.2.3 Effekter .....	39
3.2.4 Fremtiden.....	45
3.2.5 Oppsummering .....	47
4. Studie 2.....	51
4.1 Metode.....	51
4.1.1 Cranet-undersøkelsen fra 2015 .....	52
4.1.2 Variabler .....	53
4.1.3 Håndtering av manglende data .....	57
4.1.4 Deskriptiv statistikk .....	58

4.1.5 Multikolaritet .....	60
4.2 Analyse .....	61
4.2.1 Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister .....	61
4.2.2 Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister .....	67
4.2.4 Oppsummering .....	72
5. Diskusjon .....	75
5.1 I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk? .....	75
5.1.1 Utllysning .....	76
5.1.2 Seleksjon .....	77
5.2 Når brukes digitale sosiale nettverk i rekruttering? .....	79
5.2.1 Utllysning .....	79
5.2.2 Seleksjon .....	82
5.3 Hvilke fordeler ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen? .....	84
5.3.1 Utllysning .....	84
5.3.2 Seleksjon .....	87
5.4 Hvilke ulemper ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen? .....	88
5.4.1 Utllysning .....	88
5.4.2 Seleksjon .....	89
5.5 Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen? .....	90
5.6 Tar firmaer imot søknader på papir, eller kun via digitale rekrutteringsverktøy? .....	92
5.7 Hvilke etiske utfordringer ser rekrutterere ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen? .....	93
5.8 Hvordan kan en profil på digitale sosiale nettverk skaffe en økonomikandidat jobb? .....	96
5.9 Hvordan vil bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering tilpasse seg en mer digital fremtid? .....	97
5.10 Diskusjon av studiens kredibilitet .....	100
5.10.1 Studie 1 .....	100
5.10.2 Studie 2 .....	104
5.11 Oppsummering og vurdering .....	105
6. Avslutning .....	110
6.1 Konklusjon .....	110
6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning .....	113
6.3 Praktiske implikasjoner .....	114
7. Litteraturliste .....	116

## Oversikt over figurer

Figur 3.1: Miles og Hubermans interaktive modell for analyse.....	25
---	----

## Oversikt over tabeller

Tabell 3.1: Bakgrunnsdata om bedriftene.....	22
Tabell 3.2: Oversikt over nedfelte retningslinjer i bedriftene.....	29
Tabell 3.3: Bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning.....	30
Tabell 3.4: Bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon.....	35
Tabell 3.5: Effekter av å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning.....	40
Tabell 3.6: Effekter av å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon.....	43
Tabell 4.1: Beskrivelse av de avhengige variablene.....	53
Tabell 4.2: Beskrivelse av de uavhengige variablene.....	54
Tabell 4.3: Beskrivelse av kontrollvariablene.....	56
Tabell 4.4: Andel bedrifter som bruker digitale sosiale nettverk til utlysning.....	58
Tabell 4.5: Andel bedrifter som bruk er digitale sosiale nettverk til seleksjon.....	59
Tabell 4.6: Antall ansatte.....	59
Tabell 4.7: Beskrivelse av hvem som har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon, antall og prosent.....	60
Tabell 4.8: “Digitale sosiale nettverk til utlysning av fagspesialister” mot “annonsering på kommersielle websider som utlysningsmetode” i prosent.....	62
Tabell 4.9: “Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” mot “ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon”.....	63
Tabell 4.10: “Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” mot “HR-avdeling”.....	63
Tabell 4.11: Logistisk regresjon for bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister.....	64
Tabell 4.12: Klassifikasjonstabell for digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister.....	66
Tabell 4.13: Modellsammendrag for digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister.....	67
Tabell 4.14: “Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” mot “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister”.....	68
Tabell 4.15: “Digitale sosiale nettverk i seleksjon av fagspesialister” mot “Ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon”.....	68
Tabell 4.16: “Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” mot “HR-avdeling”.....	69

Tabell 4.17: Logistisk regresjon for bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister.....	70
Tabell 4.18: Klassifikasjonstabell for digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister.....	72
Tabell 4.19: Modellsammendrag for digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister.....	72
Tabell 4.20: Oppsummering av bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister og seleksjon av fagspesialister.....	73
Tabell 5.1: Oversikt over funn knyttet opp mot forsknings spørsmål.....	107

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1: Utvikling i rekrutteringsmetoder for fagspesialister.....	125
Vedlegg 2: Søkelogg for tidligere forskning.....	127
Vedlegg 3: Intervjuguider.....	128
Vedlegg 4: Informasjonsskjema til informanter.....	131



# 1. Innledning

Vi ser at tradisjonell rekruttering er i ferd med å nå et skifte. I dag kan CV i papirform erstattes med en profil på LinkedIn og ansikt-til-ansikt intervjuer erstattes med Skype-intervjuer. Hverdagen blir mer og mer digital for både arbeidssøkere og rekrutterere. Sosiale medier gjorde sitt inntog i starten på 2000-tallet, og har utviklet seg raskt. Plattformene benyttes allerede i rekruttering og det er forespeilet at sosiale medier vil stjele mye plass i fremtidens rekrutteringsprosesser (Hopland 2016).

Vi mener digitale sosiale nettverk kan bidra til å effektivisere informasjonsdelingen mellom arbeidsgiver og potensielle arbeidstakere. Digitale sosiale nettverk er en kanal hvor arbeidsgiver kan dele informasjon om bedriften og ledige stillinger slik at arbeidstakere er informert om muligheter i bedriften. På lik måte kan arbeidstakere gjøre informasjon om sin kompetanse lett tilgjengelig for potensielle arbeidsgivere. Summen av dette tror vi blir raskere innhenting av informasjon for begge parter og en mer effektiv rekrutteringsprosess. Dette er temaet for denne avhandlingen: bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering av økonomikandidater.

I dette kapitlet går vi først inn på problemstillingen for denne avhandlingen, samt de tilhørende forskningsspørsmålene. Videre definerer vi viktige begreper som benyttes i avhandlingen og presenterer bakgrunnen for valg av avhandlingens tema. Avslutningsvis i kapitlet presenteres en disposisjon for avhandlingen.

## 1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom en litteraturgjennomgang på temaet rekruttering via digitale sosiale nettverk fant vi svært lite forskning basert på norske forhold, og tilnærmet ingen forskning med hovedfokus på økonomikandidater i Norge. Med denne avhandlingen ønsker vi å bidra med ny forskning på området i det norske markedet. Vi ønsker å gi et innblikk i rekruttering i en moderne digital kontekst og vise hvordan rekrutteringsprosessen foregår via digitale sosiale nettverk, spesielt for rekruttering av økonomikandidater. Avhandlingen skal også tegne et bilde av hvordan en etablert praksis vil tilpasse seg en mer digitalisert hverdag i fremtiden.

For å begrense undersøkelsen har vi valgt å fokusere på rekruttering via digitale sosiale nettverk, det vil si sosiale medier med nettverksfunksjon, og med hovedfokus på nyutdannede økonomer. Til å belyse temaet har vi valgt følgende problemstilling:

*“Hvordan brukes digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvilke effekter gir dette?”*

Dette er vår overordnede problemstilling gjennom hele forskningsprosjektet. Vi har formulert ni forskningsspørsmål for å konkretisere hvilke aspekter ved rekruttering via digitale sosiale nettverk vi skal fokusere på. Forskningsspørsmålene er som følger:

- 1. I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk?*
- 2. Når brukes digitale sosiale nettverk i rekruttering?*
- 3. Hvilke fordeler ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?*
- 4. Hvilke ulemper ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?*
- 5. Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen?*
- 6. Tar firmaer imot søknader på papir, eller kun via digitale rekrutteringsverktøy?*
- 7. Hvilke etiske utfordringer ser rekrutterere ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?*
- 8. Hvordan kan en profil på digitale sosiale nettverk skaffe en økonomikandidat jobb?*
- 9. Hvordan vil bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering tilpasse seg en mer digital fremtid?*

Vi har formulert disse forskningsspørsmålene med den hensikt å belyse hvordan rekrutterere i dag henter inn og deler informasjon om og med potensielle kandidater, og i hvor stor grad rekrutterere har adoptert digitale sosiale nettverk i rekruttering. Vi mener disse forskningsspørsmålene vil gi et helhetlig bilde av problemstillingen ved å trekke frem hvilken informasjon digitale sosiale nettverk kan bidra med, og hvordan den kan brukes effektivt.

Vi bruker flere datakilder, såkalt triangulering (Yin 2009). Avhandlingen deles inn i to studier: Studie 1 og Studie 2. Studie 1 består av en kvalitativ undersøkelse, mens Studie 2 vil

bestå av en analyse av en kvantitativ undersøkelse. Fokuset er på den kvalitative undersøkelsen, Studie 1, mens Studie 2 benyttes til å svare på forskningsspørsmål knyttet til kvantitative data og til å støtte opp om funn fra den kvalitative studien.

Første og femte forskningsspørsmål skal vi besvare ved hjelp av den kvantitative undersøkelsen basert på Cranet-undersøkelsen fra 2015. Undersøkelsen har 236 respondenter hvor alle er bedrifter med over 100 ansatte i HR Norges nettverk. Vi vil også bruke den kvantitative undersøkelsen til å belyse hvilke faktorer i bedriften som kan påvirke bruken av digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater.

De andre forskningsspørsmålene skal besvares gjennom den kvalitative undersøkelsen i Studie 1. Her innhenter vi informasjon fra sentrale nøkkelpersoner i rekrutteringsavdelingen til bedrifter, et rekrutteringsselskap og en bedrift som driver en digital markeds plass for jobb. Nøkkelpersonene er aktivt involvert i firmaenes rekrutteringsprosesser. Dette er viktig for å se på rekrutteringen fra den rekrutterende part sitt perspektiv.

Ved å undersøke bedrifters rekrutteringsprosesser får vi et innblikk i digitale sosiale nettverks rolle ved rekruttering av økonomikandidater. Vi forventer at bedriftene er aktive på de største kanalene, samt utnytter mulighetene som ligger i bruk av digitale sosiale nettverk. Ettersom dette er et område som er i rask utvikling er det naturlig at det har skjedd endringer i bruken av digitale sosiale nettverk i forhold til tidligere forskning på området.

## **1.2 Begrepsavklaring**

I avhandlingen benytter vi flere begreper som vi har valgt å definere og begrense for å skape felles forståelse for lesere av avhandlingen.

### **Rekruttering**

Med rekruttering mener vi her prosessen fra en stilling blir utlyst i markedet og hele prosessen frem til stillingen er besatt. Beste HRM praksis sier at rekruttering handler om å tiltrekke seg de beste og riktige personene til virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2014). Vi utelukker Employer Branding i den grad dette er mulig, da vi har begrenset tidsperspektiv og vi anser dette som et stort emne. Employer Branding defineres som prosessen med å bygge en identifiserbar og unik arbeidsgiveridentitet og arbeidsgivermerkevare som et konsept for firmaet som skiller det fra konkurrentene (Backhaus og Tikoo 2004, 502). I avhandlingen vil

fokuset være på et rekrutteringsfirma eller rekrutteringsavdelingen i større firmaer som er spesielt attraktive som arbeidsplass for nyutdannede økonomer. Vi ser på rekruttering fra rekrutterers perspektiv.

### **Økonomikandidater**

Høyere utdannelse har en positiv korrelasjon med økende bruk av LinkedIn (Bangarter, Roulin og Konig 2012). Derfor har vi valgt å fokusere på nyutdannede økonomer, heretter økonomikandidater, i denne avhandlingen. Med nyutdannede økonomer velger vi i denne avhandlingen å avgrense begrepet til økonomistudenter som nylig fullførte sin utdannelse i økonomi, enten på bachelor- eller masternivå.

### **Digitale sosiale nettverk**

Med digitale sosiale nettverk mener vi en web-basert plattform som kan brukes til å dele innhold og kommunisere med andre brukere av plattformen. Digitale sosiale nettverk har en nettverksfunksjon, og begrenses til at de må kunne brukes til både utlysning og seleksjon i en rekrutteringsprosess. Derfor velger vi å se bort fra Instagram og Snapchat som i større grad handler om Employer Branding. Vi mener at blant annet LinkedIn, Facebook og Twitter er eksempler på digitale sosiale nettverk som brukes i rekrutteringsprosessen. Digitale sosiale nettverk regnes som et uformelt rekrutteringsverktøy i forhold til tradisjonelle verktøy, som for eksempel CV-portaler. LinkedIn anser vi som et profesjonelt nettverk hvor brukere begrenser informasjonsdeling til yrkesrelatert informasjon. Facebook anser vi som et privat nettverk som brukes for å dele mer personlig informasjon med brukeres personlige nettverk.

### **Digital markeds plass for jobb**

En digital markeds plass er en internetbasert plattform hvor man som arbeidsgiver kan publisere ledige stillinger slik at det blir tilgjengelig for alle som benytter plattformen. Arbeidstakere kan publisere sin CV på tilsvarende måte. I denne plattformen kommuniserer ikke stillingsutlysninger og CV-er med hverandre, og disse ikke kan kobles sammen. Digital markeds plass for jobb har ingen nettverksfunksjon og regnes derfor ikke som et digitalt sosialt nettverk. Derimot tror vi digital markeds plass for jobb kan være en konkurrent til rekruttering via digitale sosiale nettverk. Digital markeds plass for jobb vil heretter kalles for digital markeds plass.

### 1.3 Bakgrunn for valg av tema

Oljesektoren i Norge har opplevd sterk nedgang de siste årene og arbeidsledigheten øker. I januar 2016 var det 4,8% arbeidsledighet i Norge (Statistisk sentralbyrå 2016a). Stadig økende arbeidsledighet betyr sterkere konkurranse om stillingene. Studenter og nyutdannede er spesielt utsatt da de ofte ikke har noe relevant erfaring og skal konkurrere mot ingeniører, økonomer og andre fagfolk med lang fartstid i oljebransjen. Fra november 2015 til november 2016 økte antall registrerte arbeidsledige med universitets- og høyskoleutdanning med 8 %, hovedsakelig på Øst- og Vestlandet (Statistisk sentralbyrå 2016b).

Tall fra SSB viser at det mellom 1. oktober 2014 og 30. september 2015 var 1 024 studenter som fullførte mastergrad i økonomi her i Norge (Statistisk sentralbyrå 2014/2015). Dette kan antyde at det vil bli mange om beinet når over 1 000 studenter skal ut å søke på de samme jobbene. SSB spår at tilveksten av arbeidsstyrken for de med lang utdanning innen økonomi og administrasjon vil være høyere enn avgangen (Statistisk sentralbyrå 2016c).

*“Hver tredje nordmann bruker Facebook, LinkedIn og andre sosiale medier i jakten på ny jobb”* (Hellstrøm 2011). Hellstrøm (2011) sier at en av fem bruker aktivt sosiale medier til selve jobbsøkingprosessen, ikke bare til orientering i arbeidsmarkedet. I 2013 viste de nye tallene at seks av ti norske arbeidstakere mener at de kan finne ny jobb via digitale møteplasser (Fredriksen og Sørebo 2013, 50). En av hovedårsakene til at folk benytter profesjonelt orienterte digitale sosiale nettverkssider som LinkedIn, er for å søke etter jobb. Personlig og profesjonell nettverksbygging gjennom digitale sosiale nettverk har blitt en av de mest brukte jobbsøkingmetodene (Stopfer og Gosling 2013).

En voksende trend er bruken av sosiale medier i rekruttering (LinkedIn 2016). Ifølge LinkedIns rapport om Global Recruiting Trends 2016 anså 43% av respondentene digitale sosiale faglige nettverk som den beste kilden til kvalitetsansettelser, mens 42% mente det var jobb-nettsider som var best. Ut ifra Cranet-undersøkelsene fra 2004, 2009 og 2015 (vedlegg 1) ser vi at bruken av kommersielle jobb-nettsider har økt kraftig siden 2004, spesielt i Norge. Fra 2004 til 2009 har bruken av kommersielle jobb-nettsider gått fra 0,3% til 59,2%. Internasjonalt var andelen 44,3% i 2009. Dermed ser vi at Norge lå høyere enn gjennomsnittet i bruk av slike kanaler. I 2015 så vi en nedgang i de norske tallene, til 58,5%. Det kan være interessant å se om denne negative utviklingen vil fortsette. Slik vi ser det konkurrerer disse to plattformene mot hverandre om å lede fremtidens digitale rekruttering. LinkedIn-rapporten

viser at 39% anså sosiale og profesjonelle nettverk som en av de mest essensielle trendene innen rekruttering til profesjonelle roller. En annen viktig trend som kommer frem av rapporten er å finne bedre måter for arbeidsgivere å nå passive kandidater (LinkedIn 2016).

Tidligere forskning trekker frem kostnadsbesparelser som en tydelig positiv effekt ved å bruke digitale sosiale nettverk til rekruttering (Madia 2011; Madera 2012; Fredriksen og Sørebo 2013; Berg et al. 2014). Spesielt trekkes digitale sosiale nettverk frem som et effektivt verktøy for å rekruttere yngre nyutdannet arbeidskraft (Doherty 2010; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013; Berg et al. 2014). Likevel sier tidligere forskning at digitale sosiale nettverk ikke bør erstatte tradisjonelle rekrutteringsmetoder, men bør brukes som et supplement grunnet mulige problemstillinger knyttet til personvern (Madia 2011; Kapse, Patil og Patil 2012; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013).

Vårt bidrag til forskningen vil være et helhetlig bilde av bruken av digitale sosiale nettverk til rekruttering av økonomikandidater i Norge. Et slikt bilde har til hensikt å bevisstgjøre praktiserende om hvordan digitale sosiale nettverk brukes i dag, og hva slik bruk kan medføre av positive og negative effekter. Vi ønsker også å gi et bilde av hvordan rekrutterere tror fremtidig rekruttering vil foregå, og spesielt digitale sosiale nettverks rolle.

## **1.4 Avhandlingens struktur**

**Kapittel 2 - Tidligere forskning:** I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket for avhandlingen. Tidligere forskning legger føringer for formulering av forskningsspørsmål, og deretter grunnlaget for videre analyse og diskusjon.

**Kapittel 3 - Metode og analyse av kvalitative data:** Dette kapitlet inneholder den metodologiske fremgangsmåten for Studie 1 som omfatter den kvalitative delen av studien. Videre presenterer vi analysen for Studie 1.

**Kapittel 4 - Metode og analyse av kvantitative data:** Her presenteres den metodologiske fremgangsmåten for Studie 2 som omfatter den kvantitative delen av studien, etterfulgt av analysen for Studie 2.

**Kapittel 5 – Diskusjon:** Her diskuterer vi relevante funn fra analysen i Studie 1 og Studie 2 opp mot tidligere forskning. Avslutningsvis drøftes styrker og svakheter ved de empiriske modellene.

**Kapittel 6 - Avslutning:** Dette kapitlet skal avslutte avhandlingen gjennom å se på undersøkelsens konklusjoner, teoretiske implikasjoner og videre forskning, samt implikasjoner for praktiserende.

## **2. Tidligere forskning**

Dette er en litteraturgjennomgang av artikler og tidligere forskning på emnet rekruttering ved bruk av digitale sosiale nettverk. Ved å oppsummere tidligere forskning ønsker vi å gi et helhetsbilde av emnet rekruttering av økonomikandidater via digitale sosiale nettverk og med dette sette rammene for vår avhandling.

For å finne relevante artikler gjorde vi et strukturert litteratursøk i flere databaser. Web of Science, Academic Search Premier og Emerald Insight ble benyttet for å søke etter internasjonale artikler. For å finne norske artikler på emnet, søkte vi i Magma. Se vedlegg 2 for søkelogg fra litteratursøket. Siden Facebook ble lansert i 2003 og LinkedIn i 2004, ble søket begrenset til artikler skrevet etter 2008 da digitale sosiale nettverk måtte forankres hos brukerne før det kunne forskes på emnet. Vi gjorde også et søk på teknologiens påvirkning på rekrutteringsprosesser og hvilke andre faktorer som kan påvirke bruk av ulike rekrutteringsverktøy. Artikkene vi fant førte oss videre til nye relevante artikler via referanselisten, og vi har i stor grad basert avhandlingens teoretiske bakgrunn på denne “snøballmetoden”.

I dette kapittelet tar vi først for oss hvordan teknologisk utvikling har endret rekrutteringsprosessen. Videre går vi dypere inn på digital rekruttering, eller rekruttering ved bruk av internett, før vi går inn på emnet for denne avhandlingen: rekruttering via digitale sosiale nettverk og hvordan dette brukes i de ulike fasene i rekruttering. Til slutt ser vi på hvilke effekter som følger med bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering.

Rekrutteringsprosessen kan bestå av fem hovedfaser: Behovskartlegging, jobbanalyse, analyse av krav til stillingen, utlysning og seleksjon. Vi velger her å fokusere på utlysning og seleksjon da dette er fasene i rekrutteringsprosessen det er mest aktuelt å benytte digitale sosiale nettverk.

### **2.1 Teknologi i rekrutteringsprosessen**

HRM-området har gått frem som en av lederne ved implementering og bruk av IT i sine prosesser (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007). Nye teknologiske løsninger frigjør HR-funksjonen for store deler av det operasjonelle og administrative ansvaret de tidligere har hatt, og transformerer HR-funksjonen til en mer strategisk rolle. Strategisk HRM innebærer at HR-funksjonen er involvert i strategisk planlegging fra starten av, og ikke bare i implementeringsfasen. All rekruttering tilpasses bedriftens behov for kompetanse (Ruël,



Bondarouk og Looise 2004; Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Phillips og Gully 2015; Marler og Parry 2016).

Ankomsten av internett medførte en endring i hvordan selskaper rekrutterer, spesielt hvordan informasjonsutvekslingen foregår mellom selskaper og potensielle arbeidstakere, og regnes som en av de viktigste utviklingene i HRM (Cappelli 2001; Lievens, van Dam og Anderson 2002; Ruël, Bondarouk og Looise 2004; Strohmeier og Kabst 2009). Teknologi i rekruttering har effektivisert rekrutteringsprosessen gjennom mulighet for bruk av kommersielle jobbnettsider, elektroniske søknadssystemer og screening-programmer (Lievens, van Dam og Anderson 2002). Internett i rekruttering kan tilby rekrutterere en rask og kostnadseffektiv metode for å rekruttere ansatte til organisasjonen. Det gjøres ofte gjennom utlysning av ledige stillinger på firmaets hjemmesider, en tredjeparts hjemmeside for stillingsannonsering, en CV-database, søkemotormarkedsføring eller ved bruk av digitale sosiale nettverk (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Kapse, Patil og Patil 2012). Video-konferanser og testing via internett fører til enorme tids- og kostnadsbesparelser ved seleksjon av kandidater spredt over ulike geografiske områder (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007).

Bruk av digitale verktøy i rekruttering har vokst de siste årene, og benyttes nå av både rekrutterere og jobbsøkere verden over (Parry og Wilson 2009; Van Iddekinge et al. 2013). Internett fører til at enhver arbeidsgiver, uavhengig av størrelse, kan informere hele verden om at de rekrutterer og invitere søkere direkte uten mellommenn (Syedain 2013, 20).

## **2.2 Rekruttering via digitale sosiale nettverk**

Digitale sosiale nettverk gjorde sitt inntog i verden på begynnelsen av 2000-tallet. LinkedIn ble lansert i 2003 og Facebook i 2004 (LinkedIn 2017a; Facebook 2017a) og betegnes ofte som "sosiale medier". Sosiale medier er et bredt begrep, og ettersom vi fokuserer på sosiale medier med nettverksfunksjon, benytter vi begrepet digitale sosiale nettverk.

HR-avdelinger bruker digitale sosiale nettverk til Employer Branding, intern kommunikasjon, stillingsutlysning og til å få innsikt i kandidatens personlige og faglige kompetanse (Brezoiu 2014, 174). De viktigste plattformene som ble benyttet i 2014 er Facebook og LinkedIn. Google nevnes også som et viktig digitalt verktøy i rekrutteringsprosessen (Berg et al. 2014). Google er et selskap som fokuserer på reklame, nettsøk, nettsky og programvare, og vi

definerer ikke det som et digitalt sosialt nettverk (Google 2017). Vårt fokus er dermed ikke på bruk av Google i rekruttering, men det er viktig å merke seg at dette er et digitalt verktøy som benyttes.

Digitale sosiale nettverk kan være en kilde til innsamling av aktuelle kandidaters biodata. Biodata defineres som informasjon om søkerens liv og livserfaringer, for eksempel informasjon om arbeidsforhold, kompetanse og sosiale forhold (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 90). I dag er biodata tilgjengelig gratis gjennom digitale sosiale nettverk som Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram, gitt at brukeren ønsker å dele denne informasjonen gjennom en åpen profil. Nettverkene baserer seg på medlemmenes egen vilje til å registrere og dele informasjon. Den mulige personlige belønningen ved å dele informasjon på for eksempel LinkedIn, nemlig å få en jobb, kan gjøre nettverket til en god innsamlings- og sammenligningsdatabase av biodata for rekrutterere (Newell et al. 2009).

Ny-institusjonell teori sier at større organisasjoner har en tendens til å bruke mer formelle HRM-aktiviteter ettersom de er mer synlige og dermed under mer press om å være legitime (Jackson og Schuler 1995). Ifølge Barber et al. (1999) er det grunn til å tro at bedrifters valg av rekrutteringsmetoder kan variere ut ifra bedriftens størrelse. De identifiserer fire hovedforskjeller i rekrutteringsprosesser mellom små og store bedrifter: Store bedrifter har sterk merkevare som kan tiltrekke mange søkere, de har flere ledige stillinger, de kan bruke formaliserte prosesser til å filtrere store mengder kandidater og de har mer finansielle ressurser avsatt til rekruttering og HRM-aktiviteter (Bartram et al. 1995; Barber et al. 1999). Ifølge Strohmeier og Kabst (2009) er adopsjonsraten for bruk av digitale verktøy i rekrutteringsprosessen høyere for store bedrifter, men også små og mellomstore bedrifter blir i økende grad med på utviklingen. Funn fra en britisk undersøkelse indikerer at valg av rekrutteringsverktøy ikke varierer ut ifra størrelsen på bedriften. Undersøkelsen viste at både store og små bedrifter bruker uformelle seleksjonsmetoder, slik som CV og ustrukturerte intervjuer, i like stor grad (Zibarras og Woods 2010). Vi anser digitale sosiale nettverk som en uformell seleksjonsmetode.

Linjeledelsens rolle har blitt reorganisert og viser en tendens til å ta mer ansvar for kjerneaktiviteter i HR-funksjonen (Brewster og Soderstrom 1994; Poole og Jenkins 1997; Azmi og Mushtaq 2015). Perry og Kulik (2008) identifiserer denne omfordelingen av ansvar som en økende og global trend. Ifølge Poole og Jenkins (1997) er implementering av HRM-

strategier mest effektiv når det gjennomføres av HR-arbeidere. I sin studie fant Hope-Hailey et al. (1997) at linjeledelsen ofte har ansvar for HRM-budsjett og HR-relaterte beslutninger. Andolšek og Štebe (2005) oppdaget i deres undersøkelse av HRM-praksis i Europa at linjeledelsen alene tar rekrutteringsbeslutninger i 19% av organisasjonene i studien. Linjeledelsen samarbeider med HR-funksjonen om rekruttering i 35% av organisasjonene, og i 13% av organisasjonene har HR-funksjonen alene ansvar for dette.

Ifølge Carless, Rasiah og Irmer (2009) adopterer ikke ansatte med HR-ansvar effektiv HRM-praksis fra forskningen. Det kan skyldes mangel på kunnskap (Terpstra og Rozell 1997; Carless, Rasiah og Irmer 2009). HR-ansatte i Australia trodde at det var bedre å screene kandidater basert på verdier enn intelligens, til tross for at intelligens anses som en bedre prediktor for arbeidsinnsats. Ansatte med HR-ansvar i USA og Australia hadde lav kunnskap om validitet ved ulike personlighetstrekk sett opp mot stillingskriterier (Carless, Rasiah og Irmer 2009).

Rekruttering via digitale sosiale nettverk er aktuelt for to av fasene i rekrutteringsprosessen: utlysning av stilling og seleksjon av kandidater. Behovskartlegging, jobbanalyse og analyse av krav til stillingen er faser som gjennomføres internt i bedriften og hvor digitale sosiale nettverk ikke vil ha en funksjon.

### **2.2.1 Utlysning**

Tradisjonelt har stillinger blitt utlyst gjennom formelle kanaler som for eksempel NAV og avisannonser. Vi ser en digital utvikling hvor nettsider som tilbyr utlysning av stillingsannonser i stor grad har tatt over for avisannonsering. En fremvoksende trend er bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning av stillinger. Rekrutteringsbyrået Branstad gjennomførte en undersøkelse som viste at seks av ti norske arbeidstakere mener de kan finne ny jobb via digitale møteplasser som Twitter, Facebook og LinkedIn (Fredriksen og Sørebbø 2013, 50).

Type jobb har noe å si for hvilke kanaler som velges til rekruttering. Det kan skilles mellom to typer jobber: jobber med høy grad av skjønn, som for eksempel ledelses-, faglige og spesialistjobber, og jobber med lav grad av skjønn, som for eksempel administrative- og støttejobber. Arbeidsgivere har en tendens til oftere å bruke uformelle rekrutteringskanaler for jobber med høy grad av skjønn enn for stillinger med lav grad av skjønn (Gërkhani og Koster

2015). Stillinger med høy grad av skjønn innebærer at arbeidstaker i stor grad må ta egne beslutninger i arbeidssituasjonen. Stillinger med lav grad av skjønn er som regel ledet av strenge retningslinjer og arbeidstakere tar ikke egne vurderinger (Gërkhani og Koster 2015).

En undersøkelse gjennomført i Norge, Frankrike og Tyskland viser at de fleste bedrifter er registrert på LinkedIn, men det er store variasjoner rundt hvorvidt det digitale nettverket brukes til rekruttering (Bohmova 2016). Den norske delen av undersøkelsen baserte seg på kvantitative observasjoner om hvordan de ti største selskapene i Norge bruker LinkedIn. Undersøkelsen fant at gjennomsnittlig 26% av stillingene som utlyses på bedriftens nettside, også utlyses på LinkedIn. Ifølge Bohmova (2016) viser undersøkelsen at LinkedIn er mindre viktig i rekruttering av potensielle arbeidstakere enn hva som predikeres av tidligere forskning.

### **2.2.2 Seleksjon**

Vi deler seleksjonsfasen inn i fire underpunkter: Screening, formelle tester, intervju og siste sjekk. Prosessen vil variere fra bedrift til bedrift. Screening innebærer en grov utvelgelse av aktuelle kandidater. Formelle tester kan bestå av for eksempel evnetester og personlighetstester for å avdekke generelle ferdigheter og tilpasning til stillingen og organisasjonskulturen. De mest aktuelle kandidatene kalles inn til et eller flere intervju, og en siste sjekk foretas før kandidaten ansettes. En siste sjekk kan innebære å kontakte referanser og å søke opp personen på internett. Vi fokuserer på screeningprosessen og siste sjekk ettersom tidligere forskning viser at digitale sosiale nettverk brukes mest her. Først beskriver vi hvordan digitale sosiale nettverk brukes i headhunting.

### **Headhunting**

Digitale sosiale nettverk åpner opp for at arbeidsgiver kan være mer proaktiv i sin rekruttering. Rekrutterere kan søke etter aktuelle kandidater og kontakte dem direkte uten å vente på henvendelse fra kandidaten selv, såkalt headhunting eller hodejakt. Informasjonen som er tilgjengelig på digitale sosiale nettverk vil gjøre det enklere for rekrutterere å finne passive kandidater og gjøre dem aktive (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Bohmova 2016). Passive kandidater er høyt kvalifiserte kandidater som allerede har en stilling, uten ønske om å bytte jobb. Et jobbtillbud eller informasjon om en annen stilling kan gjøre passive kandidater til aktivt søkende kandidater (Doherty 2010). Ifølge Allen et al.

(2010) vil sannsynligheten for å ønske og bytte jobb reduseres med alder og ansiennitet i bedriften, mens høyere utdanning øker sannsynligheten for et ønske om å bytte jobb.

En undersøkelse gjennomført i Belgia fant at det var like mange rekrutterere som benyttet LinkedIn til å søke etter potensielle kandidater, som det var rekrutterere som ikke benyttet LinkedIn til dette. Facebook ble ikke brukt til aktiv rekruttering. Verken LinkedIn eller Facebook ble benyttet i situasjoner med intern rekruttering (Caers og Castelyns 2011, 6).

### **Screening**

Digitale sosiale nettverk kan brukes i screeningprosessen til å innhente informasjon om kandidater (Berg et al. 2014). Informasjonssøket gjennomføres for å velge ut kandidater som tas videre i prosessen (Madia 2011; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013; Van Iddekinge et al. 2013). Screening innebærer en grov utvelgelse av søknadene til en utlyst stilling basert på ønskede kvalifikasjoner til stillingen. Eksempler på dette er screening basert på ønsket arbeidserfaring, utdanning, karakterer fra utdannelsen og annen informasjon som lett kan leses av en CV og vitnemål.

### **Siste sjekk**

Digitale sosiale nettverk kan også brukes for å bekrefte at informasjonen rekrutterer har om en kandidat er korrekt (Madera 2012). Mange rekrutterere begrunner bruken av digitale sosiale nettverk med å finne ut om kandidaten er en "good fit", altså at kandidaten passer inn i organisasjonskulturen (Van Iddekinge et al. 2013).

I CareerBuilders undersøkelse med 2 303 rekrutteringsansvarlige og HR-profesjonelle svarte 37% av respondentene at de søker etter informasjon om kandidatene på digitale sosiale nettverk, mens 11% svarte at de planlegger å gjøre dette i fremtiden. Av lederne svarte 29% at de har valgt ikke å ansette kandidater basert på informasjon funnet på digitale sosiale nettverk (Doherty 2010). I undersøkelsen til Caers og Castelyns (2011) mente 78,8% av respondentene at LinkedIn kan stille en potensiell kandidat i et bedre lys, 69,9% mente at Facebook ikke var egnet til det samme. De fleste innrømmer at de ville sett på all tilgjengelig informasjon om en kandidat hadde en åpen Facebook-profil (Caers og Castelyns 2011; Van Iddekinge et al. 2013). En kandidat med en profil på Facebook som inneholdt alkohol blir sett på som minst pliktoppfyllende, minst kvalifisert, minst sannsynlig til å bli intervjuet og minst sannsynlig å bli tilbudt jobben (Bohnert og Ross 2010).

Forskere mener at bruk av digitale sosiale nettverk ikke bør erstatte tradisjonelle rekrutteringsmetoder. De bør heller brukes som et supplement, et tilleggsverktøy, for å sikre beslutningsgrunnlagets kvalitet i rekrutteringsprosessen (Madia 2011; Kapse, Patil og Patil. 2012; Olivás-Lujan og Bondarouk 2013).

### **2.3 Effekter av digitale sosiale nettverk i rekruttering**

Vi ser på hvilke effekter som kan komme av utlysning av stillingen via digitale sosiale nettverk og på hvilke effekter som bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon kan medføre. Vi ser også nærmere på det juridiske og det etiske perspektivet ved å benytte digitale sosiale nettverk i rekruttering.

#### **2.3.1 Utlysning**

En fordel ved bruk av digitale sosiale nettverk til stillingsutlysning kan være betydelige kostnads- og tidsbesparelser (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Broughton et al. 2013; Berg et al. 2014). Rekruttering via digitale sosiale nettverk tilbyr mye informasjon om potensielle kandidater til en lav kostnad (Madera 2012; Fredriksen og Sørebo 2013). Digitale sosiale nettverk, som for eksempel LinkedIn, kan begrense informasjonen til å gjelde relevante søkere (Berg et al. 2014). Dette sparer tid ved å utelukke søkere som ikke er kvalifisert til stillingen. Bruk av digitale sosiale nettverk kan dermed være en mer kostnads- og tidseffektiv rekrutteringsløsning for arbeidsgivere, innenfor en tidsramme som rekrutterer selv kontrollerer (Madia 2011, 20).

Bruk av digitale sosiale nettverk som kommunikasjonskanal i rekrutteringsprosessen kan bidra til å øke kandidatenes engasjement. Digitale sosiale nettverk gir arbeidsgivere en mulighet til å kommunisere med potensielle kandidater på en uformell måte (Doherty 2010). Ved å opprettholde kontakten mellom arbeidssøker og arbeidstaker, kan kandidatens lojalitet øke og forhindre eventuelle ønsker om å bytte jobb (Doherty 2010).

Digitale sosiale nettverk kan være en effektiv kanal for å nå Generasjon Y (Berg et al. 2014). Generasjon Y kan defineres som generasjonen født på 1980- og 1990-tallet og kjennetegnes som i økende grad komfortabel med digital og elektronisk teknologi (Oxford Dictionary 2017). Derfor kan digitale sosiale nettverk være et viktig verktøy for selskaper som ønsker å rekruttere yngre nyutdannet arbeidskraft (Doherty 2010; Olivás-Lujan og Bondarouk 2013).

Digitale sosiale nettverk gir mulighet for enklere å sikte seg inn på ulike målgrupper ved å velge riktig kanal (Doherty 2010). LinkedIn gir arbeidsgivere mulighet for en mer målrettet rekruttering hvor faktorer som kvalifikasjoner og karrierehistorie kan identifiseres. Det er i dag over 1 million norske brukere på LinkedIn (Bohmova 2016).

En viktig ulempe ved å benytte digitale sosiale nettverk i rekruttering er at det kan ekskludere søkere som ikke er til stede på digitale sosiale nettverk. Det bør i så fall ikke legges for stor vekt på bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering da det kan medføre at bedriften går glipp av gode kandidater som benytter andre kanaler. Det er fremdeles mange som ikke bruker digitale sosiale nettverk (Doherty 2010; Hunt 2010; Berg et al. 2014).

Digitale sosiale nettverk i rekruttering kan være med på å forsterke bedriftens rekrutteringsmerkevare (Madia 2011; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013). Det er en måte å tiltrekke kandidater som viser at bedriften omfavner endring og holder seg aktuell og oppdatert på teknologisk utvikling (Doherty 2010). Bruk av digitale sosiale nettverk kan styrke bedriftens identitet og merkevare, samt bidra til å bygge et godt omdømme (Berg et al. 2014). Aktiv bruk av nye løsninger kan være positivt profilerende, både mot arbeidstakere og andre (Fredriksen og Sørebo 2013). Ved ikke å ta i bruk nye løsninger, kan bedrifter potensielt miste kandidater til mer innovative bedrifter (Claridge 2012).

### **2.3.2 Seleksjon**

Her ser vi på effekter ved bruk av digitale sosiale nettverk i headhunting, screening og ved siste sjekk av kandidater.

#### **Headhunting**

Digitale sosiale nettverk er en god kilde til informasjon om kompetansen som finnes på arbeidsmarkedet. Ved bruk av LinkedIn's eget rekrutteringsverktøy kan man søke etter kandidater sortert etter for eksempel utdanning eller spesielle kvalifikasjoner, og på denne måten effektivisere søket etter rett kandidat (LinkedIn 2017b). En ulempe ved en slik "hodejakt" er at man ikke har noen garanti for at kandidaten fungerer like bra i en annen stilling som i inneværende stilling (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001; Groysberg, Nanda og Nohria 2004).

## **Screening og siste sjekk**

Digitale sosiale nettverk som LinkedIn gjør det mulig å øke standardiseringen ved rekruttering. På LinkedIn får alle CV-er likt format og rekrutterer får dermed et bedre sammenligningsgrunnlag. Det blir også tilbudt screeningsverktøy som kan bidra til mer standardisert og effektiv screening av kandidater (Broughton et al. 2013). I tillegg er all informasjon tilgjengelig på samme plass, noe som kan redusere tid brukt på CV-gjennomgang (Doherty 2010).

En annen fordel ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen er at man lettere kan måle tiden før en kandidat blir ansatt og kostnaden ved ansettelsen (Doherty 2010). Ved bruk av klikkstatistikk og lignende målefunksjoner kan man følge kandidatens interesse i bedriften og eventuelt i en spesiell stilling (Facebook 2017b; LinkedIn 2017c), og på denne måten kartlegge hvor det trengs forbedringer i prosessen (Doherty 2010).

Informasjonen presentert i digitale sosiale nettverk kan ha negativ påvirkning på muligheten for å få jobb basert på arbeidsgivers subjektive vurdering av innholdet. På den andre siden er de fleste arbeidssøkere innforstått med og forventer at en potensiell arbeidsgiver vil søke etter informasjon om kandidaten på Internett (Clark og Roberts 2010).

Gjennomførelsen av seleksjonsprosessen kan påvirke søkers holdninger til bedriften og fremtidig karriere, og dermed bedriftens gjennomstrømming av ansatte. Søkerens oppfatning av selskapet kan blant annet påvirkes av hvilke verktøy som brukes i seleksjonsprosessen. Negativ oppfatning av valg av verktøy kan for eksempel føre til lavere poengsum ved evnetesting (Lievens, van Dam og Anderson 2002). For eksempel ser vi for oss at om en bedrift bruker søknadsportaler hvor informasjon fra søkerens LinkedIn-profil kan overføres til portalen for å minimere tid brukt på søknadsprosessen, kan påvirke søkers oppfatning av bedriften positivt. Søkerens oppfatning av seleksjonsprosessen er identifisert som en faktor som i økende grad blir viktigere i rekruttering (Lievens, van Dam og Anderson 2002).

## **2.4 Ethiske perspektiv**

En risiko knyttet til bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen er knyttet til kvaliteten på beslutningsgrunnlaget. Ved bruk av offentlig tilgjengelig informasjon publisert på digitale sosiale nettverk vil skillet mellom privatliv og jobb bli uklart (Doherty 2010). En



rekke problemstillinger kan oppstå, og her skiller vi mellom det rent ulovlige og de etiske problemstillingene.

#### **2.4.1 Juridiske problemstillinger**

Rekrutterere risikerer å introdusere bias, eller forutinntatthet, i rekrutteringsprosessen allerede før intervjuet holdes ved bruk av digitale sosiale nettverk. Ved å søke opp kandidaten på for eksempel Facebook før invitasjon til intervju sendes ut, kan bias oppstå gjennom kandidatens profilbilde. Det er vanlig å være forutinntatt i screening-prosessen med tanke på alder, kjønn, seksuell orientering, rase, ansiktets attraktivitet og aldring, fedme, funksjonshemming og navn (Caers og Castelyns 2011, 3). I Norge er det ifølge Arbeidsmiljøloven ulovlig å diskriminere basert på flere av disse faktorene (Aml. § 13-1, 2005).

En undersøkelse viser at bruk av Facebook tidlig i rekrutteringsfasen kan føre til favorisering av kvinner og hvite søkere. Facebook er i utgangspunktet ikke laget for jobbsøking og rekrutterere kan få problemer med å forsvare rekrutteringsgrunnlag basert på digitale sosiale nettverk ved en eventuell diskrimineringsanklage (Van Iddekinge et al. 2013).

Videre kan bruken av digitale sosiale nettverk i rekruttering grense til å bryte med retten til personvern. I USA er det ulovlig å bruke Facebook til rekruttering da dette regnes som invasjon av privatliv (Ioannis 2014). I Norge har vi ingen særskilte regler for bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering, men ifølge Personopplysningsloven skal alle personopplysninger behandles i samsvar med grunnleggende personvern hensyn (Popplyl. § 1, 2000).

Offentlig sektor er også underlagt lovfestede og ulovfestede krav ved rekruttering av arbeidstakere. Kvalifikasjonsprinsippet er et ulovfestet prinsipp offentlig sektor må følge. Det sørger for at personen med best mulig kompetanse for å utføre stillingens oppgaver blir ansatt. Prinsippet krever også at avgjørelser tas på en måte som sikrer likebehandling og unngår usaklige hensyn (Hagen og Svendsen 2014).

#### **2.4.2 Etiske problemstillinger**

Etiske problemstillinger ved rekruttering via digitale sosiale nettverk knyttes til informasjonsinnhenting. Grensen mellom jobb og privatliv er mer utydelig på digitale sosiale nettverk (Doherty 2010; Broughton et al. 2013; Berg et al. 2014). På digitale sosiale nettverk

kan informasjon om kandidatene som ikke var ment for arbeidsgiver være tilgjengelig. Rekrutterere som inkluderer digitale sosiale nettverk i beslutningsgrunnlaget må vurdere hvorvidt beslutningen kan baseres på bruk av slik privat informasjon (Berg et al. 2014; Melanthiou, Pavlou og Constantinou 2015).

Det kan være mer sannsynlig at informasjonen lagret på digitale sosiale nettverk er nylig oppdatert og inneholder korrekt informasjon, enn på en tradisjonell CV (Doherty 2010). På den andre siden finnes det ingen garanti for at den presenterte informasjonen er korrekt (Broughton et al. 2013). Ettersom venner og kjente kan poste på hverandres profil på Facebook vil ikke en jobbsøker ha full kontroll over profilens innhold til enhver tid (Van Iddekinge et al. 2013).

En undersøkelse blant HR-profesjonelle i Hellas viste at LinkedIn brukes mer omfattende til rekruttering og screening og anses som mer effektiv til dette enn Facebook. Det ble også påpekt et problem med validiteten til disse funnene. HR-profesjonelle kan være motvillige til å innrømme at Facebook brukes til rekruttering og screening (Ioannis 2014). Dette kan skyldes at bruk av digitale sosiale nettverk kan gi rom for urettferdige vurderinger av kandidatene fordi det kan gi tilgang til informasjon som kan brukes til å favorisere noen på usaklig grunnlag (Van Iddekinge et al. 2013; Berg et al. 2014).

For å sikre at informasjon fra digitale sosiale nettverk brukes på rett tid og rett måte for å verne privatliv kan det innføres strenge retningslinjer hos arbeidsgiver for bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering (Doherty 2010; Van Iddekinge et al. 2013). Ifølge Clark og Roberts (2010) bør retningslinjene sikre at kandidaten blir informert om at informasjonen innhentes, at informasjonen er korrekt, at irrelevant informasjon forkastes og sikre at informasjonen kun innhentes dersom det relaterer direkte til stillingen. Retningslinjene for digitale sosiale nettverk i rekruttering bør integreres i den eksisterende rekrutteringspraksisen og godkjennes av ledelsen (Doherty 2010). I en undersøkelse kom det frem at 43 % av arbeidsgivere bruker digitale sosiale nettverk som informasjonskilde ved rekruttering gjennom å søke opp kandidatens profil, men kun 5% av deltakerne hadde utviklet bestemte retningslinjer for praksisen (Clark og Roberts 2010).

Hopland (2016) skrev at digitale sosiale nettverk kommer til å stjele mye plass i fremtidens rekrutteringsprosesser. Bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen kan skape

verdi for mange bedrifters rekrutteringsaktiviteter så lenge gode retningslinjer og nødvendig teknologi ligger til grunn (Doherty 2010).

## **2.5 Oppsummering av tidligere forskning**

Digitale sosiale nettverk brukes hovedsakelig i utlysningsfasen og seleksjonsfasen av rekrutteringsprosessen. I seleksjonsfasen brukes det i screeningprosessen og ved en siste sjekk av aktuelle kandidater. Tidligere forskning viser at bedriftens størrelse og hvor i bedriften strategiske rekrutteringsbeslutninger tas kan påvirke valg av rekrutteringsverktøy.

I utlysningsfasen brukes digitale sosiale nettverk for å utlyse ledige stillinger i bedriften. Det kan sees på som et kostnadseffektivt verktøy for innsamling av biodata om kandidater.

Digitale sosiale nettverk er også en effektiv kanal for å nå Generasjon Y, og benyttes av bedrifter som ønsker å rekruttere ung arbeidskraft. Bruk av digitale sosiale nettverk i utlysningsfasen kan medføre at bedriften går glipp av potensielle kandidater som ikke benytter disse nettverkene. Rekruttering via digitale sosiale nettverk kan bidra til å forsterke bedriftens merkevare ved å vise at bedriften er oppdatert på teknologisk utvikling.

I seleksjonsfasen kan digitale sosiale nettverk brukes til å aktivt søke etter informasjon om potensielle kandidater til en stilling. Digitale sosiale nettverk brukes blant annet til å kontrollere informasjon om søkere. Verktøy som LinkedIn kan bidra til å standardisere screeningprosessen.

Bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen kan sette en kandidat i bedre lys, men kan også føre til bias i rekrutteringsprosessen. Rekrutterere må være forsiktig med å basere ansettelsesbeslutninger på informasjon som kan anses som irrelevant for stillingen. Bedrifter som ønsker å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen kan utvikle tydelige retningslinjer for å ivareta retten til personvern. Litteraturen vektlegger at verktøyet ikke erstatter tradisjonelle rekrutteringsmetoder, men brukes som et supplement.

Det er gjennomført lite forskning på emnet med fokus på norske forhold. Når vi i tillegg begrenser oss til økonomikandidater i Norge, finner vi ingen lignende studier. Vi undersøker bruken av digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag i vår avhandling.

### **3. Studie 1**

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene valgte vi et flermetodedesign, eller triangulering (Ringdal 2013, 110). Forskningsopplegget baserer seg på en kvalitativ forskningsstrategi med innhenting av primærdata som vi komplementerer med kvantitativ sekundærdata. På bakgrunn av den åpne overordnede problemstillingen ligger hovedtyngden på det kvalitative forskningsopplegget. Den kvalitative metoden blir beskrevet i dette kapitlet, mens den kvantitative metoden blir beskrevet i kapittel 4. Studie 1 baserer seg på primærdata vi selv har innhentet. Først redegjør vi for valg av forskningsmetode og valg vi har foretatt for å besvare forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Deretter presenterer vi funnene fra den kvalitative datainnsamlingen.

Kvalitativ metode benyttes gjerne når sosiale fenomen er i kontinuerlig endring (Ringdal 2013, 91). Moderne rekruttering har gjennomgått store endringer etter datateknologiens inntog. Det er et dynamisk fagområde i rask og kontinuerlig endring for å tilpasse seg teknologiske utviklinger. Dermed mener vi det er hensiktsmessig å legge hovedvekten av studien på kvalitativ datainnsamling og analyse. Etersom fagfeltet er dynamisk er det naturlig å tro at dagens situasjon vil endre seg raskt. En kvalitativ studie egner seg til å undersøke det spesielle ved dette fenomenet, og vi bruker de kvantitative dataene til å få et innblikk i utbredelsen av bruken av digitale sosiale nettverk.

#### **3.1 Metode**

I dette kapitlet beskriver vi metoden vi har benyttet i Studie 1. Vi redegjør for forskningsstrategi og design, så beskriver vi utvalg av informanter og gjennomføring av datainnsamling gjennom intervju av nøkkelinformanter. Videre beskriver vi hvordan vi har analysert primærdata, før vi går inn på studiens kredibilitet og utfordringer knyttet til forskningsstrategien. Avslutningsvis diskuterer vi etiske problemstillinger rundt studien.

Formålet med kvalitative studier er å komme frem til en helhetlig forståelse av et fenomen eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo 2004). Hensikten med denne studien er å få kunnskap om hvordan og hvorfor digitale sosiale nettverk brukes ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvordan det vil tilpasse seg en mer digitalisert hverdag i fremtiden.

### **3.1.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign**

Den kvalitative studien baserer seg på et fenomenologisk eller eksplorerende forskningsdesign i form av en tverrsnittundersøkelse. Eksplorerende forskning egner seg når man er usikker på hva som fører til fenomenet (Ringdal 2013). Vi beskriver hvordan syv bedrifter opplever bruken av digitale sosiale nettverk i rekruttering av økonomikandidater i Norge. Det finnes noe forskning på bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering i internasjonal sammenheng, men få norske studier. Et eksplorerende design er fleksibelt og tilpasningsdyktig og gir oss mulighet til å endre retning dersom ny kunnskap kommer frem (Saunders, Lewis og Thornhill 2012).

Undersøkelsen er basert på besøksintervjuer med nøkkelinformanter fra et lite utvalg bedrifter. For å få et nyansert bilde av nåsituasjonen valgte vi informanter fra begge sider av bordet: både tilbyder- og kundesiden ved rekruttering er representert. Informantene representerer typiske arbeidsgivere for økonomistudenter, et rekrutteringsbyrå og en digital markeds plass for jobb. Intervjuene gir et innsyn i hvordan bedriftene bruker digitale sosiale nettverk til rekruttering av økonomikandidater i dag og effekter ved dette. I tillegg vil intervjuene belyse hvilke tanker informantene har om rekrutteringens tilpasning til en mer digitalisert fremtid. Grunnet begrensede ressurser vil vi kun se på nå-situasjonen og ikke på utvikling over tid (Ringdal 2013, 107).

#### **Utvalg**

I Studie 1 har vi to trinn med utvalg av informanter. Det første og viktigste trinnet er utvalg av bedrifter, det andre er valg av nøkkelinformant i bedriftene. Da vi valgte ut bedrifter til Studie 1 ønsket vi et utvalg som representerer bransjer nyutdannede økonomer søker seg til. Vi ønsket å fange opp variasjon i bedriftene og valgte derfor å ha variasjon i to variabler: størrelse og bransje.

Bedriftene representerer både offentlig og privat sektor, store og små bedrifter og ulike bransjer. NHHs Arbeidsmarkedsundersøkelse måler årlig hvordan høgskolens kandidater vurderer sin egen utdanning og hvordan de blir tatt imot i markedet. Undersøkelsen fra 2014 viser at hele 88% av NHHs kandidater fikk sin første jobb i privat sektor. Av kandidatene startet 25% sin karriere i revisjon, 23% i konsulentbransjen, og resterende kandidater fikk jobb innen bank/forsikring/finans, regnskap, offentlig administrasjon og andre bransjer. Undersøkelsens svarprosent er på 58,9% og resultatene gjelder for kandidater uteksaminert fra

NHH (NHH 2014). Vi mener undersøkelsen gir en indikasjon på hvilke bransjer som er attraktive for nyutdannede økonomikandidater i Norge. Med bakgrunn i dette valgte vi å undersøke bedrifter innenfor bransjene flest NHH-kandidater søker seg til.

Bedriftene representerer flere sider av rekruttering: arbeidsgiver, rekrutteringsbyrå og digital markeds plass. Rekrutteringsbyrå og digital markeds plass er firmaer som kan hjelpe økonomikandidater med å finne jobb og arbeidsgiver med å finne rett kandidat.

Arbeidsgiversiden representerer firmaer fra både offentlig og privat sektor som ansetter økonomikandidater.

Tabell 3.1 er en oversikt over bakgrunnsdata for hver bedrift vi har intervjuet. Det er en oversikt over bransje, sektor, størrelse, årsverk som jobber fulltid med rekruttering og hvilke digitale sosiale nettverk bedriftene er tilstede på.

Tabell 3.1: *Bakgrunnsdata om bedriftene*

Bedrift	Bransje	Sektor	Utbredelse	Rolle i verdikjeden	Ca. antall ansatte	Antall årsverk innen rekruttering	Tilstedeværelse på følgende sosiale medier
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	Privat	Internasjonal	Rekrutteringsbyrå	80	23	Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	Privat	Internasjonal	Arbeidsgiver	10,000	5	Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	Offentlig	Norsk	Arbeidsgiver	6,500	6	Facebook, LinkedIn, Twitter
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	Privat	Internasjonal	Arbeidsgiver	1,000	7	Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	Privat	Norsk	Digital markeds plass	450	Ikke relevant	Ikke relevant
<b>Bedrift 6</b>	Finans	Privat	Internasjonal	Arbeidsgiver	30	Ingen fulle årsverk	LinkedIn, Facebook
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	Privat	Internasjonal	Arbeidsgiver	17,000	6	LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter

Vi benyttet oss av ulike kanaler for å komme i kontakt med bedriftene. Vi startet med en gjennomgang av aktuelle bedrifter i nettverket vårt og kontaktet bekjente via e-post eller LinkedIn-kontakter direkte. Via kontaktene ble vi henvist til en nøkkelinformant og avtalte

tidspunkt for intervju. Vi opplevde at bedriftene var positive til å bidra til forskningen, men det var vanskelig å nå informanter med tilstrekkelig innsikt uten å gå via en kontaktperson.

Ved valg av informanter fokuserte vi på at de skulle inneha nøkkelposisjoner innen rekruttering i bedriften eller tilstrekkelig kunnskap om emnet. Det var viktig at informanten kunne svare på spørsmål relatert til bedriftens rekrutteringsstrategi og bruk av digitale sosiale nettverk. Bedriftene valgte selv hvem vi skulle snakke med. For å fungere som nøkkelinformant må enkelte krav oppfylles. Nøkkelinformanten bør inneha en rolle som gir tilgang på informasjon, være villig til å dele informasjon objektivt og kunnskapen bør være bearbeidet på en meningsfull måte (Marshall 1996). Våre informanter hadde roller innen rekruttering og HR med tilgang til informasjonen vi søkte. En av informantene jobbet hovedsakelig med Employer Branding og hadde muligens ikke tilstrekkelig informasjon om rekruttering. En annen informant var relativt nyansatt og hadde ikke bearbeidet informasjonen ennå. Alle informantene var villig til å dele informasjonen. Informasjonen vi spurte etter i intervjuene var knyttet til bedriften og ikke informantens subjektive vurdering, for å tilrettelegge for en objektiv deling av informasjon og kunnskap.

### **3.1.2 Datainnsamling**

Den kvalitative delen av studien er basert på primærdata innhentet via intervjuer hos de aktuelle bedriftene. Vi gjennomførte intervjuene i løpet av tre uker i slutten av januar og starten av februar, samt et i begynnelsen av mars. Intervjuene foregikk i informantens naturlige omgivelser i den aktuelle bedriftens lokaler.

Vi gjennomførte besøksintervju ettersom denne intervjuformen i utgangspunktet har høy grad av nærhet og standardisering (Ringdal 2013, 117). Standardisering kommer frem gjennom godt planlagte intervjuer gjennomført med intervjuguide. Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer hvor vi benyttet en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål. I noen tilfeller var det nødvendig å tilpasse ordlyden i spørsmålene etter hvilken type bedrift vi intervjuet. Et eksplorerende forskningsdesign legger til rette for mer fleksible intervjuer med mulighet for oppfølgingsspørsmål og improvisering.

### **Intervju**

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer fordi vi har et avgrenset tema for avhandlingen hvor interaksjonen med informantene er sentral. Vi valgte ut et sett av sentrale temaer vi

ønsket å gjennomgå basert på forskningsspørsmålene og overordnet problemstilling. I intervjuene var det opp til oss å velge hvilke spørsmål som ble stilt, i hvilken rekkefølge og om flere spørsmål skulle legges til. I en intervjusituasjon er det vanskelig å forutse hvilken informasjon som kommer frem, og det er viktig å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det dukker opp noe man vil undersøke nærmere (Saunders, Lewis og Thornhill 2012).

### **Intervjuguide**

I forkant av datainnsamlingen utarbeidet vi tre intervjuguides for å sikre at vi samlet relevant informasjon for avhandlingens tema. Intervjuguidene bestod av ferdig formulerte spørsmål med stor grad av åpenhet (vedlegg 3). Noen av spørsmålene var mer begrenset for å avklare om vi skulle gå dypere inn på et tema. For rekrutteringsbyrået benyttet vi Intervjuguide 1. For de fem bedriftene på arbeidsgiversiden benyttet vi Intervjuguide 2. Intervjuguide 1 og 2 bestod i stor grad av like spørsmål med noe endring av ordformuleringer for å gi mening for informantene. Dette skyldes at vi skulle intervju ulike typer bedrifter. Intervjuguide 3 er myntet på bedriften som tilbyr en digital markedsplass. Denne bedriften skiller seg fra de andre bedriftene, og vi formulerte derfor andre spørsmål tilpasset denne bedriftens forretningsområde.

Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av tidligere forskning. Vi tilpasset intervjuguiden til den var tilfredsstillende for vårt formål. Vi var åpne for å gjøre endringer underveis dersom spørsmålene ikke ga tilstrekkelig informasjon, men vi fant ikke dette nødvendig.

### **Gjennomføring av intervjuene**

Informanten fikk på forhånd informasjon om hensikten med intervjuet og avhandlingens foreløpige problemstilling via e-post. Før intervjuet ba vi informanten om å lese gjennom og signere et informasjonsskriv (vedlegg 4). Her informerte vi informanten om at datainnsamlingen presenteres slik at informanten ikke kan identifiseres og at bedriften anonymiseres så godt det lar seg gjøre. Ved signering samtykket informanten til dette. Samtlige informanter signerte skrevet.

Begge forskerne var tilstede under intervjuene. Vi byttet på å være intervjuer og å notere underveis. Vi fokuserte på å opptre nøytralt for ikke å påvirke informanten. For å sikre validitet av begrepet digitale sosiale nettverk avgrenset vi og forklarte begrepet for



informanten i forkant av intervjuet (Ringdal 2013, 101). I tillegg ba vi informantene om å forklare begrepet med egne ord.

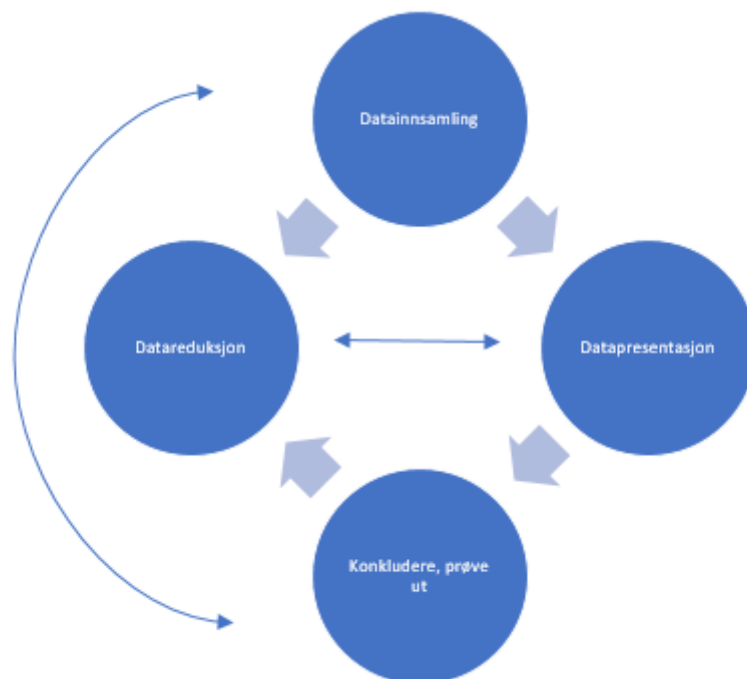
Intervjuene varte i omlag en time. Under intervjuet tok vi grundige notater. Alle informantene var åpne for å bidra med oppfølgingsinformasjon om det ble nødvendig. Kun ved ett tilfelle var det nødvendig å få tilsendt relevant informasjon på e-post i etterkant av intervju.

### Metningspunkt

Metningspunkt defineres av Mason (2010) som når innsamling av ny data ikke kaster ytterligere lys over temaet som blir studert. I denne studien har vi intervjuet nøkkelinformanter fra syv bedrifter. Vi nådde et metningspunkt ved siste intervju da vi opplevde at et nytt intervju ikke ville bidra med ny informasjon. Dette er et relativt lavt antall informanter, men vi tror at utvalget vi har basert studien på er tilstrekkelig til å sikre at vi får frem et bilde av dagens situasjon.

### 3.1.3 Kvalitativ dataanalyse

Neste steg i forskningsprosessen er å analysere innsamlet kvalitativ data. Vi valgte å benytte Miles og Hubermans interaktive analyseprosess fra 1994 (Ringdal 2013, 250) presentert nedenfor.



Figur 3.1: Miles og Hubermans interaktive modell for analyse (Ringdal 2013, 250)

Ifølge Miles og Huberman (1994, 12) kan dataanalysen bestå av tre elementer: Datareduksjon, datapresentasjon og konkludering. Det er en iterativ prosess hvor forskeren går gjennom konkluderingsfasen flere ganger. Vi har benyttet oss av denne metoden for å kunne evaluere våre konklusjoner, for så å gå tilbake i datagrunnlaget og se om konklusjonene holder stand.

### **Datareduksjon**

Som første del av analysen transformerte vi intervjuene til empiri i form av tekstdata. For å redusere mengden data plukket vi ut tekstdata som var relevant for forskningsspørsmålene og markerte disse med ulike fargekoder. Vi ønsket å se etter likheter og ulikheter i de ulike bransjene. Vi samlet aktuelle spørsmål med relevante svar for å kunne sammenligne informasjonen. Vi valgte å skille mellom informasjon relatert til arbeidsgiver, rekrutteringsbyrå og digital markeds plass. Disse ble ikke sammenlignet med hverandre ettersom informasjonen ble samlet inn basert på ulike intervjuguider.

### **Datapresentasjon**

Vi delte inn informasjonen etter samme inndeling som teorikapittelet. Først tok vi for oss generell bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen fordelt på utlysning og seleksjon. Videre så vi på effekter ved bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon. Til slutt så vi på predikert fremtidig bruk av digitale sosiale nettverk.

Data presenteres i form av våre gjengivelser med noen få sitater. Vi bruker tabeller for å gi en oversikt over hvilke digitale sosiale nettverk som brukes, hvordan de brukes og opplevde effekter av bruk.

### **Konkludering**

I konklusjonsfasen gjorde vi opp status og kom med foreløpige konklusjoner på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Konklusjonene ble evaluert, og i noen tilfeller gikk vi tilbake til notatene fra intervjuene for å kontrollere at vi har tolket informasjonen fornuftig. Videre evaluerte vi hvilke observasjoner som kunne støttes ytterligere med bakgrunn i teori og tas videre til diskusjonen (Ringdal 2013, 250).

#### **3.1.4 Ethiske retningslinjer**

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Ifølge Ringdal (2013, 251) skilles det mellom uformelle normer for god vitenskapelig praksis, regler for

beskyttelse av individer og samfunn og regler for publisering. Her reflekterer vi over vår praksis som forskere.

Uformelle normer for god vitenskapelig praksis går ut på at forskningsresultatene i prinsippet tilhører menneskeheten (Ringdal 2013, 452). Vi deler derfor forskningsresultatene gjennom åpen publisering via Høgskolen i Oslo og Akershus sitt bibliotek. Videre er det viktig at forskningen vurderes ut ifra kriterier uavhengig av forskernes bakgrunn. Begge forskerne hadde god, men begrenset, kunnskap om emnet og vi prøvde å unngå at våre interesser farget tolkninger og evalueringer i studien. Videre anbefaler Ringdal (2013) at organisert skepsis og originalitet er sentrale verdier i forskning. Vi mener at vår forskning vil bidra til ny kunnskap om rekruttering av økonomikandidater i Norge.

Videre tok vi hensyn til regler for beskyttelse av personer i forskning. Vi baserte forskningsopplegget på Ringdals (2013, 455) redigerte utdrag av “Regler for personvern” fra NESH 2006. En av reglene sier det er et krav å informere de som skal utforskes (Ringdal 2013, 455). For å sikre at informanten er godt nok informert til å danne en forståelse av forskningsfeltet og hensikten med studien, sendte vi informantene informasjon på e-post i forkant av intervju. Her fikk de informasjon om avhandlingens hensikt, problemstilling og i hvilken sammenheng avhandlingen forfattes. I tillegg ba vi informantene lese gjennom og signere et informasjonsskriv før vi startet intervjuet. Informanten fikk med seg en kopi av dette skrivet. Dette informasjonsskrivet dekker også for regelen om informert og fritt samtykke (Ringdal 2013, 455). Informantene deltok frivillig og fikk skriftlig beskjed om at de når som helst kunne avbryte deltakelsen uten negative konsekvenser.

Regelen om konsesjon og meldeplikt er ikke relevant for denne studien. Personinformasjon er ikke lagret, verken i lyd- eller tekstform, og informantens bidrag vil ikke kunne spores tilbake til personen. Ettersom avhandlingen ikke inneholder personsensitiv informasjon, oppfyller vi også regelen om respekt for individers privatliv og nære relasjoner. For å oppfylle regelen om konfidensialitet behandles all informasjon konfidensielt, og informanten er informert om dette (Ringdal 2013, 455). Det blir vanskeligere å anonymisere alle bedriftene personene representerer. For de bedriftene dette gjelder har vi fått godkjenning for offentlig publisering.

## 3.2 Analyse

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra Studie 1. Først ser vi på utbredelse og bruk av digitale sosiale nettverk i utlysningsfasen og seleksjonsfasen. Så går vi inn på effekter bruk av digitale sosiale nettverk kan ha i de ulike fasene av rekruttering, etiske utfordringer dette kan medføre og fremtidens rekruttering via digitale sosiale nettverk. Avslutningsvis kommer en oppsummering av analysen hvor vi påpeker tydelige forskjeller og likheter som kom frem av intervjuene.

Vi skiller mellom resultater fra arbeidsgiver, rekrutteringsbyrå og digital markeds plass. Sistnevnte regnes som en plattform der arbeidsgiver og arbeidssøker kan møtes. Vi anser den digitale markeds plassen som en konkurrent til digitale sosiale nettverk og derfor vil mange av faktorene rundt digitale sosiale nettverk ikke være aktuelt her.

Av bedriftene har vi fem arbeidsgivere, et rekrutteringsbyrå og en digital markeds plass. Bransjer er et spredt utvalg av de mest ettertraktede bransje fra NHHs Arbeidsmarkedsundersøkelse (2014). Fem av syv bedrifter regnes som store bedrifter, kun bedrift 1 og 6 regnes som små bedrifter ifølge Nærings- og Handelsdepartementets beskrivelse av små- og mellomstore bedrifter (2012, 13). Bedriftene har omtrent like mange årsverk som arbeider fulltid med rekruttering, utenom rekrutteringsbyrået som naturlig nok har et høyere antall årsverk dedikert til dette. Alle bedriftene benytter både LinkedIn og Facebook, mens bruk av Instagram, Twitter og Snapchat er varierende. For den digitale markeds plassen er ikke antall årsverk innen rekruttering og tilstedeværelse på digitale sosiale nettverk relevant siden disse her representerer et digitalt bindeledd mellom arbeidssøker og arbeidsgiver.

I starten av intervjuet ble alle informantene bedt om å forklare hva de legger i begrepet digitale sosiale nettverk. Gjennomgående for alle forklaringer er at digitale sosiale nettverk er digitale kanaler eller plattformer som brukes til deling av informasjon og kommunikasjon. To av fem informanter nevnte markedsføringskanal som en viktig funksjon. En av informantene beskrev begrepet som en viktig plattform for å vise hvem bedriften er og for å nå bedriftens foretrukne kandidatgruppe. Flere informanter kommuniserte at det er på digitale sosiale nettverk søkerne er: *“Det er jo ikke noe alternativ ikke å være på sosiale medier”*. Facebook og LinkedIn ble nevnt som eksempler. Noen informanter trakk også frem Instagram og Twitter som eksempler på digitale sosiale nettverk.

I tabell 3.2 presenteres en oversikt over om bedriftene har nedfelte retningslinjer for rekruttering og seleksjon, om de har egne retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering og eventuell påvirkningskraft ved endring av retningslinjer.

Tabell 3.2: Oversikt over nedfelte retningslinjer i bedriftene

Bedrift	Bransje	Nedfelte retningslinjer for utlysning og seleksjon	Nedfelte retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk	Hvem som bestemmer retningslinjene	Mulighet for påvirkning av retningslinjer
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	Ja, formelle konsernretningslinjer	Nei, uskreven regel om at det ikke brukes	Ingen informasjon om dette	Påvirkning på fornying og endring
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	Ja, nedfelte rutiner og prosesser i et elektronisk arkiv	Ja	Strategisk stab	Ingen informasjon om dette
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	Ja, internasjonale retningslinjer som er tilpasset lokale forhold	Ja, internasjonale retningslinjer som er tilpasset lokale forhold	Internasjonale føringer, som tilpasses norske lover	Jobber med å ha en "åpen dør"- holdning, hvor alle kan komme med forslag til forbedringer
<b>Bedrift 6</b>	Finans	Ja, et omfattende internkontrollsystem	Ikke kjent for informant	Aktive partnere	Ingen informasjon om dette
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	Ja, en lokal mal, men ingen internasjonale føringer	Ja, internasjonalt definerte, tilpasset lokale forhold	Lager føringer internt i avdeling	Ja, stor påvirkning ettersom retningslinjer for rekruttering utformes internt i avdelingen
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	Ja, strenge retningslinjer i en plattform for Beste Praksis ved rekruttering og seleksjon	Ja, men tilpasset lokale forhold	Norske prosesseiere og salg- og leveransesiden, og internasjonal konsernledelse ved større beslutninger	Ja, oppmuntres til å komme med tilbakemeldinger og forslag om forbedringer
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant

Vi ser at alle bedriftene har formelt nedfelte retningslinjer for rekruttering og seleksjon. For en av arbeidsgiverne inneholder ikke disse retningslinjene føringer for bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering. For to av seks informanter bestemmes retningslinjene av det internasjonale konsernet, men tilpasses lokalt. To andre informanter sier beslutningene tas av

partnere eller av strategisk stab. En av informantene setter retningslinjene internt i avdelingen og omtaler dem som en rekkefølge rekrutterere skal følge i rekrutteringsprosessen. Fire av seks opplyser at de har mulighet til å påvirke retningslinjene dersom de ser forbedringspotensialet eller nødvendige endringer. Flere av disse utdyper at de blir oppmuntret til å komme med forslag, ettersom “*gode ideer sjelden kommer fra øverste hold*”.

### 3.2.1 Utlysning

Her presenterer vi funnene om hvordan og hvorfor digitale sosiale nettverk brukes i utlysningsprosessen. Tabell 3.3 er en oversikt over informantenes bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning.

Tabell 3.3: *Digitale plattformer som brukes til utlysning*

Bedrift	Bransje	Hvilke digitale sosiale nettverk brukes til utlysning?	Brukes digital markeds plass til utlysning?
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	Facebook, LinkedIn, Snapchat	Ja, regnes som en standard kanal
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	LinkedIn	Ja, regnes som minimumskrav for utlysning sammen med nettside
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	Facebook, LinkedIn, Instagram	
<b>Bedrift 6</b>	Finans	LinkedIn	Som siste løsning
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	Facebook, LinkedIn, Instagram	Kun for stillinger som krever spesiell kompetanse eller erfaring
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchat	Ja, alltid
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	Ikke relevant	Ikke relevant

Vi ser at LinkedIn brukes av alle informantene til stillingsutlysning. Tre av informantene bruker alltid den digitale markeds plassen ved stillingsutlysning, for de andre varierer bruken etter behov. Informantene uttaler at stillingsutlysning via LinkedIn egner seg spesielt ved stillinger med spesielle kompetansekrav, for eksempel IT-stillinger og erfarne søkere. En informant trekker frem at stillingsannonser på LinkedIn ofte suppleres med kampanjer på andre medier relevant for målgruppen. For nyutdannede økonomer vil bedriften reklamere på karrieresider og Econas hjemmeside. Samme informant uttaler at bedriften opplever at det ikke er nødvendig å bruke digitale sosiale nettverk ved utlysning av økonomistillinger. Dagens arbeidsmarked oppleves utrygt for mange økonomer, det er få ledige stillinger i

forhold til antall søkere og informantene opplever at de får nok søkere uten å ta i bruk digitale sosiale nettverk. Her uttaler den offentlige arbeidsgiveren at de opplever at de får mange søknader siden det offentlige oppfattes som en trygg og stabil arbeidsgiver.

Fire av informantene bruker Facebook til utlysning av stillinger. Stillinger markedsføres gjennom å dele relevant informasjon som for eksempel søknadsfrist. En av informantene trekker frem at Facebook er nyttig for å publisere bilder av stand-team på skoler, vise bedriftskultur og muligheter i bedriften. To informanter utlyser ikke stillinger for nyutdannede på LinkedIn eller Finn.no, det er Facebook som primært brukes til å markedsføre Graduatestillinger eller Summer Internships.

To av informantene nevner Snapchat som en nyttig kanal ved utlysning av stillinger. Dette begrunner informantene med at de ønsker å være der søkerne er og at de velger kanal ut ifra målgruppe. Ingen av informantene bruker Twitter til utlysning. YouTube nevnes som et verktøy to av bedriftene tester til utlysning og ønsker å bruke mer i fremtiden, men dette regner vi ikke som et digitalt sosialt nettverk.

Alle informantene bruker digitale sosiale nettverk, og spesielt Instagram, til Employer Branding. Det er tydelig et økt fokus på Employer Branding for bedriftene. Vi har utelatt Employer Branding fra vår avhandling og vil ikke fokusere på slike resultater.

Flere av respondentene bruker digitale sosiale nettverk i tillegg til annonsering på den digitale markedsplassen for jobb. To av arbeidsgiverne beskriver den digitale markedsplassen som en “*standard kanal*” og et minimum for stillingsutlysning. En av arbeidsgiverne bruker kun den digitale markedsplassen til stillingsutlysninger som krever erfarne søkere. En annen bruker den kun som en siste løsning om de ikke er fornøyd med søkerne de får inn via egne nettsider og LinkedIn. Rekrutteringsbyrået uttaler at de håper å være mindre avhengig av denne plattformen i fremtiden, men at det i dag er ca. 80% av søkerne som finner dem via den digitale markedsplassen.

Flere av informantene nevner at digitale sosiale nettverk brukes for å synliggjøre bedriften. De unge er på digitale sosiale nettverk, og en informant uttaler at det derfor ikke er noe alternativ ikke å være der. De opplever at kandidatene oppfatter tilstedeværelsen som positiv og at terskelen blir lavere for å ta kontakt med bedriften. En informant uttaler: “*Man kan ikke*

*la være å utlyse stillinger på LinkedIn*" og utdyper med at et stort antall mennesker som søker jobb, spesielt unge, bruker LinkedIn. En annen informant mener at det er flest erfarne arbeidstakere på LinkedIn, men at andelen studenter øker.

Facebook brukes av storparten av bedriftene til markedsføring av stillinger fordi bedriftene enkelt kan velge målgruppe, dele innhold og skape engasjement. Samtlige informanter forklarer at det er muligheten til å spesifisere annonsene til målgrupper som gjør digitale sosiale nettverk attraktivt. Ifølge en informant kan det gjøre at de får flere relevante søkere: *"Vi skal skyte med rifle, ikke med hagle"*. Facebook er et av verktøyene som brukes mer ved rekruttering av studenter. En av informantene uttalte *"Vi skal bruke en mer pull-strategi, enn en push"*. Det vil si at bedriftene ønsker å tiltrekke seg søkere basert på at søkerne identifiserer seg med bedriftens kultur.

LinkedIn brukes til stillingsutlysning fordi det er egnet for å nå en spesiell målgruppe ifølge samtlige informanter. Digitale sosiale nettverk bidrar med statistisk informasjon som gjør at man kan definere målgrupper og produsere tilpasset innhold. Ved annonsering av stillinger kan man legge inn spesifikke krav man ønsker at de som ser annonsen skal ha. En informant sier LinkedIn er mer nøyaktig på kompetanse enn Facebook, noe som skyldes at LinkedIn-profiler bygges opp som en detaljert CV, i motsetning til Facebook-profiler. Rekrutterere kan for eksempel rette en annonse mot brukere som har studert industriell økonomi på NTNU og som har Excel-erfaring. Ettersom brukere får varsel ved ledige stillinger som matcher profilen, er LinkedIn effektivt ved tiltrekking av passive søkere. Mange yrkesaktive har en profil på LinkedIn selv om de ikke er aktive jobbsøkere. En passiv søker kan bli interessert i en stilling ved å få varsel eller ved at noen i nettverket deler en stilling.

Instagram og Snapchat brukes for å vise aktuelle kandidater hvordan man har det på jobb i bedriften. En av informantene spesifiserer at de var valgt å bruke Snapchat fordi mange studenter bruker denne tjenesten og følger bedriftens Snapchat-konto. Få av informantene har testet Twitter, men fant ikke plattformen hensiktsmessig i en rekrutteringssammenheng.

En grunn til at noen av bedriftene ikke foretrekker den digitale markedsplassen, før som en eventuell siste løsning, er at man ikke kan velge målgruppe. Man har ingen mulighet til å styre hvem som går inn og ser på annonsen. En av informantene opplever markedsplassen som en kanal som kun kan brukes ved ønske om å nå ut til aktive søkere, og ikke passive.



### *Rekrutteringsbyrå*

Bedriften i rekrutteringsbransjen forteller at de vier mye ressurser til bruk av digitale sosiale nettverk. Bedriften har en egen ansatt som er ansvarlig for innhold som publiseres i nettverkene, i tillegg til skriftlige formelle retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk.

Bedriften bruker digitale sosiale nettverk hovedsakelig i rekruttering til sin egen bedrift, ikke ved rekruttering på vegne av kunder. LinkedIn brukes mot kunder og bedrifter. Facebook brukes mest mot kandidater. Her kan bedriften for eksempel velge å kjøpe Facebook-annonser hvor de publiserer stillingsannonsen. Grad av bruk og intensitet varierer ut ifra stilling.

Grunnen til at bedriften bruker digitale sosiale nettverk som Facebook, LinkedIn og Instagram er muligheten for å nå mange mennesker. De fleste nyutdannede studenter er i dag å finne på digitale sosiale nettverk. Bedriften uttaler at LinkedIn er et profesjonelt nettverk som man rett og slett bare må være på. Facebook brukes mer for å dele informasjon om søknadsfrister og lignende og Instagram brukes for å gi et innblikk i bedriftens kultur og arbeidshverdag.

### *Digital markeds plass*

Bedriften som driver en digital markeds plass for jobb har en dominerende posisjon i det norske jobbmarkedet med 80% av Norges stillingsutlysninger basert på tall fra SSB, ifølge informanten. Det utlyses ca. 200,000 stillinger i året på den digitale markeds plassen.

Bedriften ser en stor økning i antall annonser sammenlignet med året før. Bedriften sier de ikke gjør noe for å påvirke annonsemarkedet ettersom det er et konjunkturavhengig marked.

Den digitale markeds plassen har 1,6 millioner unike brukere i måneden. Ifølge bedriften er det 2,8 millioner arbeidstakere i landet. Bedriften har en såkalt "Konkurransetracker" som har undersøkt konkurransesituasjonen, og 73% av respondentene svarer at de besøker den digitale markeds plassen når de skal søke jobb. Av respondentene sier 45% at de besøker NAVs nettsider, 17% benytter LinkedIn og 5% besøker Facebook når de skal søke jobb.

Bedriften anser ikke digitale sosiale nettverk som konkurranse. LinkedIn opplevdes mer som en konkurrent for 2-3 år siden, men de føler ikke lenger denne trusselen. Informanten begrunner dette med markedsføring. De har klart å bygge en posisjon i folks bevissthet som "stor". Sett fra kundesiden uttaler de at LinkedIn gir verdi for de som har tilgang til det, men det er "fryktelig dyrt". Informanten nevner en annen undersøkelse som viser at den digitale

markedsplassen ligger som "*Top-of-mind*", spesielt innenfor noen bransjer, når det kommer til bytting av jobb for kandidater. Disse respondentene benytter LinkedIn mer for å holde seg oppdatert om sine kolleger. Informanten sier at LinkedIns tall på engasjement ikke er spesielt høyt. Nyhetsverdien har falt og brukerengasjementet har stabilisert seg. Et annet argument er at den digitale markedsplassen tilbyr en annen tjeneste enn LinkedIn, og mener derfor at de kan leve side om side: "*Vi ønsker jo ikke å være et sosialt nettverk*".

Videre tilbyr bedriften kundene å opprette bedriftsprofiler som søkere kan følge. Følgere får beskjed dersom det utlyses stillinger i denne bedriften. Profilen er gratis å opprette, og kundene får et inntrykk av hvilke kandidater som er interessert i selskapet deres.

### **3.2.2. Seleksjon**

Her presenteres funnene for hvordan digitale sosiale nettverk brukes i seleksjonsprosessen, og hvorfor. Vi har delt seleksjonsprosessen inn i to faser: screening og siste sjekk. Tabell 3.4 viser en oversikt over bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon og headhunting, hvilke tanker informantene har om kandidater som ikke har profiler på digitale sosiale nettverk og hvilke bedrifter som tar imot søknader på papir.

Tabell 3.4: *Digitale sosiale nettverk i seleksjon*

Bedrift	Bransje	Brukes digitale sosiale nettverk i seleksjon	Brukes digitale sosiale nettverk til headhunting	Kandidat som ikke har profil på digitale sosiale nettverk	Tar imot søknad og CV på papir
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	Nei, sjeldent	LinkedIn	Ikke å ha profil på Facebook kan være positivt, men ikke negativt. Ikke å ha profil på LinkedIn kan være negativt.	Ja, men må registreres elektronisk for å vurderes
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	Nei, men søker på Google	LinkedIn	Har ingen påvirkning	Ja, pålagt
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	Nei	LinkedIn	Bedriften har ingen retningslinjer på dette. Som arbeidsgiver ville de anbefalt søkere og ansatte å ha en profil på LinkedIn.	Nei, "Alt er digitalt"
<b>Bedrift 6</b>	Finans	Nei, men søker på Google	Nei	Som arbeidsgiver ønsker bedriften at ansatte er komfortabel med digitale sosiale nettverk, og vet hvordan man skal bruke det riktig.	Nei
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	Nei	LinkedIn	Ikke å ha profil på Facebook kan være positivt, men det oppfattes som utaktisk om man ikke har profil på LinkedIn	Nei
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	Ja	LinkedIn	Det oppfattes ikke som negativt ikke å ha en profil på digitale sosiale nettverk, men som rekrutterer blir man litt skeptisk. Bedriften har aldri utelukket en søker på grunn av manglende profil.	Ja, men kan fort havne lenger ned i bunken
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant

Tabell 3.4 viser at digitale sosiale nettverk brukes sjeldent i seleksjon. Kun to av seks informanter sier de av og til bruker digitale sosiale nettverk til dette formålet. To av bedriftene informerer om at de pleier å google kandidatene ved siste sjekk i rekrutteringsprosessen.

Alle informantene opplyser om at det ikke vil være negativt dersom en kandidat ikke har profil på digitale sosiale nettverk. En av bedriftene gir uttrykk for at de vil bli litt skeptisk til kandidaten dersom han eller hun ikke har profil på et digitalt sosialt nettverk, men ville aldri utelukket en kandidat på grunn av det. En informant setter pris på at kandidater er komfortabel med bruk av digitale sosiale nettverk og kan å bruke det riktig. To av informantene mener det kan være positivt om en kandidat ikke har profil på Facebook. Tre av informantene synes det er mer negativt om en kandidat ikke har profil på LinkedIn, enn om kandidaten ikke har profil på Facebook. Det kan oppfattes som utaktisk ikke å ha en

LinkedIn-profil i jobbsøkersammenheng. Informantene utdyper at de ser på Facebook som et mer privat nettverk, mens LinkedIn er mer formelt og knyttet til karriere.

Ingen av informantene foretrekker papirsøknader. Tre av informantene tar imot papirsøknader, men må legge de inn elektronisk for å kunne evaluere kandidaten på lik linje med andre søkere til stillingen. En informant sier at en papirsøknad lett vil kunne havne lenger ned i bunken grunnet økt arbeidsmengde for rekrutterer. De tre resterende informantene tar ikke imot søknader på papir.

### **Headhunting**

LinkedIn gjør det mulig å ta direkte kontakt med aktuelle kandidater eller nå passive kandidater. Fem av seks informanter bruker LinkedIn til headhunting. Flere av bedriftene betaler for LinkedIns rekrutteringsverktøy LinkedIn Recruiter til dette formål. Flere av arbeidsgiverne og rekrutteringsbyrået benytter LinkedIn aktivt til å kontakte kandidater med spesialkompetanse.

For den offentlige etaten er det en viktig funksjon å kunne ta kontakt med kandidater og invitere dem til å søke på stillingen ettersom direkte headhunting ikke er tillatt. Bedriften bruker LinkedIns rekrutteringsverktøy aktivt i søk etter kandidater med spesiell kompetanse.

### **Screening**

En av bedriftene har en uskreven regel om at de ikke bruker digitale sosiale nettverk i screening. Dette er fordi rekrutterere ikke skal bli distraheret av irrelevant informasjon. Hvis de mot formodning sjekker en kandidat kan det føre til feil førsteinntrykk av kandidaten. Dersom det dukker opp noe illevarslende vil de likevel intervju kandidaten og la kandidaten få svare på eventuelle bemerkninger.

Googling ses på som et viktig verktøy for to av bedriftene. Den offentlige bedriften bruker verktøyet hovedsakelig for å se at kandidaten ikke har utført noe kriminelt. Den andre bedriften bruker Google for å få et inntrykk av hvem kandidaten er. Googling til screening vil her benyttes for å sjekke at informasjonen gitt i CV-en stemmer. Bedriften ønsker kandidater som er fortrolige med digitale sosiale nettverk og ser det som positivt dersom profiler dukker opp under eventuelle Google-søk fordi det viser at kandidaten kan bruke nettverkene.

I en av bedriftene foregår screeningen av nyutdannede manuelt av én person. For erfarne søkere har de innført en screeningrobot, det vil si at en programvare selekterer søkere basert på forhåndsbestemte kriterier, som for eksempel karaktersnitt eller utdanning. Bedriften bruker altså ikke digitale sosiale nettverk i screeningprosessen av økonomikandidater.

En annen informant opplyser om at de ikke bruker digitale sosiale nettverk til screening. Dette skyldes at søkerbunken til økonomistillinger er så stor at de ikke rekker å legge inn et ekstra punkt i screeningprosessen for å sjekke profiler på digitale sosiale nettverk. Hvis bedriften skulle introdusert digitale sosiale nettverk i screeningen ville det vært for å se etter varseltrekanter, som for eksempel rasistiske utsagn publisert av kandidaten.

Dersom en profil på digitale sosiale nettverk skal bidra til å skaffe en kandidat jobb, vil engasjement virke positivt. En annen informant opplyser at det kan være aktuelt å se på kandidatens kompetansebekreftelse (“Endorsements”) og egenskaper på LinkedIn. Denne funksjonen går ut på at kandidatens forbindelser kan markere at kandidaten innehar en spesiell kompetanse ved å trykke på en funksjon på profilen. Dette er en uformell funksjon og kan ikke gjelde som dokumentasjon på at kandidaten har en kvalifikasjon.

Flere av informantene uttaler at bilde på CV eller søknad ikke kan virke positivt inn ved vurdering av en kandidat, men dersom bildet er uprofesjonelt vil det påvirke vurderingen i negativ retning. Ifølge en informant er det hyggelig å se hvem som er i søkerbunken, men det har ingen positive effekter utover dette. En annen informant nevner at bilde på CV eller søknad kan medføre at man lettere husker kandidaten.

### *Rekrutteringsbyrå*

Rekrutteringsbyrået sier de ikke har bestemte regler for bruk av digitale sosiale nettverk til screening, men følger juridiske retningslinjer. De som jobber med screening av kandidater velger selv om de ønsker å benytte digitale sosiale nettverk i vurderingen, og de fleste googler for å sjekke at kandidaten ikke har gjort noe kriminelt.

I noen tilfeller opplever bedriften at kandidater linker til sin egen LinkedIn-profil, i stedet for å sende inn CV. Potensielle problemer vil da kunne oppstå dersom profilen ikke er godt nok utfylt. Bedriften bruker også LinkedIn til headhunting av aktuelle kandidater.

### *Digital markedsplass*

Den digitale markedsplassen har en CV-base med 62,000 aktive CV-er og 474,000 inaktive CV-er. CV-en deaktiveres dersom den ikke oppdateres på 6 måneder. Dette gir kunder en database bestående av aktive søkere med mulighet til å unngå “cold calls”, altså forsøk på å rekruttere passive søkere. Ved registrering av CV på den digitale markedsplassen kan kvaliteten på CV-en påvirke om kandidaten får jobb eller ikke. For økonomikandidater vil det være viktig å fokusere på aktiviteter gjennomført ved siden av studier, som for eksempel verv og deltidsjobb.

Ved å følge en bedriftsprofil kan arbeidsgivere få et inntrykk av hvilke kandidater som er motivert og interessert i bedriften. Følgere er stort sett passive kandidater som venter på riktig mulighet hos akkurat den bedriften. Bedriftenes ledige stillinger vil nå ut til kandidatene som er interessert ettersom de vil få varsel ved nye stillingsutlysninger.

I tillegg får kunder med bedriftsside tilgang på et dashboard med statistikk. Statistikken beskriver hvilke følgere du har, hvilke interesser de har og så videre. Bedrifter som jobber strategisk og målrettet med rekruttering kan se om de tiltrekker seg kandidatene de ønsker.

### **Siste sjekk**

Informantene forteller at de ikke bruker digitale sosiale nettverk til siste sjekk av kandidaten. Det er en uskreven regel for ikke å bli distraheret av irrelevant informasjon, sier en av informantene. To av informantene sier de googler kandidater som en siste sjekk i seleksjonsprosessen. En informant sier de gjør dette for å finne ut hvem kandidaten er med tanke på personlighet og interesser.

En av informantene sier de ville brukt Facebook til å sjekke etter varseltrekanter dersom de skulle brukt digitale sosiale nettverk til siste sjekk av kandidatene. Varseltrekanter beskrives av informantene som aggressive, bemerkelsesverdig negative eller rasistiske utsagn publisert gjennom kandidatens profil eller tegn på at kandidaten har gjort noe kriminelt. En annen informant, som heller ikke bruker digitale sosiale nettverk til siste sjekk, sier at en ryddig og ordentlig profil, akkurat som med CV, teller alltid positivt. Det går på din evne til å selge deg inn, for eksempel ved å skrive artikler og dele stoff.

### *Rekrutteringsbyrå*

Rekrutteringsbyrået sier de bruker Google, Facebook og LinkedIn til siste sjekk, men aldri Twitter. De googler navnet og går inn på det som dukker opp. Her ser de etter upassende bilder og utsagn og om informasjon på CV og LinkedIn stemmer. De opplever sjeldent feil, men sier det er lett å pynte på en CV. En av grunnene til at rekrutteringsbyrået gjennomfører slike sjekker er at de opplever at kundene søker opp kandidatene som rekrutteres til dem.

### **3.2.3 Effekter**

Å benytte digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen kan gi både positive og negative effekter. Vi skiller mellom informantenes opplevde effekter når de bruker digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon. Funnene er delt opp i informasjon fra arbeidsgiver, rekrutteringsbyrå og digital markeds plass, og i positive og negative effekter.

### **Utllysning**

Her presenterer vi funn av effekter informantene opplever ved bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning. Nedenfor presenteres en tabell med en oversikt over opplevde økonomiske effekter og andre positive og negative effekter informantene opplever ved å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning.

Tabell 3.5: Effekter av å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning

Bedrift	Bransje	Økonomiske effekter ved bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning	Andre positive effekter	Andre negative effekter
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn tradisjonelle utlysningsmetoder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treffer passive søkere</li> <li>• Skreddersy annonser til spesielle målgrupper</li> <li>• Effektivt</li> <li>• Raskere enn tradisjonelle utlysningsmetoder</li> <li>• Lett å gjøre endringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke kontroll på hvor søkere først så stillingen, og kan dermed ikke måle direkte effekt</li> <li>• Irrelevante søkere</li> </ul>
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn tradisjonell utlysning</li> <li>• Prisene begynner å utligne seg: Utskriftsmateriale har blitt billigere, og grunnet høy etterspørsel har annonsering på digitale sosiale nettverk økt i pris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skreddersy annonser til spesielle målgrupper</li> <li>• Høyere treffsikkerhet og dermed flere relevante søkere</li> <li>• Fin måte å markedsføre bedriften</li> <li>• Når mange mennesker</li> <li>• Målbart gjennom klikkstatistikk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer mottakelig for spam</li> </ul>
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn tradisjonelle utlysningsmetoder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skreddersy annonser til spesielle målgrupper</li> <li>• Øker automatisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer tidkrevende å opprettholde merkevare på digitale sosiale nettverk enn tradisjonelle metoder</li> </ul>
<b>Bedrift 6</b>	Finans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn tradisjonelle utlysningsmetoder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skreddersy annonser til spesielle målgrupper</li> <li>• Høyere treffsikkerhet og dermed flere relevante søkere</li> <li>• Når mange mennesker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Får mange overkvalifiserte søkere</li> </ul>
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn Finn-annonse</li> <li>• Kan kutte kostnader knyttet til utskriftsmateriale ved å gå over til digitale løsninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når mange mennesker</li> <li>• Tilstedeværelse på digitale sosiale nettverk viser at bedriften er digital</li> <li>• Arena for å vise hvem vi er og bygge intern stolthet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanskelig å måle direkte effekt</li> <li>• Usikkert om treffer riktig målgruppe</li> <li>• Vanskelig å måle om man treffer målgruppen</li> <li>• Mer tidkrevende å opprettholde</li> </ul>
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere enn tradisjonelle utlysningsmetoder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når passive søkere</li> <li>• Skreddersy annonser til spesielle målgrupper</li> <li>• Når mange mennesker</li> <li>• Viser at bedriften er innovativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidkrevende</li> <li>• Interessen for stillingen går raskt ned om det ikke vedlikeholdes</li> </ul>
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke relevant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke relevant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke relevant</li> </ul>

Alle informantene mener bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering er billigere enn andre digitale stillingsannonser og papirannonser. En informant sier at det er en “kostnadseffektiv kanal for å treffe blink”. Med dette mener de at man kan skreddersy



annonsen til hver enkelt målgruppe. Fire av fem informanter på arbeidsgiversiden nevner dette med å skreddersy annonsene til målgruppene sine som en positiv effekt.

Flere av informantene påpeker at man når veldig mange mennesker ved bruk av digitale sosiale nettverk, spesielt unge. Informantene påpeker at utlysning via digitale sosiale nettverk gjør at man når ut til passive søkere, altså arbeidstakere som ikke aktivt søker jobb. En passiv søker vil kanskje ikke gå inn på egne plattformer for stillingsutlysning, slik som bedrifters nettsider eller Finn.no, men kan tilfeldigvis bli eksponert for en stillingsannonse utlyst på LinkedIn eller Facebook og på den måten gjøre personen interessert i stillingen.

En informant uttaler at det kan være vanskelig å sikte seg inn på rett målgruppe. Det er av og til vanskelig å velge ut de kriteriene for målgruppen som fører til at man treffer gode kandidater som kommer til å søke på stillingen. En informant uttaler at hun opplever å få mange overkvalifiserte søkere ved bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning.

To av informantene sier det er vanskelig å måle den direkte effekten av utlysning på digitale sosiale nettverk. En av informantene mente det var vanskelig å spore hvilke tiltak man har suksess med. Digitale sosiale nettverk tilbyr klikkstatistikk, sporing av informasjonskapsler og lignende, men det er vanskelig å se hvilke tiltak som bidro til at kandidaten faktisk søkte på stillingen. Dette er spesielt vanskelig å måle ettersom digitale sosiale nettverk brukes mye til Employer Branding, og det er vanskelig å sette et klart skille mellom hva som er rene "utlysnings"-tiltak og hva som er Employer Branding-tiltak da disse glir over i hverandre. Dette har sammenheng med at informantene er store og kjente bedriftsprofiler, så hva som kan begrunnes i merkevare og hva som skyldes rekrutteringsaktiviteter er vanskelig å si.

To av informantene mener digitale sosiale nettverk er en fin måte å etablere et jobbnettverk på. Et jobbnettverk kan brukes til å dele ledige stillinger i din bedrift slik at kandidater får en personlig referanse når de søker på jobben. LinkedIn blir nevnt som spesielt godt egnet til dette.

Bruk av digitale sosiale nettverk gjør at bedriftene oppleves mer tilgjengelig for søkere, og det senker terskelen for at kandidatene tar kontakt med bedriften, mener en informant. En annen informant påpeker at denne tilgjengeligheten også gjør bedriften mer mottakelig for spam. Spam betyr her uønsket irrelevant informasjon og reklame, ofte mottatt på e-post.

En informant påpeker at bruk av digitale sosiale nettverk øker muligheten for å effektivisere og automatisere søknadsprosessen. Man kan samkjøre algoritmene fra digitale sosiale nettverk med sine egne systemer. I dag må søkeren ofte legge inn CV på nytt for hver gang man søker en stilling. Dette fører til at søknadsprosessen blir tidkrevende for søker. Ved å samkjøre digitale sosiale nettverk med egne systemer kan søkeren spare tid ved å importere CV fra LinkedIn.

### *Rekrutteringsbyrå*

Rekrutteringsbyrået sier de opplever stor respons i begynnelsen når en stilling lyses ut på digitale sosiale nettverk, men effekten er dalende. Rekrutteringsbyrået benyttet nylig Snapchat til en rekrutteringsprosess, noe de fikk god respons på, men dette var veldig tidkrevende. De opplever best effekt ved utlysning på digitale sosiale nettverk når innholdet kontinuerlig fornyes. Dette er nødvendig for å beholde oppmerksomheten til søkerne. Informanten mener informanten at bedriften er mer synlig nå enn om de ikke hadde vært på digitale sosiale nettverk.

### *Digital markeds plass*

Den digitale markeds plassen sier de ikke ønsker å være et sosialt nettverk. Brukerne deres ønsker ikke nødvendigvis å dele alt man ville delt i et sosialt nettverk i en søknadsprosess. De ønsker kontroll over informasjonen som deles, fordi det å søke jobb er en veldig privat ting. Dette mener den digitale markeds plassen skiller dem fra digitale sosiale nettverk som f.eks. LinkedIn. Der digitale sosiale nettverk ønsker å bygge nettverk mellom kandidatene, så ønsker den digitale markeds plassen å bygge nettverk mellom kandidaten og en potensiell arbeidsgiver. Informanten mener derfor det er rom for både deres tjeneste og digitale sosiale nettverk, side om side, ettersom de ikke tilbyr samme tjeneste.

## **Seleksjon**

Her presenterer vi funn av effekter informantene opplever ved bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon. Nedenfor presenteres en tabell med en oversikt over om kandidater informeres hvis digitale sosiale nettverk brukes til seleksjon, påvirkning av bilde på CV, opplevde økonomiske effekter og andre effekter.

Tabell 3.6: Effekter av å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon

Bedrift	Bransje	Informeres kandidaten ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon	Hvordan påvirker bilde på CV/søknad seleksjonen	Økonomiske effekter ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon	Andre effekter
<b>Bedrift 2</b>	Bank og finans	Brukes som regel ikke, men hvis det brukes vil søkeren informeres om det dukker opp noe oppsiktsvekkende	Kan telle negativt ved feil bilde. Utover dette verken positivt eller negativt, men kan gi et utvidet bilde av søkeren.	Brukes som regel ikke	Bruk kan føre til at man blir distraheret av irrelevant informasjon
<b>Bedrift 3</b>	Offentlig etat	Brukes ikke, men ville konfrontert vedkommende dersom evt. hatytringer kom frem fra et slikt søk		Brukes ikke	Etisk problemstilling: Vanskelig å skille mellom “need to know” og “nice to know”. Må evaluere om informasjonen er relevant for stillingen.
<b>Bedrift 4</b>	Konsulent	Ved eventuell sjekk av kandidat, vil ikke kandidaten blir informert	Tar imot søknader både med og uten bilde og har ingen retningslinjer på det	Brukes ikke	Digitale sosiale nettverk gjør kommunikasjon mer transparent og åpent. Kandidater frykter å bli et “netttroll”, altså en som uttrykker seg upassende på internett, ved uttalelser i digitale sosiale nettverk
<b>Bedrift 6</b>	Finans	Brukes ikke, men ved eventuell sjekk vil kandidaten bli informert	Uprofesjonelt bilde teller negativt. Profesjonelt bilde har ingen påvirkning	Brukes ikke	Problemstillinger knyttet til personvern
<b>Bedrift 7</b>	Revisjon	Brukes ikke, men er usikker på om kandidaten vil informeres ved eventuell sjekk	Bilde kan skape ubevisst bias, men det kan også føre til at man lettere husker kandidaten	Bruker LinkedIn Recruiter for å kontakte passive søkere. Ingen informasjon om økonomiske effekter ved dette	Ubevisst bias kan påvirke beslutningen
<b>Bedrift 1</b>	Rekruttering	Kandidater informeres ikke	Verken positivt eller negativt, men et uprofesjonelt bilde kan veie negativt.		Positiv markedsføring av seg selv - vise hvem man er utad
<b>Bedrift 5</b>	Digital markeds plass	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant	Personvern: Ikke trække over etiske linjer

Av tabellen ser vi at de færreste ville informert kandidater ved bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon, selv om de i dag ikke bruker disse plattformene til dette formålet.

Nesten alle informanter sier at et uprofesjonelt bilde kan telle negativt, men ikke motsatt. Selv

om digitale sosiale nettverk til seleksjon ikke er brukt, har flere av informantene tanker rundt hvilke effekter slik bruk kan medføre.

### *Headhunting*

En informant nevner at digitale sosiale nettverk er en fin kanal for å kontakte passive søkere. Informantene bruker LinkedIn til å ta direkte kontakt med aktuelle kandidater og fortelle dem om stillingen. Videre kan bedriftene invitere kandidater til å søke eller ta kandidaten direkte inn i til vurdering. Informantene forteller at de opplever positive effekter av headhunting ved at passive kandidater blir aktive søkere. En av informantene sier man må være forsiktig med ikke å mase for mye på attraktive passive søkere på digitale sosiale nettverk, da for mange henvendelser kan oppleves som støy for kandidaten.

### *Screening og siste sjekk*

Flertallet av informantene sier de ikke bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av kandidater. En informant bruker som regel ikke digitale sosiale nettverk til seleksjon, men ved en eventuell sjekk ville de informert kandidaten om dette. To av fem av informanter på arbeidsgiversiden ville gitt kandidaten mulighet til å svare for seg i et intervju dersom de oppdaget noe oppsiktsvekkende i et søk. En av arbeidsgiverne er usikker på om de ville informert kandidaten dersom de tok i bruk digitale sosiale nettverk i seleksjon.

Rekrutteringsbyrået bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon og de informerer ikke kandidaten om dette, ettersom dette er noe de mener kandidaten bør forvente i en seleksjonsprosess.

En bedrift sier de ikke bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon for å unngå å bli distraheret av irrelevant informasjon. En annen sier man må bruke riktig filter når man ser på digitale sosiale nettverk. Informanten nevner at mesteparten av informasjonen publisert på digitale sosiale nettverk kan kontrolleres av brukeren selv, men noen elementer har brukeren begrenset kontroll over. På Facebook og LinkedIn kan for eksempel venner og bekjente poste åpne innlegg på kandidaters profil. Brukere har til en viss grad kontroll over hva som publiseres i digitale sosiale nettverk siden det er mulig å rapportere innlegg man ikke ønsker, men det vil være tidkrevende å ha full kontroll over dette til enhver tid. En av informantene nevnte spesifikt at denne åpenheten gjør det å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon veldig åpent og transparent, noe kanskje ikke alle søkere ønsker.

To informanter vektlegger etikken bak det å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon. En informant sier etikk er dypt rotfestet hos dem og at tilliten til befolkningen er det viktigste. Den andre uttaler at de måtte tatt en vurdering på hva som er etisk og juridisk riktig før de tok i bruk digitale sosiale nettverk til seleksjon. En informant opplyser om at det kan oppstå ubevisst bias i beslutningen dersom man benytter digitale sosiale nettverk i seleksjon.

En informant fra rekrutteringsbyrået sier at grunnen til at de søker opp en kandidat på digitale sosiale nettverk er for å sikre at profilene ikke inneholder informasjon som lett kan misforstås. Ettersom deres kunder ofte søker opp kandidatene rekrutteringsbyrået sender til dem, er det viktig at kandidatene fremstår på en måte bedriften kan stå for. De sier også at anbefalinger på plattformen LinkedIn kan veie positivt fordi det viser at man er proaktiv.

### **3.2.4 Fremtiden**

Her presenterer vi informantenes egne tanker om fremtiden. Her er det naturlig å dele inn i tanker for hvordan rekruttering vil tilpasse seg en økende grad av digitalisering i samfunnet og tanker for bruk av digitale sosiale nettverk i fremtiden. Vi skiller mellom arbeidsgiver, rekrutteringsbyrå og digital markeds plass.

#### *Digital fremtid for rekruttering*

Det er stor spredning blant informantene når det gjelder fremtidig bruk av digitale verktøy til rekruttering. Bare to av informantene på arbeidsgiversiden nevner at de ser for seg kontinuerlig kontakt med kandidater som er interessert i å jobbe hos bedriften. De andre informantene nevner ikke direkte, kontinuerlig kontakt med kandidater som en fremtidig satsning.

Tre av fem informanter på arbeidsgiversiden vektlegger mer sømløse systemer, typisk mer samkjørte algoritmer mellom LinkedIn og søkedatabasene deres, som en fremtidig rekrutteringssatsning. En nevner også at de vil åpne for å søke direkte via LinkedIn i fremtiden. Det går igjen hos samtlige av disse tre at økt bruk av digitale verktøy vil være fremtiden, og at dette kan bidra til mer effektiv søkeprosess for kandidater og rekrutterere med seleksjonsansvar. En informant tror dette kan bedre kvaliteten i seleksjonen fordi man får mer styrt tilbakemelding og oppfølging. En av disse informantene ser også for seg digitale karrieremesser og digitale intervjuprosesser i fremtiden. En annen informant vektlegger at det menneskelige må beholdes i intervjuer.

To av informantene ser for seg økt analysering av brukerdata for å bruke dette til mer målrettet rekruttering. En annen informant ser for seg å opprette en søkerdatabase over kandidater som er interessert i å jobbe i bedriften, for slik alltid å ha tilgang til interesserte kandidater og rekruttere direkte derfra når det oppstår ledige stillinger, uten å utlyse stillingen.

Informantene på arbeidsgiversiden med færrest ansatte har ingen profetier for fremtiden annet enn at eierne har et ønske om å være synlige og tiltrekke seg kandidater som ser verdien av å ha kompetanse på digitale plattformer.

Rekrutteringsbyrået har ytret et ønske om å være mer uavhengig av den digitale markedsplassen i fremtiden. De tror likevel at det er lenge til de kan gå helt bort fra å annonsere på digitale markedsplasser. Den digitale markedsplassen har en ledende posisjon i stillingsannonsemarkedet, og det ikke er noen andre kanaler som kan konkurrere med denne tilbydereren i dag.

Den digitale markedsplassen sier de sitter på Norges største CV-base, men denne CV-basen snakker ikke med stillingsannonse. Det vil si at CV-basen inneholder store mengder informasjon, men skaper ikke merverdi for kunder og arbeidssøkere gjennom å koble informasjonen fra CV-ene til aktuelle stillinger utlyst på markedsplassen. Dette potensialet vil de utnytte i fremtiden. Det vil bli enklere å legge inn CV-en for brukere, og arbeidsgivere kan bruke CV-basen som et Google-søk hvor man søker etter kvalifikasjoner og sorterer på ulike faktorer. Bedriftsprofilene på den digitale markedsplassen kan også i fremtiden matches med CV-basen slik at bedrifter får opp aktuelle kandidater som passer deres behov.

Videre nevner den digitale markedsplassen “*innsiktsbasert rekruttering*” som noe som kan bli aktuelt i fremtiden. Det vil si at man setter sammen data om kandidaten fra ulike kilder og rekrutterer på bakgrunn av denne informasjonen, uten å legge ut stillingsannonser. De ser for seg et økt fokus på å gi kundene innsikt i potensielle arbeidstakere.

#### *Digitale sosiale nettverk i fremtiden*

Fire av fem informanter på arbeidsgiversiden sier de vil øke bruken av digitale sosiale nettverk i fremtiden, og at det vil spille en viktig rolle for informasjon og kommunikasjon. En sier de vil holde seg til et begrenset antall digitale sosiale nettverk for å opprettholde innholdet. En annen nevner de vil bli mer kritiske, fordi kandidater som ønsker å skjule

negativ informasjon klarer dette. De tror googling av kandidater har kommet for å bli og at dette vil bli automatisert og integrert i bedriftens egne systemer i fremtiden.

Informanten fra det minste selskapet sier at økt bruk av digitale sosiale nettverk i fremtiden vil være en prisavveining, men at de vil være åpne for det. De vil definitivt øke bruken hvis det kan bidra til å få ned tidsbruken og kostnadene knyttet til rekruttering. En informant nevner at digitale sosiale nettverk blir viktig for å konkurrere om de beste hodene i fremtiden.

To av informantene på arbeidsgiversiden er mer opptatt av de tekniske mulighetene som spesielt Facebook kan tilby. En nevner at de skal øke bruken av de ulike applikasjonene på Facebook for å skape engasjement blant følgerne deres. Den andre informanten ser for seg at algoritmene på Facebook kan samkjøres med algoritmene på deres egne hjemmesider, slik at hjemmesidene deres automatisk kan søke i digitale sosiale nettverk. Rekrutteringsbyrået planlegger å lage video-stillingsannonser i fremtiden. De ser også for seg live-streaming på Facebook siden dette er en gratis tjeneste.

### **3.2.5 Oppsummering**

Alle seks bedrifter er tilstede på Facebook og LinkedIn, mens bruk av Instagram, Snapchat og Twitter varierer. Alle informantene har skriftlig nedfelte retningslinjer for utlysning og seleksjon. Kun et fåtall har nedfelte retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk. Det varierer om retningslinjene bestemmes internasjonalt eller lokalt, og på hvilket nivå i organisasjonen retningslinjene bestemmes.

#### *Utlysning*

Vi ser at flere av informantene bruker digitale sosiale nettverk til stillingsutlysning kombinert med annonser på den digitale markedsplassen. Digitale sosiale nettverk brukes til stillingsutlysning når bedriftene ønsker å nå mange og en bestemt målgruppe. Det anses også som en effektiv kanal for å nå passive søkere. Ved stillingsutlysning foretrekkes LinkedIn som kanal, men flere bruker også Facebook til dette. LinkedIn egnes spesielt til stillingsutlysninger hvor det kreves spesifikke kvalifikasjoner og når man vil nå erfarne søkere. Dette skyldes at LinkedIn har egne funksjoner for annonsering målrettet mot spesifikk kompetanse. Facebook egnes godt til å publisere innlegg med informasjon om stillinger for nyutdannede, som for eksempel søknadsfrister til Graduatestillinger.

Den digitale markedsplassen sier de har rundt 80% av Norges stillingsutlysninger med 200,000 stillinger som utlyses årlig. Ifølge en undersøkelse de refererer til, går 73% av arbeidssøkere inn på deres plattform når de ser etter jobb. Den digitale markedsplassen har skapt en identitet som “*Top of mind*” hos arbeidssøkere. De anser seg ikke som en konkurrent til LinkedIn siden de ikke er et sosialt nettverk.

### *Seleksjon*

LinkedIn brukes ved headhunting av aktuelle kandidater. Kun én av informantene opplyser at de bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon, men flere googler kandidaten og ser på alt som dukker opp. Digitale sosiale nettverk og googling av kandidater brukes hovedsakelig i seleksjon for å oppdage om en søker har gjort noe kriminelt eller for å sjekke om informasjonen i CV og søknad stemmer. Ingen av informantene ønsker søknader på papir. Tre av informantene tar imot papirsøknader, men må legge dem inn digitalt om søknaden skal kunne vurderes opp mot en stilling.

Den digitale markedsplassen har en CV-base med 62,000 aktive CV-er noe som gir deres kunder en database bestående av aktive søkere med mulighet til å unngå uinviterte forespørsler. Kunder kan opprette bedriftsprofiler som arbeidstakere kan følge. Følgere er stort sett passive kandidater som venter på riktig mulighet hos akkurat den bedriften. Bedriftsprofilen gir tilgang til følgerstatistikk som gir mulighet til å jobbe strategisk og målrettet med rekruttering.

### *Effekter av utlysning via digitale sosiale nettverk*

Rekruttering via digitale sosiale nettverk gjør det mulig å nå mange, også passive søkere. En grunn til at mange av informantene foretrekker å bruke digitale sosiale nettverk fremfor den digitale markedsplassen er muligheten for å skreddersy annonser. Digitale sosiale nettverk er et kostnadseffektivt verktøy ettersom det er billigere enn tradisjonelle metoder og innholdet når raskt ut til målgruppen. Det er lett å gjøre endringer, og bedriftene opplever høy treffsikkerhet. Informantene nevner også at bruk av digitale sosiale nettverk er en fin måte å markedsføre bedriften på ved å vise at de er innovative og følger med på den digitale utviklingen. Videre oppfattes bedriftene som mer tilgjengelig for søkere, og kandidater kan enkelt ta kontakt med bedriftene gjennom digitale sosiale nettverk.



En negativ side ved bruk av digitale sosiale nettverk er at det er vanskelig å måle direkte effekt ved bruk av verktøyet. Selv om bedriftene får tilgang til klikkstatistikk og informasjonskapsler, er det vanskelig å kontrollere hvilket innlegg eller hvilken annonse som fikk kandidaten til å søke på stillingen. Flere av bedriftene beskriver digitale sosiale nettverk som tidkrevende. For å opprettholde søkerens interesse må innholdet stadig oppdateres.

Arbeidssøkere velger å benytte den digitale markedsplassen fordi de opplever det å søke jobb som en privat ting de ikke vil dele med sitt nettverk, noe som skiller deres tjeneste fra LinkedIn. Informanten mener derfor det er rom for både deres tjeneste og digitale sosiale nettverk, side om side.

#### *Effekter av seleksjon via digitale sosiale nettverk*

LinkedIn brukes i headhunting fordi det gjør det mulig å søke opp kandidater med kompetansen man ønsker, for så å ta direkte kontakt med kandidaten. Dette kan gjøre passive søkere til aktive søkere. En effekt ved å bruke digitale sosiale nettverk i seleksjon er at rekrutteringsprosessen blir mer åpen og transparent. En ryddig og godt utfylt profil kan føre til et jobbtilbud gjennom headhunting. Her sier informantene at det å være aktiv ved å dele artikler og bidra i diskusjoner kan virke positivt i vurdering av en kandidat.

Det er interessant at de fleste arbeidsgiverne sier at det vil telle positivt dersom en bruker ikke har en profil på Facebook, men at det er mer negativt ikke å ha en profil på LinkedIn. Dette er interessant ettersom alle informantene selv ser på Facebook som en viktig kanal for å nå ut til sine målgrupper. Bilde på CV eller søknad vil ikke gi kandidaten en mer positiv søknadvurdering, men kan telle negativt dersom bildet er uprofesjonelt. Ved bruk av bilde kan det hende at det blir enklere å huske søknaden. Informantene nevner at bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon kan føre til at rekrutterere blir distraheret av irrelevant informasjon. Det er viktig at irrelevant informasjon og ubevisst bias ikke blir en del av beslutningsgrunnlaget. Dersom informantene skulle ha benyttet digitale sosiale nettverk til seleksjon, ville flere informanter ikke informert kandidaten om dette. Kun én informant ville informert kandidaten.

#### *Fremtiden*

Et tydelig fokus ligger på å lage såkalte sømløse systemer i fremtiden gjennom å importere CV-en fra LinkedIn-profilen til kandidaten når de søker på stillinger. Videre kan det bli

aktuelt å integrere søk i Google og digitale sosiale nettverk i bedriftenes eksisterende systemer slik at det blir en automatisk prosess. Som et fremtidig fokus nevnes mer vekt på analyse av brukerdata. Brukerdata kan brukes til å drive mer målrettet rekruttering.

Informantene ser for seg å øke bruken av digitale sosiale nettverk i fremtiden da dette er en viktig kanal for å nå målgruppen, dele informasjon og kommunisere med kandidater. Flere av informantene ønsker en kontinuerlig kommunikasjon med kandidater som er interessert i bedriften. Dette vil bidra til mer effektiv rekruttering for arbeidssøker og arbeidstaker.

Den digitale arbeidsplassen ønsker at deres CV-base og stillingsannonser skal kommunisere i fremtiden. Dette vil de gjøre gjennom å koble informasjonen fra CV-ene til aktuelle utlyste stillinger. De ser også for seg "*innsiktsbasert rekruttering*" i fremtiden, altså å rekruttere på bakgrunn av informasjon samlet inn fra flere kilder på internett, uten å lyse ut stillingen.

## 4. Studie 2

Vi benytter kvantitativ analyse først og fremst for å belyse i hvilket omfang digitale sosiale nettverk benyttes til rekruttering av økonomikandidater. Med den kvantitative analysen belyser vi første forskningsspørsmål: *I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk?* og femte forskningsspørsmål: *Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen?* Et datasett med et stort utvalg bidrar til å gi et helhetsbilde av utlysings- og seleksjonsmetoder i Norge i større grad enn kvalitative intervjuer med et begrenset antall informanter.

I Studie 2 analyserer vi sekundærdata hentet fra Cranet-undersøkelsen fra 2015. I kapittel 4.1 presenterer vi metoden for den kvantitative undersøkelsen. Her diskuterer vi variabler, håndtering av manglende data og deskriptiv statistikk. I kapittel 4.2 presenterer vi den kvantitative analysen med bivariate analyser og logistiske regresjoner.

### 4.1 Metode

Denne kvantitative studien har et tverrsnittdesign, det vil si at vi undersøker situasjonen på ett tidspunkt. I Studie 2 har vi analysert data fra Cranet-undersøkelsen gjennomført i Norge i januar 2015. Grunnen til at vi har brukt Cranet-undersøkelsen som datamateriale for denne avhandlingen er at den gir et helhetlig bilde på rekrutteringstrender i Norge på et gitt tidspunkt.

Cranet-undersøkelsen er gjennomført av The Cranfield Network og behandles derfor som sekundærdata. En fordel ved bruk av sekundærdata er tidsbesparelser. En annen viktig fordel er det statistiske aspektet som datamaterialet fremviser. Datafilen gir oss mulighet til å få deskriptiv statistikk rundt avhandlingens emne, og gir et mer helhetlig bilde av bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering.

I en kvantitativ undersøkelse er årsakssammenhenger sentrale. Vi har undersøkt mulige årsaker som forklarer bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon ved rekruttering av fagspesialister. Tverrsnittsundersøkelser er egnet til å undersøke hvilke fenomener som korrelerer på et gitt tidspunkt, men analysen begrenses til variablene som er tilgjengelig i datasettet (Jacobsen 2015, 109). Vi kan ikke utelukke at det er andre faktorer som kan ligge til grunn for våre resultater.

Cranet-undersøkelsen vi har benyttet ble gjennomført for 2 år siden. Det er grunn til å tro at det har skjedd noen endringer siden 2015. Likevel tror vi at dataen gir tilfredsstillende innsikt til vårt formål.

#### **4.1.1 Cranet-undersøkelsen fra 2015**

Spørreundersøkelsen fra januar 2015 er gjennomført av The Cranfield Network etablert i 1989. Nettverket er et samarbeid mellom 40 universiteter og handelshøyskoler som jevnlig gjennomfører internasjonale undersøkelser av sammenlignbare organisatoriske retningslinjer og praksiser i HRM (Cranet 2009). Vi benytter den norske delen av undersøkelsen.

Spørreskjemaet ble sendt ut på norsk og er tilpasset nasjonal kontekst. Undersøkelsen er delt inn i temaene generell HRM-aktivitet, rekrutteringspraksiser, kompetanseutvikling, belønning og kompensasjon, kommunikasjon og organisatoriske detaljer. Vi fokuserer på temaene generell HRM-aktivitet og rekrutteringspraksiser. Spørsmålene om digitale sosiale nettverk er nye for 2015-undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt via e-post til selskapets HRM-personal. Analyseenheten er selve organisasjonen.

Cranet har valgt å benytte stratifisert tilfeldig utvelgning etter sektor og størrelse for alle land. Stratifisering kan bidra til at sentrale egenskaper for undersøkelsen blir mer homogene (Ringdal 2013, 210). I Norge har Cranet valgt kun å sende undersøkelsen til selskaper med over 100 ansatte, da det kan tenkes at selskaper av en viss størrelse ofte har en godt etablert HRM-funksjon. Utvalget baserer seg dermed på bedrifter i HR Norges nettverk med over 100 ansatte.

Det er kun noen få av variablene i Cranet-undersøkelsen som er relevant for vårt formål. Cranet skiller mellom tre kategorier ansatte: ledere, fagspesialister og andre ansatte. Vi legger til grunn at økonomikandidater er fagspesialister og at resultatene for fagspesialister dermed er overførbare til økonomikandidater. Vi ekskluderer observasjoner knyttet til ledere og andre ansatte ettersom økonomikandidater faller innenfor kategorien fagspesialister.

#### **Utvalget**

Datasettet har totalt informasjon fra 236 bedrifter, men ikke alle har besvart alle spørsmålene i undersøkelsen. Vi ser av datasettet at de fleste av respondentene har en HR-avdeling i

virksomheten. Det er også et flertall som har en skriftlig rekrutteringsstrategi, men det er fortsatt mange som har en egen HR-avdeling uten skriftlig rekrutteringsstrategi. Rekrutteringspolitikken til respondentene bestemmes oftest på det nasjonale hovedkontoret, eller på den lokale arbeidsplassen.

#### 4.1.2 Variabler

Vi undersøker hva som kan forklare bruk av digitale sosiale nettverk i utlysnings- og seleksjonsprosessen. Vi har dermed to avhengige variabler: “digitale sosiale nettverk til utlysning av stillinger for fagspesialister” og “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister”.

To analyser ble gjennomført for å undersøke hva som kan forklare bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning. I første modell ser vi på hva som påvirker bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. I den andre modellen ser vi på hva som påvirker bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister.

Tabell 4.1: *Beskrivelse av de avhengige variablene*

Variabelnavn	Spørsmål	Svaralternativer	Gyldige observasjoner	Missing	Andel missing
s2v3f	Social Media (f.eks. Facebook) angitt som rekrutteringsmetode i din virksomhet	Ledere = 1 Fagspesialister = 1 Ansatte på lavere nivå = 1 Stort sett ikke brukt = 0	203	33	13,9%
s2v4f	Social Media (f.eks. Facebook) angitt som utvelgelsesmetode i din virksomhet	Ledere = 1 Fagspesialister = 1 Ansatte på lavere nivå = 1 Stort sett ikke brukt = 0	198	38	16,1%

Tabell 4.1 viser at begge to de avhengige variablene deles inn i to svaralternativer for hver kategori ansatte. Respondentene kunne velge enten “ja” eller “stort sett ikke brukt” for hver kategori ansatt. Vi ser det er større andel missing i den avhengige variabelen om “Social Media som utvelgelsesmetode” enn for den avhengige variabelen om “Social Media som rekrutteringsmetode”. Begge variablene har under 20% missing.

## **Avhengige variabler - Digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon**

Vi har to avhengige nominalvariabler: “Social Media (f.eks. Facebook) som rekrutteringsmetode for fagspesialister” og “Social Media (f.eks. Facebook) som utvelgelsesmetode for fagspesialister”. I undersøkelsen kunne respondentene gi et svar for hver kategori ansatt, ja eller nei. Vi fokuserer på svarene for fagspesialister.

Med variabelen “Social Media som rekrutteringsmetode for fagspesialister” forsøker vi å avdekke i hvor stor grad digitale sosiale nettverk blir brukt til stillingsutlysning for fagspesialister og hvilke faktorer som påvirker bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning. Denne variabelen blir kalt “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” heretter. Den andre variabelen er “Social Media som utvelgelsesmetode for fagspesialister”. Med denne variabelen forsøker vi å avdekke hvorvidt digitale sosiale nettverk blir brukt i seleksjon av fagspesialistkandidater og hvilke faktorer som påvirker dette. Denne variabelen blir kalt “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” heretter. Siden begge uavhengige variabler er nominalvariabler, omgjorde vi svaralternativet for fagspesialister til dikotome variabler for å kunne bruke variablene i analysen.

Tabell 4.2: *Beskrivelse av de uavhengige variablene*

Variabelnavn	Spørsmål	Svaralternativer	Gyldige observasjoner	Missing	Andel missing
<b>s1v8b</b>	Hvem har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen rekruttering og utvelgelse?	Linjeledelse = 1 Linjeledere i samarbeid med HR-avd. = 1 HR-avd. i samarbeid med linjeledere = 1 HR-avd. = 1	209	27	11,4%
<b>s1v1</b>	Omtrent hvor mange mennesker er ansatt i din organisasjon (anslag i hele årsverk)?	Respondent fyller inn tall selv	236	0	0%

## **Uavhengig variabel - Ansvar for strategiske beslutninger innen rekruttering**

Den første uavhengige variabelen listet opp i tabell 4.2 er en nominalvariabel og kan anta en av fire verdier og har under 20% missing. Variabelen for hvor i bedriften strategiske beslutninger innen rekruttering og utvelgelse tas, heretter kalt “hvem som har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen rekruttering”, kan påvirke hvilke verktøy som brukes i prosessen. Tidligere forskning sier at linjeledelsen i større grad tar ansvar for kjerneaktiviteter i HR-funksjoner, men at det er mest effektivt når HRM involveres i strategiutforming

(Brewster og Soderstrom 1994; Poole og Jenkins 1997; Azmi og Mushtaq 2015). Derfor brukes denne som en uavhengig variabel.

Variabelen kan anta fire verdier med to svaralternativer for hver verdi. For å kunne benytte denne nominalvariabelen i logistisk regresjon, omgjorde vi variabelen til to dikotome variabler. Vi satte sammen to og to svaralternativer fordi det var få observasjoner i to av de fire alternativene. Rekrutteringsbeslutninger med størst grad av involvering av linjeledelsen er en variabel sammensatt av svaralternativene der linjeledelsen alene eller i samarbeid med HR tar beslutninger innen utlysning og seleksjon. Rekrutteringsbeslutninger med størst grad av involvering av HR er en variabel sammensatt av svaralternativene der HR alene eller i samarbeid med linjeledelsen tar slike beslutninger.

### **Uavhengig variabel - Antall ansatte**

Den andre variabelen i tabellen, “antall ansatte”, er en kontinuerlig variabel og har ingen manglende svar. Det er vanlig å definere små og mellomstore bedrifter i Norge som bedrifter med under 100 ansatte (Nærings- og Handelsdepartementet 2012, 13). Hele 99,36 % av bedriftene i Norge regnes som små og mellomstore bedrifter, og kun 0,64% som store bedrifter ifølge SSB (Statistisk sentralbyrå 2016d). Ettersom Norge domineres av små og mellomstore bedrifter, kan det være interessant å se om vi finner noen forskjell i utlysnings- og seleksjonsmetoder basert på bedriftens størrelse.

Antall ansatte i et selskap kan tenkes å ha sammenheng med hvor utbredt bruken av digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon av fagspesialister er. Tidligere forskning indikerer at store bedrifter har mer ressurser å bruke på utlysning og seleksjon, og derfor har de også mulighet til å ta i bruk flere verktøy (Bartram et al. 1995; Barber et al. 1999). Dette er en kontinuerlig variabel. For å unngå ekstremverdier og å gi variabelen en funksjonell form med avtagende effekt har vi omgjort variabelen til en naturlig logaritme, kalt “ansatte\_log” i vårt datasett.

Tabell 4.3: *Beskrivelse av kontrollvariablene*

Variabelnavn	Spørsmål	Svaralternativer	Gyldige observasjoner	Missing	Andel missing
<b>s1v3a</b>	Har dere en egen HR-avdeling?	Ja = 1 Nei = 0	234	2	0,8%
<b>s1v6d</b>	Har din virksomhet en skriftlig rekrutteringsstrategi?	Ja, skriftlig = 1 Nei = 0	209	27	11,4%
<b>s6v17b</b>	Hvis din virksomhet er del av et konsern/en konserngruppe, angi hvor i organisasjonen man i hovedsak trekker opp retningslinjene for rekruttering og utvelgelse	Internasjonalt hovedkontor = 1 Norsk hovedkontor = 1 Datterselskap/avdeling = 1 Desentralisert til den lokale arbeidsplassen = 1	153	83	35,2%

Variabelen for om bedriften har en HR-avdeling og variabelen for om virksomheten har en egen rekrutteringsstrategi har under 20% missing. Variabelen for hvor i organisasjonen retningslinjer for rekruttering og utvelgelse trekkes har 35% missing, noe vi anser som en høy andel.

### **Kontrollvariabel - HR-avdeling**

Denne variabelen gir oss svar på om bedriften har en egen HR-avdeling. Tidligere forskning viser at HR-funksjonen har fått en mer strategisk rolle. HR-funksjonens involvering i strategi fører til en bedre tilpasning til bedriftens behov ved innhenting av kompetanse (Ruël, Bondarouk og Looise 2004; Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Phillips og Gully 2015; Marler og Parry 2016). Derfor kan det tenkes at hvorvidt en bedrift har en egen HR-avdeling kan ha sammenheng med valg av utlysnings- og seleksjonsverktøy. Dette er en dikotom variabel.

### **Kontrollvariabel - Skriftlig rekrutteringsstrategi**

Denne variabelen beskriver om bedriften har en skriftlig rekrutteringsstrategi eller ikke. Hvorvidt en bedrift har en skriftlig rekrutteringsstrategi kan gi en indikasjon på om bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon er godkjent fra ledelsen. Dette er en dikotom variabel.



### **Kontrollvariabel - Hvor retningslinjer for utlysning og seleksjon bestemmes**

Dette er en variabel som forteller hvor i konsernet retningslinjer for utlysning og seleksjon for virksomheten bestemmes, heretter kalt retningslinjer for utlysning og seleksjon. Med lokalt bestemte retningslinjer kan utlysnings- og seleksjonsprosesser tilpasses det lokale markedet. Dette er en nominalvariabel med fire svaralternativer. Derfor gjorde vi variabelen om til fire dikotome variabler, en for hver verdi.

### **Annonsering på kommersielle websider som utlysningsmetode**

Denne variabelen bruker vi i innledende deskriptiv statistikk for å sammenligne denne tradisjonelle metoden med bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister.

#### **4.1.3 Håndtering av manglende data**

Missing, altså manglende informasjon i datasettet, kan være med på å svekke utvalgets representativitet. Manglende data kan enten være tilfeldig, eller det kan være et resultat av systematisk frafall. Ved systematisk frafall kan det oppstå forventningsskjevne koeffisienter i analysen og resultatene vil avvike fra populasjonen (Ringdal 2013, 221). I følge Ringdal (2013) er manglende data en av flere utfordringer ved å bruke datasett som inneholder mange spørsmål. Store selvutfyllingsskjemaer er tidkrevende, og respondenter kan for eksempel velge å hoppe over spørsmål de er usikre på eller ikke ønsker å svare på. Vi ser at mange av respondentene har valgt å avslutte uten å svare på alle spørsmålene. Dette har med respondentene å gjøre, ikke variablene.

Tabellene 4.1, 4.2 og 4.3 gir en oversikt over manglende data for de aktuelle variablene i datasettet. "Vet ikke" er her registrert som manglende data. De to avhengige variablene har 13,9% og 16,1% andel manglende data. Tabellen viser høy andel missing for kontrollvariabelen hvor retningslinjer for utlysning og seleksjon bestemmes. Konsekvensen kan være en uendret, brattere eller slakere regresjonslinje sammenlignet med den virkelige. Dette kan gi forventningsskjevne koeffisienter i den logistiske regresjonsanalysen gjennom lavere eller høyere koeffisienter og svekke utvalgets representativitet. Til tross for stor andel missing har vi valgt å beholde denne variabelen i modellen. Variabelen påvirker de andre koeffisientene lite når den inkluderes i den totale modellen, og den gir en bedre forklart modell og signifikante verdier.

Det er vanskelig å vite hvordan koeffisientene påvirkes. Ettersom spørsmålene knyttet til de avhengige variablene er nye for 2015-undersøkelsen kan vi ikke kryssjekke resultatene på tvers av de tidligere Cranet-undersøkelsene. Med missing blir antall observasjoner redusert, men vi mener likevel dette datasettets antall observasjoner, geografiske spredning og bransjerepresentativitet gir et bilde av bruken av digitale sosiale nettverk til rekruttering.

#### 4.1.4 Deskriptiv statistikk

Her går vi nærmere inn på hver av de avhengige og uavhengige variablene. Vi benytter enkel frekvensfordeling av de to avhengige variablene og for de to uavhengige variablene. Tabell 4.4 viser en oversikt over antall og prosentandel av bedriftene som bruker digitale sosiale nettverk til utlysning for de ulike kategoriene ansatte.

Tabell 4.4: *Andel bedrifter som bruker digitale sosiale nettverk til utlysning*

		Antall	Prosent
Ledere	Stort sett ikke brukt	128	63,1
	<u>Ja</u>	<u>75</u>	<u>36,9</u>
	Total	203	100
Fagspesialister	Stort sett ikke brukt	104	51,2
	<u>Ja</u>	<u>99</u>	<u>48,8</u>
	Totalt	203	100
Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt	129	63,5
	<u>Ja</u>	<u>74</u>	<u>36,5</u>
	Total	203	100

Tabell 4.4 viser at digitale sosiale nettverk i større grad blir brukt til utlysning for fagspesialister enn til utlysning for ledere og ansatte på lavere nivå. Tabell 4.5 viser en oversikt over antall og prosentandel av bedriftene som bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon for de ulike kategoriene ansatte.

Tabell 4.5: *Andel bedrifter som bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon*

		Antall	Prosent
Ledere	<b>Stort sett ikke brukt</b>	160	80,8
	<b><u>Ja</u></b>	<b><u>38</u></b>	<b><u>19,2</u></b>
	<b>Total</b>	198	100
Fagspesialister	<b>Stort sett ikke brukt</b>	<b>156</b>	<b>78,8</b>
	<b><u>Ja</u></b>	<b><u>42</u></b>	<b><u>21,2</u></b>
	<b>Totalt</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
Ansatte på lavere nivå	<b>Stort sett ikke brukt</b>	169	85,4
	<b><u>Ja</u></b>	<b><u>29</u></b>	<b><u>14,6</u></b>
	<b>Total</b>	198	100

Tabell 4.5 viser at digitale sosiale nettverk i større grad blir brukt i seleksjonsprosessen av fagspesialister enn av ledere og ansatte på lavere nivå, men det avdekker ikke store forskjeller. Dette samsvarer med resultatet fra digitale sosiale nettverk til rekruttering av fagspesialister.

Tabell 4.6: *Antall ansatte*

	Gjennomsnitt	Median	Min	Maks	Standardfeil	Skjevhet	Kurtose
<b>Antall ansatte</b>	1163,67	277,50	20	17 000	2 645,895	4,504	21,662
<b>log Antall ansatte</b>	5,937	5,625	3	9,74	1,393	0,554	-0,104

Av tabell 4.6 ser vi at gjennomsnittlig antall ansatte i bedriftene er 1163,67, og 5,937 etter at variabelen er transformert til naturlig logaritme. Den viser også stor variasjon i antall ansatte. Tabellen viser høy kurtoseverdi for variabelen “antall ansatte”, noe som vil si at fordelingen er spissere enn normalfordelingen. Dette kan bety at det foreligger ekstremverdier i datasettet, noe som ikke er utenkelig ettersom “antall ansatte” er målt ved et tall som respondenten selv fyller inn. Når vi transformerer variabelen til en naturlig logaritme får vi en lav kurtoseverdi, og problemet med ekstremverdier er vesentlig redusert.

Tabell 4.7: *Beskrivelse av hvem som har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon, antall og prosent*

	Antall	Prosent
Linjeledelse	20	9,6
Linjeledere i samarbeid med HR-avd.	97	46,4
HR-avd. i samarbeid med linjeledere	76	36,4
HR-avd.	16	7,7
Totalt	209	100

Tabell 4.7 viser tydelig at et samarbeid mellom linjeledelsen og HR-avdelingen er mest vanlig. Til sammen 82,8% av respondentene har svart at utlysnings- og seleksjonsstrategier settes som et samarbeid mellom linje og HR. Kun 7,7% av respondentene har svart at HR-avdelingen er alene om å ta slike strategiske beslutninger.

### Validitet

Et aktuelt validitetsmål kan være begrepsvaliditet. Det går ut på om respondentene tolker de teoretiske begrepene og spørsmålene slik som intendert, og dermed at vi måler det vi ønsker å måle (Ringdal 2013, 98). Etter en vurdering av umiddelbar begrepsvaliditet ser vi at spørsmålene fanger inn det som skal belyses. Spørsmålene som stilles i Cranet-undersøkelsen er faktaspørsmål uten vurderinger, og skaper lite problemer med begrepsvaliditet.

### 4.1.5 Multikolaritet

Når vi omkoder variabler på nominalnivå til dikotome variabler, må antallet dummyvariabler være mindre enn antall verdier på den opprinnelige variabelen, ellers får vi perfekt kolaritet (Tuft 2000, 53). For å unngå denne dummyvariabel-fellen når vi omkoder verdiene i variabler til dikotome variabler, utelater vi en av verdiene i variabelen som referansekategori. Koeffisientene på de inkluderte dummyvariablene viser avvik i forhold til referansekategorien. Dette bidrar til at vi unngår problemer med multikolaritet mellom verdiene til de opprinnelige variablene.

Menard (2010, 127) sier korrelasjoner over 0,8 kan medføre problemer. Vi har ingen korrelasjoner over 0,8. Vi har en korrelasjon på -0,681 mellom dummyvariablene “Retningslinjer for rekruttering bestemmes på Norsk hovedkontor” og “Retningslinjer for rekruttering bestemmes på den lokale arbeidsplassen” som kan by på problemer. Korrelasjonen er mellom to kontrollvariabler, så vi tror ikke dette vil påvirke modellen.

## 4.2 Analyse

I vanlig regresjonsanalyse må den avhengige variabelen være metrisk eller kvantitativ (Tuft 2000, 7). I vårt tilfelle har vi en avhengig variabel som er dikotom, det vil si at den kun har to svaralternativer; ja eller nei. Dermed oppfyller den ikke en av de viktigste forutsetningene for vanlig regresjon. I slike tilfeller benytter man logistisk regresjon. I en logistisk regresjonsmodell er det sannsynligheten for å være i den ene eller andre kategorien i den avhengige variabelen som modelleres (Menard 2010, 18).

Det er spesielt to forutsetninger som er viktig for vår logistiske regresjon. Den første er at man må ha en avhengig variabel som kun kan anta to verdier (Tuft 2000, 52). I vår modell er denne forutsetningen oppfylt da våre to avhengige variabler begge er et ja/nei spørsmål som kan anta to verdier: 0 for nei og 1 for ja. Den andre forutsetningen er at observasjonene av den avhengige variabelen forutsettes å være statistisk uavhengige av hverandre, det vil si at vi har et tilfeldig utvalg av enheter (Tuft 2000, 52). Undersøkelsen ble sendt ut til ca. 1000 bedrifter til Norge, hvorav 236 bedrifter har besvart undersøkelsen. Datasettets observasjoner er statistisk uavhengige av hverandre.

### 4.2.1 Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister

Her presenterer vi ulike bivariate analyser mellom variablene og den første avhengige variabelen: “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister”. Til slutt viser vi resultatene av den logistiske regresjonen med “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” med tilhørende hypotesetester.

#### Bivariate analyser

Vi ser på bivariate analyser mellom den avhengige variabelen “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” og annonsering på kommersielle websider, hvem som har hovedansvar for store utlysnings- og seleksjonsbeslutninger og om virksomheten har en HR-avdeling. Formålet med disse tabellene er å analysere sammenhengen mellom avhengig variabel og den uavhengige variabelen på nominalnivå og en kontrollvariabel som er relatert til den uavhengige variabelen. Vi hekter på en kjikvadrat på analysene for å se om sammenhengene kan generaliseres til populasjonen (Ringdal 2013, 268).

Tabell 4.8: “Digitale sosiale nettverk til utlysning av fagspesialister” mot “annonsering på kommersielle websider som utlysningsmetode” i prosent

		Annonsering på kommersielle websider		
		Stort sett ikke brukt	Ja	Totalt
Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister	Stort sett	39	65	104
	ikke brukt	(60%)	(47,1%)	(51,2%)
	Ja	26	73	99
		(40%)	(52,9%)	(48,8%)
Total		65	138	203
		(100%)	(100%)	(100%)
	Verdi	Frihetsgrader	Ensidig signifikans	
Pearsons kjikvadrat	2,942	1	0,043	

Vi ser av tabell 4.8 at flere benytter annonsering på kommersielle websider som utlysningsmetode enn digitale sosiale nettverk. Vi ser at 52,9% av de som benytter digitale sosiale nettverk benytter også annonsering på kommersielle websider. Når respondentene har svart at de bruker kommersielle websider til stillingsutlysning, er det relativt likt fordelt mellom de som bruker og ikke bruker digitale sosiale nettverk. Dette kan tyde på at både digitale sosiale nettverk og annonsering på kommersielle websider brukes til utlysning. Vi setter signifikansnivået til 5% og foretar en ensidig test for å undersøke om det er signifikant sammenheng mellom variablene. En ensidig signifikanstest egner seg her fordi vi har en klar formening om hvordan variabelen vil påvirke den avhengige variabelen (Allison 1999, 41). Tabell 4.8 viser at det er en statistisk signifikant sammenheng.

Tabell 4.9: “Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” mot “ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon”

Hvem som har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon						
		Linjeledelse	Linjeledere i samarbeid med HR-avd.	HR-avd. i samarbeid med linjeledere	HR-avd.	Total
Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister	Stort sett ikke brukt	11 (73,3%)	48 (49,5%)	36 (48%)	9 (56,3%)	104 (51,2%)
	Ja	4 (26,7%)	49 (50,5%)	39 (52%)	7 (43,8%)	99 (48,8%)
Total		15 (100%)	97 (100%)	75 (100%)	16 (100%)	203 (100%)
	Verdi	Frihetsgrader	Ensidig signifikans			
Pearsons kjikvadrat	3,526	3	0,159			

Vi ser av tabell 4.9 at de bedriftene som involverer HR-avdelingen i beslutninger rundt utlysning og seleksjon, i større grad bruker digitale sosiale nettverk til utlysning. Sammenhengen er ikke statistisk signifikant og vi har ikke påvist om det er noen sammenheng mellom variablene “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” og hvem som har ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon.

Tabell 4.10: “Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” mot “HR-avdeling”

Har din virksomhet en HR-avdeling				
		Nei	Ja	Totalt
Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister	Stort sett ikke brukt	12 (60%)	92 (50,3%)	104 (51,2%)
	Ja	8 (40%)	91 (49,7%)	99 (48,8%)
Total		20 (100%)	183 (100%)	203 (100%)
	Verdi	Frihetsgrader	Ensidig signifikans	
Pearsons kjikvadrat	0,683	1	0,205	

Det er et tydelig flertall av bedrifter som har en HR-avdeling i sin virksomhet, men vi ser ingen tydelige forskjeller når det gjelder bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for

fagspesialister. Vi ser av p-verdien at sammenhengen ikke er statistisk signifikant og vi har derfor ikke påvist noen sammenheng mellom variablene “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” og om virksomheten har en HR-avdeling.

### Logistisk regresjon

Her presenterer vi den logistiske regresjonsmodellen med “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” som avhengig variabel.

Tabell 4.11: *Logistisk regresjon for bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister*

Variabel	Koeffisient	Wald	Ensidig signifikans	Exp(B)
Antall ansatte (log)	-0,020	0,021	0,442	0,981
<b>Rekrutteringsbeslutninger tas med mest involvering fra:</b>				
Referansekategori: Linjeledelse	-	-	-	-
HR	0,541	2,256	0,067	1,717
Har virksomheten HR-avdeling	0,085	0,019	0,446	1,089
Har virksomheten skriftlig rekrutteringsstrategi	0,295	0,660	0,209	1,343
<b>Retningslinjer for rekruttering bestemmes av:</b>				
Referansekategori: Internasjonalt hovedkontor	-	-	-	-
Norsk hovedkontor	-1,492	1,791	0,091	0,225
Datterselskap	-2,806	5,244	<b>0,011</b>	0,060
Lokal arbeidsplass	-2,219	3,712	<b>0,027</b>	0,109
<b>Konstant</b>	1,245	0,771	0,190	3,472

Vi setter signifikansnivået til 5% og foretar en ensidig test for å undersøke om det er signifikant sammenheng mellom variablene. En ensidig signifikanstest egner seg her fordi vi har en klar formening om hvordan hver av de uavhengige variablene og kontrollvariablene vil påvirke den avhengige variabelen (Allison 1999, 41). Wald sier bare om en enkel koeffisient er statistisk signifikant, og den rapporteres her for å vise hver enkelt koeffisients signifikans (Menard 2002, 43).

Vi forventet at antall ansatte påvirker avhengig variabel positivt. Fortegnet stemmer ikke med hypotesen vår og en økning i antall ansatte vil påvirke bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning for fagspesialister i negativ retning. Sammenhengen er ikke statistisk signifikant.



Vi forventet at størst grad av involvering av HR i rekrutteringsbeslutninger påvirker avhengig variabel positivt. Fortegnet stemmer med hypotesen vår og stor grad av involvering av HR i rekrutteringsbeslutninger vil påvirke bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning for fagspesialister i positiv retning sammenlignet med referansekategori hvor linjeledelsen har størst grad av involvering. Sammenhengen er ikke statistisk signifikant.

For variablene “HR-avdeling” og “skriftlig rekrutteringsstrategi” forventet vi en positiv påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. Fortegnet for begge variablene stemmer med hypotesen og vil ha positiv påvirkning dersom HR-avdeling og skriftlig rekrutteringsstrategi er til stede. Ingen av variablene er statistisk signifikant.

Vi forventer at når det internasjonale hovedkontoret bestemmer retningslinjer for rekruttering vil dette påvirke bruk av digitale sosiale nettverk positivt. Dermed forventer vi at de andre variablene om hvor retningslinjer bestemmes for rekruttering har negativt fortegn. Alle variablene om retningslinjer for rekruttering har negativ påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk, og vår hypotese stemmer. Variablene hvor retningslinjer for rekruttering bestemmes av datterselskap og lokal arbeidsplass er statistisk signifikant på ensidig 5%-nivå. Når retningslinjer for rekruttering bestemmes av nasjonalt hovedkontor er ikke sammenhengen statistisk signifikant.

To av variablene i tabell 4.11 er signifikante forklaringsvariabler for hvorvidt en bedrift bruker digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. Vi kan ikke forkaste  $H_0$  og vi har derfor ikke avdekket at det er sammenheng mellom variablene.

EXP(B) gir oss oddsratio. Når oddsratioen er over 1, er oddsen høyere for å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. Vi ser at variabelen hvor rekrutteringsbeslutninger tas med størst grad av involvering av HR har høyere verdi enn referansekategori hvor linjeledelsen har størst grad av involvering. Det samme gjelder om bedriften har en HR-avdeling og om den har en skriftlig rekrutteringsstrategi. Når oddsratioen er under 1, er oddsen lavere. Så oddsen for å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister er lavere for alle variablene om bestemmelse av retningslinjer enn for referansekategori hvor retningslinjer for rekruttering bestemmes på internasjonalt hovedkontor. “Ansatte\_log” tolkes noe annerledes. For hvert titalls flere ansatte det er i

virksomheten, reduseres oddsen for å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister.

## Tester

### *Klassifikasjonstabell*

En klassifikasjonstabell beregner riktig predikert prosentandel innenfor hvert observert utfall (Tuft 2000, 43). Vi ser av tabell 4.12 at fra en modell med bare avhengig variabel til en modell som inkluderer de uavhengige variablene og kontrollvariablene, får vi en prediksjon på 62,7%. Det vil si en forbedring og en bedre goodness-of-fit enn en modell med bare konstant. Dette kan antyde at vi får en bedre forklaringsmodell ved å inkludere uavhengige variabler og kontrollvariabler.

Tabell 4.12: *Klassifikasjonstabell for digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister*

Observert			Forutsagt		Prosent korrekt
			Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister		
			Stort sett ikke brukt	Ja	
Kun konstant	Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister	Stort sett ikke brukt	77	0	100,0
		Ja	76	0	0,0
	<b>Total prosent</b>				<b>50,3</b>
Inkludert alle variablene	Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister	Stort sett ikke brukt	48	29	62,3
		Ja	28	48	63,2
	<b>Total prosent</b>				<b>62,7</b>

### *Pseudo R<sup>2</sup>*

Pseudo R<sup>2</sup> har ikke samme enkle fortolkning som R<sup>2</sup> i vanlig logistisk regresjon. Pseudo R<sup>2</sup> antar at med verdien 0 bidrar ikke modellen til noen forbedring (Tuft 2000, 49). Av tabell 4.13 ser vi at Nagelkerke R<sup>2</sup> er 0,114 og Cox og Snell R<sup>2</sup> er 0,086, og dette er en forbedring fra en modell med bare konstanten hvor Pseudo R<sup>2</sup> er 0.

Tabell 4.13: Modellsammendrag for digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister

	-2 Log likelihood	Cox og Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>
Kun konstant	281,295	0,000	0,000
Inkludert alle variablene	198,366	0,086	0,114
	Kjikkvadrat	Frihetsgrader	Tosidig signifikans
Verdi	13,731	7	<b>0,056</b>

### Log likelihood

En større -2 log likelihood verdi indikerer en dårligere prediksjon av den avhengige variabelen (Menard 2010, 47). Fra en modell med bare konstant til modellen med uavhengige variabler og kontrollvariabler har vi fått en forbedring i -2 log likelihood på 82,929. Vi ser av p-verdien at forbedringen nesten er statistisk signifikant på 5%-nivå.

## 4.2.2 Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister

Her presenterer vi ulike bivariate analyser mellom variablene og den andre avhengige variabelen: “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister”. Til slutt viser vi resultatene av den logistiske regresjonen med “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” med tilhørende hypotesetester.

### Bivariate analyser

Vi ser på bivariate analyser mellom de to avhengige variablene, mellom avhengig variabel om “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister”, “ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon” og “HR-avdeling”. Formålet med disse tabellene er å analysere sammenhengen mellom avhengig variabel og den uavhengige variabelen på nominalnivå og en kontrollvariabel som er relatert til den uavhengige variabelen. Vi hekter en kjikkvadrat på analysene for å se om sammenhengene kan generaliseres til populasjonen (Ringdal 2013, 268).

Tabell 4.14: “Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” mot “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister”

		Digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister		
		Stort sett ikke brukt	Ja	Totalt
Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister	Stort sett ikke brukt	92 (90,2%)	64 (66,7%)	156 (78,8%)
	Ja	10 (9,8%)	32 (33,3%)	42 (21,2%)
Totalt		102 (100%)	96 (100%)	198 (100%)
		Verdi	Frihetsgrader	Ensidig signifikans
Pearsons kjikvadrat		16,383	1	<b>0,000</b>

Av denne bivariate analysen ser vi at bedrifter som ikke benytter digitale sosiale nettverk til utlysning bruker i liten grad digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister. Vi ser at blant bedriftene som bruker digitale sosiale nettverk til utlysning er det mange som ikke bruker dette verktøyet til seleksjon. Totalt bruker kun 21,2% digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister og fordelingen er skjevfordelt. Vi ser at 33,3% av de som benytter digitale sosiale nettverk til utlysning benytter det også til seleksjon. Vi ser av p-verdien at sammenhengen mellom de to variablene “digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister” og “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” er statistisk signifikant.

Tabell 4.15: “Digitale sosiale nettverk i seleksjon av fagspesialister” mot “ansvar for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon”

Hvem som har hovedansvaret for strategiske beslutninger innen utlysning og seleksjon						
		Linjeledelse	Linjeledere i samarbeid med HR-avd.	HR-avd. i samarbeid med linjeledere	HR-avd.	Total
		Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister	Stort sett ikke brukt	11 (73,3%)	78 (83,9%)	53 (71,6%)
Ja	4 (26,7%)		15 (16,1%)	21 (28,4%)	2 (12,5%)	42 (21,2%)
Total		15 (100%)	93 (100%)	74 (100%)	16 (100%)	198 (100%)
		Verdi	Frihetsgrader	Ensidig signifikans		
Pearsons kjikvadrat		4,705	3	0,098		

Vi ser av denne tabellen at de bedriftene som involverer HR-avdelingen i beslutninger rundt utlysning og seleksjon, i større grad bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon, men det er ikke noe tydelig skille. Vi ser av p-verdien at sammenhengen mellom de to variablene ikke er statistisk signifikant.

Tabell 4.16: “Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” mot “HR-avdeling”

	Har din virksomhet en HR-avdeling			Totalt
		Nei	Ja	
Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister	<b>Stort sett ikke brukt</b>	65 (89%)	91 (72,8%)	156 (78,8%)
	<b>Ja</b>	8 (1%)	34 (27,2%)	42 (21,2%)
<b>Total</b>		72 (100%)	125 (100%)	198 (100%)
	<b>Verdi</b>	<b>Frihetsgrader</b>	<b>Ensidig signifikans</b>	
<b>Pearsons kjikvadrat</b>	7,274	1	<b>0,004</b>	

Vi ser av tabell 4.16 at blant bedriftene som bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister har et tydelig flertall av disse en HR-avdeling. Vi ser av p-verdien at sammenhengen mellom variablene er statistisk signifikant.

### Logistisk regresjon

Her presenterer vi den logistiske regresjonsmodellen med “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister” som avhengig variabel.

Tabell 4.17: Logistisk regresjon for bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister

Variabel	Koeffisient	Wald	Ensidig signifikans	Exp(B)
Antall ansatte (log)	0,162	1,193	0,138	1,176
<b>Rekrutteringsbeslutninger tas med mest involvering fra:</b>				
Referansekategori: Linjeledelse	-	-	-	-
HR	0,349	0,695	0,203	1,418
Har virksomheten HR-avdeling	1,188	1,182	0,139	3,279
Har virksomheten skriftlig rekrutteringsstrategi	0,709	2,432	0,060	2,033
<b>Retningslinjer for rekruttering bestemmes av:</b>				
Referansekategori: Internasjonalt hovedkontor	-	-	-	-
Norsk hovedkontor	-1,193	2,103	0,074	0,303
Datterselskap	-1,203	1,552	0,107	0,300
Lokal arbeidsplass	-1,222	1,902	0,084	0,295
<b>Konstant</b>	-2,766	3,131	<b>0,039</b>	0,063

Vi setter signifikansnivået til 5% og foretar en ensidig test for å undersøke om det er signifikant sammenheng mellom variablene. En ensidig signifikanstest egner seg her fordi vi har en klar formening om hvordan hver av de uavhengige variablene og kontrollvariablene vil påvirke den avhengige variabelen. (Allison 1999, 41). Wald sier bare om en enkel koeffisient er statistisk signifikant, og den rapporteres her for å vise signifikansen til hver enkelt koeffisient i modellen (Menard 2002, 43).

Vi forventer at antall ansatte skal påvirke avhengig variabel positivt. Fortegnet stemmer med hypotesen vår og en økning i antall ansatte vil påvirke bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister i positiv retning. Sammenhengen er ikke statistisk signifikant.

Vi forventet at størst grad av involvering av HR i rekrutteringsbeslutninger skal påvirke avhengig variabel positivt. Fortegnet stemmer med hypotesen vår og stor grad av involvering av HR i rekrutteringsbeslutninger vil påvirke bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister i positiv retning sammenlignet med referansekategorien hvor linjeledelsen har størst grad av involvering. Sammenhengen er ikke statistisk signifikant.

For variablene “HR-avdeling” og “skriftlig rekrutteringsstrategi” forventet vi en positiv påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon for fagspesialister. Fortegnet for

begge variablene stemmer med hypotesen og vil ha positiv påvirkning dersom HR-avdeling og rekrutteringsstrategi er til stede. Ingen av variablene er statistisk signifikante.

Vi forventet at når det internasjonale hovedkontoret bestemmer retningslinjer for rekruttering vil dette påvirke bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon positivt. Dermed forventet vi at de andre variablene om retningslinjer for rekruttering ville ha negative fortegn. Alle variablene om retningslinjer for rekruttering har negativ påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon, og vår hypotese stemmer. Ingen av variablene er statistisk signifikante.

Ingen av de andre variablene er statistisk signifikant på 5%-nivå, kun konstanten. Derfor er få av variablene ovenfor signifikante forklaringsvariabler for hvorfor en bedrift bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister. Vi kan ikke forkaste nullhypotesen og vi har derfor ikke avdekket at det er sammenheng mellom variablene. Vi kan predikere lite om den avhengige variabelen basert på de observerte verdiene av de uavhengige variablene.

EXP(B) gir oss oddsratio. Når oddsratioen er over 1, er oddsen høyere for å bruke digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. Vi ser at variabelen hvor rekrutteringsbeslutninger tas med størst grad av involvering av HR har høyere odds for å bruke digital sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister enn referanse kategorien hvor linjeledelsen har størst grad av involvering. Det samme gjelder om bedriften har en HR-avdeling og om den har en skriftlig rekrutteringsstrategi. Når oddsratioen er under 1, er oddsen lavere. Så oddsen for å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister er lavere for alle variablene om bestemmelse av retningslinjer enn for referanse kategorien hvor retningslinjer for rekruttering bestemmes på internasjonalt hovedkontor. "Ansatte\_log" tolkes noe annerledes. For hvert titalls flere ansatte det er i virksomheten, øker oddsen for å bruke digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister.

## **Tester**

### *Klassifikasjonstabell*

En klassifikasjonstabell beregner riktig predikert prosentandel innenfor hvert observert utfall (Tuft 2000, 43). Fra en modell med bare avhengig variabel til en modell som inkluderer de uavhengige variablene og kontrollvariablene får vi en prediksjon på 75,8%. I utgangspunktet var fordelingen skjevfordelt med en andel som ikke brukte digitale sosiale nettverk på 78,8%.

Tabell 4.18: *Klassifikasjonstabell for digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister*

Observert			Forutsagt		
			Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister		Prosent korrekt
			Stort sett ikke brukt	Ja	
Kun konstant	Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister	Stort sett ikke brukt	114	0	100,0
		Ja	39	0	0,0
	<b>Total prosent</b>				<b>74,5</b>
Inkludert alle variablene	Digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister	Stort sett ikke brukt	112	2	98,2
		Ja	35	4	10,3
	<b>Total prosent</b>				<b>75,8</b>

### *Pseudo R<sup>2</sup>*

Ved verdien 0 for Pseudo R<sup>2</sup> i logistisk regresjon antar vi at modellen ikke bidrar til noen forbedring (Tuftes 2000, 49). Av tabell 4.19 ser vi at Nagelkerke R<sup>2</sup> er 0,103 og Cox og Snell R<sup>2</sup> er 0,070, og dette er en forbedring fra en modell med bare konstanten hvor Pseudo R<sup>2</sup> er 0.

Tabell 4.19: *Modellsammendrag for digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister*

	-2 Log likelihood	Cox og Snell R <sup>2</sup>	Nagelkerke R <sup>2</sup>
Kun konstant	204,634	0,000	0,000
Inkludert alle variablene	170,288	0,070	0,103
	<b>Kjikkvadrat</b>	<b>Frihetsgrader</b>	<b>Tosidig signifikans</b>
Verdi	11,083	7	0,135

### *Log likelihood*

En større -2 log likelihood verdi indikerer en dårligere prediksjon av den avhengige variabelen (Menard 2010, 47). Fra en modell med bare konstant og til modellen som inkluderer uavhengige variabler og kontrollvariabler har vi fått en forbedring i -2 log likelihood på 34,346. Vi ser av p-verdien at sammenhengen ikke er statistisk signifikant.

## 4.2.4 Oppsummering

Her presenterer vi en oppsummering av funnene våre fra den kvantitative analysen. Vi foretar også en sammenligning av resultatene fra analysene av de to avhengige variablene: bruk av



“digitale sosiale nettverk til utlysning av fagspesialister” og “digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister”.

Tabell 4.20: Oppsummering av bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister og seleksjon av fagspesialister

	Utllysning	Seleksjon
Bivariate sammenhenger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikant sammenheng med annonsering på kommersielle websider</li> <li>• Ikke påvist sammenheng med rekrutteringsbeslutninger</li> <li>• Ikke påvist sammenheng med HR-avdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikant sammenheng med utlysning</li> <li>• Ikke påvist sammenheng med rekrutteringsbeslutninger</li> <li>• Signifikant sammenheng med HR-avdeling</li> </ul>
Antall ansatte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Avtagende odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Økende odds</li> </ul>
Rekrutteringsbeslutninger tas med mest involvering fra HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>
Rekrutteringsbeslutninger tas med mest involvering fra linjeledelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referansekategori for mest involvering fra HR</li> <li>• Negativ påvirkning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referansekategori for mest involvering fra HR</li> <li>• Negativ påvirkning</li> </ul>
HR-avdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>
Skriftlig rekrutteringsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Positiv påvirkning</li> <li>• Høyere odds</li> </ul>
Retningslinjer for rekruttering bestemmes av internasjonalt hovedkontor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referansekategori for andre steder for bestemmelse av retningslinjer for rekruttering</li> <li>• Positiv påvirkning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referansekategori for andre steder for bestemmelse av retningslinjer for rekruttering</li> <li>• Positiv påvirkning</li> </ul>
Retningslinjer for rekruttering bestemmes av norsk hovedkontor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>
Retningslinjer for rekruttering bestemmes av datterselskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>

Retningslinjer for rekruttering bestemmes av lokal arbeidsplass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke signifikant</li> <li>• Negativ påvirkning</li> <li>• Lavere odds</li> </ul>
Testing av modellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassifikasjonstabell: Forbedring fra utgangspunktet (62,7%)</li> <li>• Pseudo R<sup>2</sup>: Cox og Snell signifikant, ikke Nagelkerke</li> <li>• Log likelihood: Signifikant forbedring på 83.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassifikasjonstabell: Ingen forbedring fra utgangspunktet</li> <li>• Pseudo R<sup>2</sup>: Ikke signifikant</li> <li>• Log likelihood: Ikke signifikant forbedring på 34</li> </ul>

Av tabell 4.20 ser vi at vi har få signifikante resultater fra begge modellene med hver sin avhengige variabel. Noen variabler utpeker seg: Hvor retningslinjer for rekruttering bestemmes kan påvirke bruk av digitale sosiale nettverk i både utlysning og seleksjon av fagspesialister, og det er de internasjonale hovedkontorene som er driverne bak bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering.

## 5. Diskusjon

Avhandlingen har til hensikt å gi et bilde av bruk av digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater gjennom kvalitative intervjuer i Studie 1 og en kvantitativ spørreundersøkelse i Studie 2. Forskningsspørsmålene er formulert for å belyse problemstillingen: *“Hvordan brukes digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvilke effekter gir dette?”*.

Kapittelet starter med en kort oppsummering av de viktigste funnene fra Studie 1 og Studie 2. Videre diskuterer vi funnene våre fra begge studiene opp mot tidligere forskning presentert i kapittel 2, i tillegg til våre egne resonnementer rundt temaet. Hvert delkapittel tar for seg et forskningsspørsmål. Avslutningsvis vurderer vi studiens kredibilitet og tar for oss styrker og svakheter ved forskningsopplegget.

Studie 1 viser at alle bedriftene vi har intervjuet bruker digitale sosiale nettverk til utlysning. Facebook og LinkedIn regnes som de mest relevante digitale sosiale nettverkene. Dette begrunnes med muligheten for å nå mange mennesker, skreddersy annonser til å nå ulike målgrupper, kostnadseffektivitet og at nettverkene kan brukes som markedsføringskanal for bedriften mot potensielle søkere. På den andre siden nevner våre informanter at bruk er tidkrevende, det kan være usikkert om man faktisk treffer ønsket målgruppe og det er vanskelig å måle direkte effekt av annonsering. Alle våre informanter bruker LinkedIn til headhunting. Kun én av våre informanter bruker digitale sosiale nettverk til screening, men flere googler kandidater.

I Studie 2 ser vi på bakenforliggende faktorer for bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen. Vi ser en sammenheng mellom bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning og digitale sosiale nettverk til seleksjon. Resultatene viser i tillegg en sammenheng mellom digitale sosiale nettverk til utlysning og annonsering på kommersielle websider. Vi ser en tydelig positiv sammenheng mellom at internasjonale hovedkontor bestemmer retningslinjer for rekruttering og bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning.

### 5.1 I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk?

Tidligere forskning viser at de viktigste digitale sosiale nettverkene som ble benyttet i 2014 er Facebook og LinkedIn (Berg et al. 2014). Spesielt har andelen som bruker Facebook til

rekruttering økt den siste tiden (Ladkin og Buhalis 2016). I Studie 1 er alle bedriftene vi har intervjuet tilstede på de digitale sosiale nettverkene Facebook og LinkedIn. En grunn til at disse kanalene foretrekkes kan være at de tilbyr en enkel løsning i form av bestemte produktpakker for annonsering for å nå mange mennesker innenfor en spesiell målgruppe. For andre verktøy er ikke mulighetene like tydelige. Kanaler som Instagram og Snapchat nevnes også av våre informanter, men bruken er variert. Dette kan skyldes at bedriftene må selv tenke ut løsninger for best mulig å nå sin målgruppe, ettersom det gjerne ikke er etablert en egen rekrutteringsfunksjon i disse kanalene. En annen begrunnelse kan være at LinkedIn og Facebook har flere brukere innenfor målgruppen enn for eksempel Instagram og Snapchat. Alle våre informanter fra Studie 1 gir inntrykk av at det ikke er et alternativ ikke å være aktiv på digitale sosiale nettverk fordi bedriftenes utvalgte kanaler er verktøy bedriftenes målgrupper benytter aktivt i hverdagen.

### **5.1.1 Utlysning**

I en belgisk undersøkelse var fordelingen omtrent lik mellom rekrutterere som bruker og ikke bruker LinkedIn til rekruttering (Caers og Castelyns 2011). Til tross for tidsforskjeller i forskningstidspunkt stemmer dette med våre funn for utlysning fra Studie 2, hvor nær halvparten av respondentene har svart at de bruker digitale sosiale nettverk til utlysning for fagspesialister. Funnene våre fra Studie 1 viser at alle våre informanter benytter LinkedIn til utlysning av stillinger. Bohmovas (2016) forskning på de ti største selskapene i Norge fant at gjennomsnittlig 26% av stillingene som utlyses på bedriftenes nettside også utlyses på LinkedIn. Våre funn kan tyde på at utlysning via LinkedIn er mer relevant i bransjer hvor økonomikandidater ofte søker seg til.

Tidligere forskning sier at digitale sosiale nettverk bør brukes som et supplement til tradisjonelle rekrutteringsmetoder (Madia 2011; Kapse, Patil og Patil 2012; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013). Studie 2 viser et flertall av respondenter som bruker både digitale sosiale nettverk og annonsering på kommersielle websider til utlysning av stillinger for fagspesialister, og at disse har en signifikant sammenheng. Dette støttes av våre funn fra Studie 1 hvor nesten alle informantene sier de bruker en digital markeds plass til utlysning av stillinger i et visst omfang. En av våre informanter sier den digitale markeds plassen er for dyr og at de kun benytter utlysning på digital markeds plass som en siste løsning dersom utlysning på digitale sosiale nettverk og andre kanaler viser seg ikke å være tilstrekkelig. En annen av våre informanter bruker digital markeds plass til stillinger som krever spesiell kompetanse. En

av våre informanter uttalte at de ønsker å være mer uavhengige av stillingsutlysning på digital markeds plass i fremtiden. Det vil si at de ønsker å bruke den digitale markeds plassens tjenester i mindre grad enn i dag. Dette skyldes at man ikke kan kontrollere hvem som ser annonsen på den digitale markeds plass. Dette kan tyde på at tradisjonelle utlysningsmetoder som den digitale markeds plass tilbyr vil få en mindre sentral rolle dersom de ikke tilbyr rekrutterere nye løsninger for mer målrettet rekruttering.

Vår informant fra Studie 1 som definerer seg som en digital markeds plass sier de selv står for 80% av stillingsutlysninger i Norge og utlyser ca. 200 000 stillinger årlig. Informanten sier de har 1,6 millioner unike brukere, sammenlignet med LinkedIn som har 1 million unike brukere i Norge (Bohmova 2016). Bedriften anser ikke digitale sosiale nettverk som konkurranse fordi bedriften er markedsledende innen stillingsutlysning. Den digitale markeds plass har etablert en sterk merkevare når det gjelder jobb-bytte for kandidater, sammenlignet med LinkedIn som de mener ikke har høye tall på engasjement. De mener at de tilbyr en annen tjeneste enn LinkedIn i og med at de ikke vil være et nettverk, og at begge plattformene kan leve side om side.

En undersøkelse den digitale markeds plass har gjennomført viser at 73% av jobbsøkere benytter deres tjeneste når de søker jobb. Funn fra Studie 1 antyder at mange bedrifter fremdeles får den største andelen av søknader fra den digitale markeds plass. Det er dermed naturlig at bedrifter benytter kanalene side om side, selv om den digitale markeds plass ikke tilbyr like målrettet stillingsutlysning som digitale sosiale nettverk. Den digitale markeds plass er fremdeles en plattform aktive arbeidssøkere i stor grad bruker, og den har en ledende posisjon i markedet. Det kan tenkes at det vil ta tid før en større del av markedet velger å prioritere digitale sosiale nettverk til stillingsutlysning, på grunn av den digitale markeds plassens merkevare og markedsposisjon. Dette er i tråd med tidligere forskning som anbefaler at digitale sosiale nettverk brukes som et tilleggsverktøy i rekruttering (Madia 2011; Kapse, Patil og Patil. 2012; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013).

### **5.1.2 Seleksjon**

Informasjonen som er tilgjengelig på digitale sosiale nettverk kan hjelpe rekrutterere å finne passive kandidater og gjøre de aktive gjennom tilbud om en annen stilling (Bohmova 2016; Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007). I Studie 1 bruker alle informantene, utenom én, digitale sosiale nettverk til headhunting av aktuelle kandidater og da er LinkedIn den

foretrukne plattformen. Vi tolker dette til at LinkedIn er mer relevant til headhunting enn andre digitale sosiale nettverk. Ifølge våre informanter skyldes dette muligheten for å søke etter spesiell kompetanse hos kandidater, for så å kunne ta direkte kontakt med kandidaten. Grunnen til at Facebook ikke anses som relevant til dette kan være at Facebook ses på som en privat kanal hvor informasjon deles med venner og bekjente, og hvor hovedfokuset er på fritid og nære relasjoner. LinkedIn anses som et karrierenettverk og en mer åpen kanal hvor alle kan ta kontakt med alle så lenge kontakten har profesjonell hensikt.

Studie 2 viser at 21,2% av respondentene bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av fagspesialister. Bare en av våre informanter i Studie 1 sier de bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av kandidater. CareerBuilders undersøkelse viser at 37% av respondentene svarte at de søker etter informasjon om kandidatene på digitale sosiale nettverk (Doherty 2010). I Studie 1 kommer det frem at flere bedrifter googler kandidater i seleksjonsprosessen. Et Google-søk vil gjerne vise profiler på digitale sosiale nettverk, så dette kan antyde at informantene indirekte bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon. Våre studier viser at digitale sosiale nettverk til seleksjon er mindre relevant enn tidligere forskning konkluderer med, noe vi anser som et overraskende funn. CareerBuilders undersøkelse er 7 år gammel og ble gjennomført i USA, og vi antar det finnes forskjeller mellom det norske og det amerikanske markedet (Doherty 2010). Likevel hadde vi ikke forventet å finne lavere utbredelse av digitale sosiale nettverk til seleksjon enn i tidligere forskning. Dette tror vi kan skyldes bevisstgjøring av etisk bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon, noe vi kommer nærmere inn på senere i diskusjonen.

Et interessant aspekt er at tidligere forskning viser at HR-profesjonelle kan være motvillige til å innrømme at Facebook brukes til seleksjon (Ioannis 2014). Digitale sosiale nettverk kan gi rom for urettferdige vurderinger av kandidatene fordi det kan gi tilgang til informasjon som kan brukes til favorisering på usaklig grunnlag (Berg et al. 2014; Van Iddekinge et al. 2013). Det er vanskelig å si om dette gjelder våre informanter i Studie 1. Alle våre informanter hadde tanker om hva de ville sett etter dersom de skulle undersøke en kandidat på digitale sosiale nettverk, men vektla at de generelt ikke brukte det til seleksjon. Informantene begrunnet dette med at de ikke hadde tid til å undersøke digitale sosiale nettverk i tillegg til de eksisterende trinnene i rekrutteringsprosessen. Andre begrunnet det med at de var usikre på problemstillinger rundt personvern ved slik bruk og at de var bekymret for å la

beslutningsgrunnlaget påvirkes av irrelevant informasjon. Det kan tenkes at skillet mellom jobb og privatliv kan bli utydelig ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon.

## **5.2 Når brukes digitale sosiale nettverk i rekruttering?**

Tidligere forskning viser at digitale sosiale nettverk som LinkedIn brukes av bedrifter til Employer Branding, intern kommunikasjon, stillingsutlysning og til å få innsikt i kandidatens kompetanse (Brezoiu 2014, 174). Våre funn antyder at bruken av digitale sosiale nettverk varierer ut ifra hvor i rekrutteringsprosessen bedriften er og at det er flere faktorer som kan ligge til grunn for bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering. Når digitale sosiale nettverk brukes i rekrutteringsprosessen diskuteres her mot tidligere forskning og våre funn fra Studie 1 og Studie 2.

### **5.2.1 Utlysning**

Digitale sosiale nettverk brukes til stillingsutlysning når bedriftene ønsker å nå mange og en bestemt målgruppe, og spesielt for å nå unge søkere. Dette stemmer med funn gjort i tidligere forskning (Doherty 2010; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013; Berg et al. 2014). Funnene våre i Studie 1 viser at det også brukes for å vise hvordan det er å jobbe i bedriften for å tiltrekke kandidater som identifiserer seg med bedriftens kultur. Dette er et tydelig fokus blant våre informanter. Dette kan skyldes en stadig økning i andelen kandidater med høyere utdanning, da det er mer vanlig å ha en mastergrad nå enn tidligere. Det medfører at mange kandidater har samme formelle kompetanse og at bedriften må skille mellom kandidatene på andre måter. Ved tydelig å vise bedriftskulturen i digitale sosiale nettverk ønsker de å kommunisere hva slags personer som passer inn i bedriften, og forhåpentligvis tiltrekke seg de rette kandidatene på den måten. Ved å inkludere tilpasning til organisasjonskulturen i et ansettelsesgrunnlag, kan man øke sannsynligheten for at ansatte trives på jobb og dermed blir lengre i bedriften.

Strohmeier og Kabst (2009) skriver at adopsjonsraten for bruk av digitale verktøy i rekrutteringsprosessen er høyere for store bedrifter, men små og mellomstore bedrifter blir i økende grad med på utviklingen. Zibarras og Woods (2010) forskning viste blant annet at både store og små bedrifter i Storbritannia i like stor grad bruker uformelle rekrutteringsmetoder. I Studie 2 fant vi ikke støtte for sammenheng mellom antall ansatte og bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering i vårt datasett. Vi tror mangelen på funn i Studie 2 kan skyldes at digitale sosiale nettverk er et rimelig alternativ til annonsering i aviser

og på digital markeds plass, og derfor har bedrifter av alle størrelser muligheten til å benytte disse plattformene for å tiltrekke søkere.

Vi forventet at dersom en bedrift har en HR-avdeling vil dette ha en positiv påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk ettersom fagområdet HR er kjent for raskt å ta i bruk nye teknologiske verktøy (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007). Studie 2 ga ikke støtte for at det er sammenheng mellom disse variablene. I Studie 1 ser vi at alle våre informanter utenom én har flere årsverk som jobber kun med rekruttering, og alle disse bedriftene benytter digitale sosiale nettverk til utlysning. Ut i fra dette konkluderer vi med at bedrifter bruker digitale sosiale nettverk til utlysning uavhengig av om de har en HR-avdeling eller ikke. Vi tror dette skyldes at det har blitt et utbredt verktøy som mange bedrifter benytter.

I Studie 2 finner vi ikke støtte for sammenheng mellom å ha en skriftlig rekrutteringsstrategi og bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning. Alle bedriftene i Studie 1 har skriftlig nedfellede retningslinjer for rekruttering til bedriften. Fire av våre informanter hadde nedfellede egne retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk til samme formål. Vi ser at de bedriftene som har nedfellede retningslinjer også bruker digitale sosiale nettverk til utlysning i Studie 1. Funnene i Studie 1 kan antyde at å ha skriftlige retningslinjer for utlysning av stillinger kan øke sannsynligheten for bruk av digitale sosiale nettverk. Skriftlige retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning kan sikre at informasjonen tilgjengelig på kandidaters profiler brukes på en saklig måte (Doherty 2010; Van Iddekinge et al. 2013).

I likhet med vår Studie 1 sier Gërkhani og Koster (2015) at type jobb vil påvirke valg av kanal for utlysning. Gërkhani og Koster (2015) fant at for ledelses-, faglige og spesialistjobber foretrekkes mer uformelle rekrutteringskanaler, som digitale sosiale nettverk. Våre informanter foretrekker å bruke LinkedIn til stillinger med spesielle kompetansekrav. Dette skyldes at man kan legge inn spesifikke kompetansekrav for hvem som kan se stillingen, som kompetanse innen økonomi, IT eller annet. Dette kan ses på som en nyttig funksjon for å unngå å få inn søknader fra søkere som ikke har nødvendig kompetanse. Vi tolker dette som en viktig fordel for rekrutterere som ikke ønsker å sløse tid på å gå gjennom irrelevante søknader.

Flere av våre informanter bruker Facebook til å markedsføre stillinger for nyutdannede økonomer. Snapchat trekkes også frem som en nyttig kanal for stillingsutlysning. Dette



begrunnes med at mange unge søkere bruker denne applikasjonen. Snapchat ble nylig benyttet av en av våre informanter til utlysning. Bedriften uttalte at det var svært tidkrevende å bruke Snapchat til dette, mer tidkrevende enn andre kanaler. Snapchat er en integrert del av de yngre generasjoners hverdag, og vi tror det bare er et tidsspørsmål før flere bedrifter benytter Snapchat til å dele sin arbeidshverdag og kultur med potensielle fremtidige arbeidstakere.

Generasjon Y anses som en teknologivant generasjon og det er naturlig å bruke verktøyene søkerne selv benytter i sin egen hverdag. Stadig flere unge bruker LinkedIn for å skaffe seg et jobbnettverk og søke etter karrieremuligheter. Våre informanter mener Facebook er en egnet kanal for å nå unge fordi dette er en kanal de bruker daglig. Samtidig tror vi stadig flere unge, spesielt de teknologivante, bruker programvarer som blokkerer reklame på internett. Det vil si at annonser på Facebook ikke vil vises for de som benytter denne programvaren. For denne gruppen er LinkedIn en bedre egnet kanal til stillingsutlysning for her publiseres ikke stillingsannonser som reklameannonse, slik som på Facebook. På LinkedIn vil alle kunne se stillingsutlysningen uavhengig om man har reklameblokkering.

En av våre informanter i Studie 1 sier de verken bruker digital markeds plass eller digitale sosiale nettverk til utlysning av økonomistillinger, kun deres egen hjemmeside, ettersom de likevel opplever et høyt antall søkere. De mener selv dette er på grunn av deres veletablerte rykte blant økonomer og at mange ønsker å jobbe i deres bedrift. Det er interessant at de påpeker at et godt rykte er viktigere enn utlysning av ledige stillinger, og at renommé er en viktig driver for å få søknader på stillinger for nyutdannede. Renommé tar lang tid å etablere, og er tidkrevende å opprettholde, men er viktig både i rekrutteringssammenheng og for kunder. At bedriften opplever at de har et så godt rykte at de ikke trenger å utlyse stillingene utover sin egen hjemmeside, kan bety at bedriften kan tiltrekke seg kandidater uavhengig av aktivitet på digitale sosiale nettverk.

Studie 1 viser at digitale sosiale nettverk er et relevant verktøy når arbeidsgivere ønsker å nå kandidater som ikke aktivt søker jobb for øyeblikket, altså passive kandidater. Dette er i tråd med tidligere forskning (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Doherty 2010; Bohmova 2016). Informantene i Studie 1 tror at det er mer sannsynlig at passive søkere blir eksponert for en stillingsannonse når de sjekker digitale sosiale nettverk for å oppdatere seg om venner og kollegaer, enn at de aktivt søker etter stillinger på en digital markeds plass. Dette er interessant ettersom den digitale markeds plassen opplyser om at de fleste brukerne, spesielt

følgerne til bedriftsprofilene, er passive søkere som kun venter på rett mulighet fra bedriften. Dette kan bety at den digitale markedsplassen ikke deler brukerinformasjonen de har på en måte som når ut til deres bedriftskunder. Dette kan skyldes at de ikke enda har utviklet en god nok teknologi for å benytte informasjonen til egen fordel, eller at de rett og slett ikke har markedsført informasjonen godt nok. Den digitale markedsplassen innehar store mengder brukerdata gjennom brukervaner og CV-databasen. Dersom de utvikler teknologi for bedre å utnytte denne informasjonen, ser vi for oss at posisjonen til den digitale markedsplassen ytterligere styrkes.

## **5.2.2 Seleksjon**

### *Headhunting*

Informantene våre i Studie 1 bruker LinkedIn til headhunting når de ønsker å søke etter kandidater med spesielle ferdigheter og utdanning. Dette stemmer med Newell et al. (2009) som beskriver digitale sosiale nettverk som en god kilde til innhenting av informasjon om kandidater. Våre informanter sier at målet med headhunting er å snu passive kandidater til aktive, noe som stemmer med Dohertys (2010) påstander. Allen et al. (2010) sier at jo eldre kandidaten er og jo lenger kandidaten har jobbet i bedriften, jo mindre er sannsynligheten for at kandidaten ønsker å bytte jobb. Å motta jobbtillbud via LinkedIn kan gjøre at kandidaten oppfatter sin kompetanse som attraktiv, i tillegg til at kandidaten blir kjent med alternative jobbmuligheter han eller hun kanskje ikke ville oppdaget selv. Dette kan øke sannsynligheten for å bytte jobb. I Studie 1 sier informantene at de ikke bruker andre digitale sosiale nettverk enn LinkedIn til headhunting. Dette kan skyldes at informantene oppfatter LinkedIn som en mer profesjonell kanal enn for eksempel Facebook. Det kan tenkes at flere kandidater oppdaterer LinkedIn-profilen sin med utdanning og arbeidserfaring enn Facebook-profilen. Derfor kan LinkedIn være mer egnet som en kompetanse-portal, siden dette nettverket er bygd opp som en CV.

### *Screening og siste sjekk*

Tidligere forskning sier at valg av rekrutteringsverktøy blant annet kan begrunnes i at store bedrifter har mer finansielle ressurser avsatt til rekrutteringsaktiviteter og dermed kan ta i bruk nyere teknologi (Bartram et al. 1995; Barber et al. 1999; Strohmeier og Kabst 2009). Et interessant aspekt ved dette kommer fram i Studie 1 hvor en av de største bedriftene påpeker at de ikke bruker digitale sosiale nettverk i seleksjon, fordi de har så mange søkere at de ikke har tid til å legge inn et ekstra steg i seleksjonsprosessen; det vil gjøre prosessen for

tidkrevende. Vi tror dette har sammenheng med at dette er en stor bedrift som mest sannsynlig er attraktiv på arbeidsmarkedet for økonomikandidater. Dette vil trolig medføre at de i utgangspunktet får mange søkere til sine stillinger, noe som gjør screeningsprosessen tidkrevende i seg selv. Ettersom antallet økonomikandidater øker vil det være høy konkurranse om attraktive stillinger. Det er vanskelig å skille mellom kandidater med tilnærmet lik studiebakgrunn. Informasjon på digitale sosiale nettverk kan i noen tilfeller gi rom for subjektiv tolkning. Det kan tenkes at bedriften heller selekterer på mer objektive kriterier som for eksempel karaktersnitt, enn informasjon som kan hentes ut i fra digitale sosiale nettverk når nyutdannede skal rekrutteres. I tillegg vil en slik form for screening være mer effektiv enn å søke opp hver enkelt kandidat manuelt.

Studie 2 viser at eksistensen av en HR-avdeling påvirker bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon. Likevel får ikke våre analyser utslag i den totale modellen. Siden variabelen om eksistens av en HR-avdeling ikke gir utslag i den totale sammenhengen, velger vi ikke å vektlegge denne variabelen videre i diskusjonen.

Studie 1 viser at kun én av våre informanter uttalte at de bruker digitale sosiale nettverk i seleksjon gjennom å søke opp kandidaters profiler. En begrunnelse for et slikt søk er å sjekke om informasjonen i søknaden stemmer (Madera 2012). Flere av våre informanter uttalte at de foretrakk å google kandidaten for å avdekke om en søker potensielt har gjort noe kriminelt eller publiserer urovekkende kommentarer eller innhold som bedriften ikke kan stå for. Her kan vi trekke linjer til Van Iddekinge et al. (2013) som påpeker at rekrutterere undersøker kandidaten for å sjekke om han eller hun passer inn i organisasjonskulturen. Dette kan henge sammen med ønsket våre informanter uttrykte om at kandidaten skal identifisere seg med bedriftens kultur, og at dette er mer viktig når en stadig økende andel har tilnærmet lik utdanning.

Et interessant funn fra Studie 1 er at en av våre informanter uttalte at de nylig hadde implementert en screeningrobot som gjennomfører screening av søknader. En screeningrobot er en programvare som automatisk utelukker søkere som ikke oppfyller visse fastsatte krav. Roboten blir kun brukt til screening av søknader fra erfarne kandidater, og ikke til stillinger for nyutdannede. For nyutdannede gjøres screeningen manuelt av en person, til tross for at de kan motta inntil 1500 søknader på disse stillingene. Dette er interessant ettersom søknader fra nyutdannede vanligvis vil være likere. Kandidatene har ofte begrenset arbeidserfaring og

dermed kan det være lettere for en programvare å sammenligne kandidater for å trekke ut de med fremtredende kompetanse. Det kan også bety at det er lettere å gjøre screeningen manuelt, nettopp fordi CV-ene er relativt like. Det kan tenkes at roboten brukes til mer sammensatte CV-er fordi dette er en teknologi som er ment å gjøre komplisert screening lettere. Dette kan være en programvare som lærer slik at bedriften ønsker å utvikle programvaren gjennom mer komplisert screening.

### **5.3 Hvilke fordeler ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

Våre funn viser at det er mange fordeler ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering. Her ser vi på hvilke fordeler rekrutterere ser ved bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning og seleksjon basert på funn fra Studie 1.

#### **5.3.1 Utlysning**

Flere av våre informanter i Studie 1 beskriver digitale sosiale nettverk som et kostnadseffektivt verktøy. Det er billigere og mer effektivt enn tradisjonelle utlysningsmetoder. Dette samsvarer med tidligere forskning (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Madia 2011; Madera 2012; Broughton et al. 2013; Fredriksen og Sørebø 2013; Berg et al. 2014). En av våre informanter uttaler at prisene på tradisjonelle utlysningsmetoder og utlysning på digitale sosiale nettverk har begynt og utlignes grunnet økt etterspørsel på digitale sosiale nettverk. Dette er i tråd med mikroøkonomisk teori om tilbud- etterspørsel som sier at når prisen øker, vil etterspørselen avta. Dermed kan en økning i prisen på utlysning via digitale sosiale nettverk føre til en nedgang i bruk og etterspørsel etter disse verktøyene. Samtidig er digitale sosiale nettverk plattformer med mange brukere innenfor bedriftenes målgrupper. Dermed tolker vi det slik at det ikke er sannsynlig med en nedgang i etterspørsel etter utlysning på digitale sosiale nettverk så lenge dette er plattformer som foretrekkes av aktuelle kandidater.

En grunn til at mange av informantene våre velger å bruke digitale sosiale nettverk fremfor den digitale markedsplassen er muligheten til å skreddersy annonser og spesifisere hvilke målgrupper som får tilgang til annonsen. På den digitale markedsplassen kan man ikke styre hvem som ser annonsen i like stor grad fordi alle annonser er tilgjengelig for alle, mens på digitale sosiale nettverk kan man til en viss grad styre synligheten av annonsen. Bedriftene oppnår dermed høy treffsikkerhet av relevante søkere ved bruk av digitale sosiale nettverk.

Dette nevnes også som et viktig argument av Berg et al. (2014). I tillegg nevner våre informanter at annonser på digitale sosiale nettverk lett kan endres, for eksempel om bedriften har tatt en feil vurdering av kjennetegn for ønsket målgruppe. Digitale sosiale nettverk kan foretrekkes grunnet denne muligheten for å skreddersy og endre annonser. Dersom et spesielt kriterium må oppfylles for å være en relevant søker, kan det være nyttig å benytte seg av denne funksjonen. Ettersom den digitale markedsplassen ikke tilbyr samme mulighet, kan det føre til irrelevante søknader som rekrutterer må bruke tid på å gjennomgå.

Våre informanter beskriver digitale sosiale nettverk som en kanal hvor man kan nå mange søkere, og spesielt unge. Tidligere forskning spesifiserer også at digitale sosiale nettverk er en effektiv kanal for å rekruttere yngre arbeidskraft ettersom dette er plattformer som i stor grad brukes av yngre generasjoner (Doherty 2010; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013; Berg et al. 2014). Funnene er også i tråd med Fredriksen og Sørebøs (2013) forskning på arbeidstakersiden. Denne undersøkelsen fant at seks av ti norske arbeidstakere mener at de kan finne ny jobb via digitale møteplasser som Twitter, Facebook og LinkedIn (Fredriksen og Sørebø 2013, 50). Våre informanter spesifiserer at de foretrekker Facebook ved rekruttering av nyutdannede, og LinkedIn til rekruttering av kandidater med mer erfaring eller til stillinger med spesielle kravspesifikasjoner. Dette er et interessant poeng ettersom det i dag også er mange eldre brukere på Facebook, og noen vil kanskje si at Facebook er mindre populært for generasjonen født etter år 2000 enn for Generasjon Y. Vi tror det vil være viktig for bedrifter å følge med på hvilke nye verktøy de yngre generasjonene velger å benytte, og fortsette å tilpasse valg av verktøy til målgruppen. Hvis bedriftene vil nå Generasjon Y må de sørge for å være synlige på plattformene som brukes av denne generasjonen.

Studie 1 viser at bedrifter ser på digitale sosiale nettverk som et verktøy for å nå passive søkere. De opplever at flere passive kandidater blir aktive etter å ha sett en annonse på digitale sosiale nettverk. Dette stemmer med tidligere forskning om at digitale sosiale nettverk er et egnet verktøy for å nå passive søkere (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007; Doherty 2010; Bohmova 2016). Våre informanter vektlegger viktigheten av å nå passive kandidater når de søker etter spesiell kompetanse og erfarne søkere, ettersom dyktige kandidater ofte allerede har en stilling de er fornøyd med. Tidligere forskning sier at sannsynligheten for at en kandidat ønsker å bytte jobb reduseres med alder og økt ansiennitet hos nåværende arbeidsgiver (Allen et al. 2010). Det er derfor spesielt vanskelig å nå disse passive søkerne. Våre funn fra Studie 1 tyder på at bedriftene ser det som nødvendig å nå ut til dem både

gjennom karrierefokuserte digitale sosiale nettverk som LinkedIn, men også mer private sosiale nettverk som Facebook.

Doherty (2010) skriver i sin artikkel at digitale sosiale nettverk gir arbeidsgivere en mulighet til å kommunisere med potensielle kandidater på en uformell måte. Våre informanter i Studie 1 nevnte også dette som et viktig argument. Ved å være tilgjengelig på digitale sosiale nettverk ble terskelen for å ta kontakt lavere for kandidater. Tidligere var det mer vanlig å overlevere personlig CV til bedriften direkte når man skulle søke jobb, mens nå leveres CV elektronisk. Dermed mister kandidater den fysiske kontakten med bedriften. Ved å synliggjøre at man kan ta kontakt med bedriften over for eksempel Chat-funksjonen på digitale sosiale nettverk, kan dette ses som en enklere og mindre skummel kommunikasjonsform enn å ringe til eller besøke bedriften, og dermed senke terskelen for å ta kontakt.

Flere av informantene våre beskriver digitale sosiale nettverk som en viktig markedsføringskanal hvor man kan forsterke bedriftens merkevare og vise at bedriften følger med på teknologisk utvikling. Dette støttes opp av tidligere forskning (Doherty 2010; Madia 2011; Fredriksen og Sørebo 2013; Olivas-Lujan og Bondarouk 2013). Claridge (2012) forklarer at dersom man ikke tar i bruk nye løsninger risikerer arbeidsgiver å miste kandidater til mer innovative bedrifter. Dette ble nevnt av våre informanter som spesielt gjeldende for IT-kompetanse der det er hard konkurranse om de beste hodene. IT-kompetanse er noe alle bedrifter vil ha behov for i takt med økende grad av digitalisering. Dermed vil det totale behovet for IT-kompetanse i samfunnet trolig øke. Vi tror dette vil medføre en hard kamp arbeidsgivere imellom om spesielt denne kompetansen. IT-talenter har kanskje tidligere søkt seg til rene IT-selskaper og anser ikke tradisjonelle bedrifter som en potensiell arbeidsgiver. Dette er nå endret. Derfor mener vi det er viktig at alle bedrifter uavhengig av bransje viser at de er innovative for å fremstå som attraktive arbeidsplasser for IT-profesjonelle.

Videre nevner flere av våre informanter at det er positivt å motta statistikk for annonsene lagt ut på digitale sosiale nettverk ettersom de kan se hvilke annonser flest personer ser og klikker seg inn på. Doherty (2010) nevner at slike målefunksjoner kan være nyttig som grunnlag for forbedring av annonser. Klikkstatistikk på digitale sosiale nettverk er en form for tilbakemelding som kan være nyttig i en evaluering av annonsens effekt. Vi tror av ved å analysere klikkstatistikk nøye, vil bedriftene få mulighet til stadig å utbedre aktiviteten deres

på digitale sosiale nettverk. Ved kontinuerlig forbedring av for eksempel Facebook-annonser spisset mot bestemte målgrupper, vil avkastningen på investeringen øke.

### **5.3.2 Seleksjon**

#### *Headhunting*

Studie 1 viser at fem av seks informanter bruker LinkedIn til headhunting. Tidligere forskning sier at digitale sosiale nettverk brukes i headhunting for å få innsikt i kandidatens personlige og faglige kompetanse (Brezoiu 2014, 174). LinkedIn gjør det mulig for rekrutterere å søke opp kandidater med kompetansen man ønsker og så ta direkte kontakt med de aktuelle kandidatene (LinkedIn 2017b). Slik kontakt kan ifølge våre informanter gjøre passive søkere aktive. Arbeidsgiveren fra offentlig sektor setter spesielt pris på muligheten for å ta kontakt med aktuelle kandidater og invitere dem til å søke på stillinger, ettersom de er underlagt det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet som legger føringer for hele rekrutteringsprosessen (Hagen og Svendsen 2014). Denne funksjonen er trolig spesielt viktig ved stillinger som krever ettertraktet kompetanse, ettersom den offentlige bedriften vil konkurrere mot private bedrifter som har mulighet til å gi kandidater et jobbtilbud uten å utlyse stillingen og gå gjennom en formell rekrutteringsprosess. Muligheten til å kontakte en kandidat direkte gjør det mulig å overtale kandidaten til å søke.

#### *Screening og siste sjekk*

I følge Broughton et al. (2013) kan rekrutteringsverktøy tilgjengelig gjennom for eksempel LinkedIn føre til mer effektiv screening av kandidater. Dette er fordi alle CV-er har likt format og det gir rekrutterere et bedre og mer oversiktlig sammenligningsgrunnlag. Likevel er digitale sosiale nettverk lite relevant for seleksjon av kandidater. Våre informanter forteller at søk på Google og i digitale sosiale nettverk til screening eller siste sjekk gir mulighet til å undersøke om kandidaten har gjort noe kriminelt eller har uttalt seg på en måte som bedriften ikke vil representere. Urovekkende kommentarer kan være en indikator på at kandidaten ikke vil passe inn i organisasjonskulturen, slik også Van Iddekinge et al. (2013) argumenterer for. Det kan være nyttig å avdekke dette i forkant av ansettelse. Våre informanter utdyper at en annen grunn til å bruke digitale sosiale nettverk i seleksjon kan være for å kontrollere at informasjonen gitt i en CV eller søknad er korrekt, i likhet med Maderas (2012) studie. Ettersom digitale sosiale nettverk ofte brukes i hverdagen til yngre generasjoner, kan det tenkes at informasjonen oppdateres hyppig og vil være en god kilde til innsamling av biodata, slik det også nevnes i tidligere forskning (Newell et al. 2009).

## **5.4 Hvilke ulemper ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

I Studie 1 fant vi flere ulemper ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen.

Disse opplevde effektene diskuteres opp mot funn fra tidligere forskning.

### **5.4.1 Utlysning**

Informantene i Studie 1 beskriver bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning som en tidkrevende prosess. For å opprettholde søkerens interesse, må innhold stadig oppdateres. Ifølge Fredriksen og Sørebø (2013) kan bruk av moderne verktøy være positivt profilerende for bedriften, men vi ser at bedriftene må sette av mye ressurser for å få best mulig effekt. Noen av bedriftene i Studie 1 har derfor egne ansatte som har ansvar for innhold på digitale sosiale nettverk, noe som kan bety at bedrifter velger å sette av mer ressurser til dette. På den andre siden ser vi at bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning er mindre tidkrevende og mer fleksibelt enn tradisjonelle metoder, som for eksempel avisannonsering. Ved riktig bruk kan det tenkes at resultatene overgår resultater fra tradisjonelle verktøy, og de investerte ressursene vil gi god avkastning.

I Studie 1 ser vi at informantene mener det er vanskelig å måle den direkte effekten av bruk av digitale sosiale nettverk i utlysning. Selv om bedriften får tilgang til klikkstatistikk og informasjonskapsler er det vanskelig å si om det var en bestemt post eller bedriftens renommé som fikk kandidaten til å søke på stillingen. Selv om våre informanter trakk dette frem som en negativ side ved digitale sosiale nettverk, ga de også uttrykk for at dette ikke ble ansett som et stort problem ettersom prisen for annonsering på digitale sosiale nettverk er lavere enn tradisjonell rekruttering. Våre informanter opplever i tillegg en generell økt andel av relevante søkere. Vi tror likevel at det vil bli viktig for digitale sosiale nettverk å utvikle bedre løsninger for analyse av brukerdata og annonser, ettersom disse plattformer gir tilgang på store mengder data. Dette vil også være viktig for den digitale markedsplassen for å holde seg konkurransedyktig, ettersom den digitale markedsplassen gir inntrykk av at de ønsker å fokusere mer på analyse av brukerdata i fremtiden.

Digitale sosiale nettverk gjør det mulig å rette annonser til en spesifikk målgruppe, men det kan likevel være usikkert om man treffer rett målgruppe. Ifølge våre informanter er det vanskelig å si om man har satt de rette kriteriene for å nå målgruppen. Hvis dette ikke er gjort godt nok kan man oppleve irrelevante søkere. Dette kan føre til sløsing av tid for rekrutterere,



og til at man må utlyse stillingen på nytt ettersom man ikke får inn den rette kandidaten. Vi ser for oss at dette problemet kan unngås ved mer nøyaktig analyse av målgruppekriterier før annonsen legges ut.

Et problem ved bruk av digitale sosiale nettverk er at arbeidsgivere kan utelukke søkere som ikke bruker disse verktøyene (Doherty 2010; Hunt 2010; Berg et al. 2014). Det kan være flere kandidater som tar et aktivt valg om ikke å være på for eksempel Facebook. Ingen av våre informanter nevner dette som er problem de ser ved å bruke digitale sosiale nettverk. En av grunnene til dette kan være at bedriftene unngår dette potensielle problemet ved å komplimentere stillingsutlysning på digitale sosiale nettverk med utlysning på den digitale markedsplassen. Det kan også tenkes at det i dag er sjeldnere at nyutdannede kandidater ikke benytter digitale sosiale nettverk og at rekrutterere ikke er bevisst på dette som en potensiell etisk problemstilling.

#### **5.4.2 Seleksjon**

##### *Headhunting*

En ulempe ved bruk av digitale sosiale nettverk i headhunting er at aktuelle kandidater kan oppleve kontakten som støy. Våre informanter uttaler at attraktive kandidater ofte er attraktive i flere bransjer og dermed får mange henvendelser. Det er dermed viktig at disse kandidatene oppfatter informasjonen de mottar som relevant og at kontakten ikke blir for hyppig. Tidligere forskning nevner en mulig ulempe kan være at man ikke har garanti for at kandidaten som blir headhundet fungerer like bra i en annen stilling som i nåværende stilling (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann. 2001; Groysberg, Nanda og Nohria 2004). Dette nevnes ikke av våre informanter som et potensielt problem. Dette kan skyldes at dette er en faktor som er vanskelig å kontrollere for. Ettersom kandidatens kompetanse er nødvendig for bedriften og vanskelig å få tak i, ser det ut til at bedriftene rett og slett tar en sjanse på at kandidaten vil gjøre en god jobb. Dette gjelder spesielt for IT-kompetanse.

##### *Screening og siste sjekk*

Kun en av våre informanter i Studie 1 brukte LinkedIn til screening, men fem av seks brukte det til headhunting. Noen av informantene våre nevnte at dette kan skyldes at LinkedIn Recruiter, altså rekrutteringsverktøy som kan benyttes til screening, innebærer en månedlig kostnad for bedriften for å få tilgang til verktøyet, og de velger derfor heller å bruke andre systemer. Vi tolker dette som at bedriftene allerede har velutviklede systemer for rekruttering.

Disse systemene kan være tilpasset bedriftens behov og kan integreres i bedriftens plattform på en enklere måte enn verktøy tilbudt av digitale sosiale nettverk.

Våre informanter opplyser at dersom de skal sjekke kandidaters profiler på digitale sosiale nettverk, vil de se etter upassende publiserte utsagn eller bilder, i tillegg til å sjekke om kandidaten har gjort noe kriminelt. Clark og Roberts (2010) nevner at en av effektene ved bruken av digitale sosiale nettverk i seleksjon er at informasjonen presentert i kandidatens profiler kan ha negativ påvirkning på kandidatens mulighet for å få jobb. Både tidligere forskning og Studie 1 viser at rekrutterere tenker at kandidater forventer å bli søkt opp på digitale sosiale nettverk i forbindelse med en rekrutteringsprosess. Det er interessant at dette er en oppfatning som deles av rekrutterere når norske rekrutterere sjelden bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon. En grunn til denne oppfatningen kan komme av at bruken av digitale sosiale nettverk muligens er mer utbredt i andre land, og at kandidater og rekrutterere tenker at trenden også vil komme til Norge. Det kan tenkes at utviklingen ofte går senere enn det vi forventer. En annen mulig forklaring kan komme av brukerreglementet til digitale sosiale nettverk. Ved opprettelse av profil godkjenner brukeren at det digitale sosiale nettverket eier innholdet på profilen. Alt som publiseres legges ut frivillig av brukeren, og det kan dermed være naturlig å tenke gjennom hva slags informasjon som publiseres ettersom man ikke lenger vil ha full kontroll over dette, men likevel er ansvarlig for innholdet.

Et annet aspekt våre informanter nevner ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon er at rekrutteringsprosessen blir mer transparent. Kandidater kan bli redd for å uttrykke seg på digitale sosiale nettverk i frykt for å bli et såkalt “nettroll”, altså en som uttaler seg upassende på internett. Som nevnt i tidligere forskning kan bruk av digitale sosiale nettverk føre til at skillet mellom jobb og privatliv blir uklart (Doherty 2010). Dette betyr at rekrutterere må være klare på hva slags informasjon de ser etter og hvilken informasjon som regnes som relevant for stillingen dersom de skal søke opp en kandidat på digitale sosiale nettverk. Dersom en rekrutterer trekker inn informasjon som ikke er relevant for stillingen, kan ansettelsesbeslutningen bli tatt på feil grunnlag, og det kan medføre problemer for bedriften.

## **5.5 Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen?**

Våre funn fra Studie 2 viser ikke tilstrekkelig støtte for tendens til økning i bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning hvis rekrutteringsbeslutninger tas av HR-avdelingen heller enn

linjeledelsen. Vi finner ikke støtte for sammenheng for seleksjon og om linjeledelsen eller HR-avdelingen har ansvaret for slike beslutninger. Studien til Andolšek og Štebe (2005) av europeiske organisasjoner viser at linjeledelsen er ansvarlig for rekrutteringsbeslutninger i 19% av organisasjonene. Andolšek og Štebe sier at HR-avdelingen tar slike beslutninger i 13% av organisasjonene, men i 35% av organisasjonene samarbeider linjeledelsen og HR-avdelingen om slike beslutninger. Tidligere forskning viser at HR-avdelinger ofte er mer oppdatert og villig til å ta i bruk nye rekrutteringsverktøy for å tiltrekke seg de beste kandidatene, og det kan tenkes at linjeledelsen ikke er like oppdatert om disse mulighetene. En grunn til at vi ikke finner støtte for sammenheng kan være at rekrutteringsbeslutninger i størst grad tas som et samarbeid mellom HR-avdelingen og linjeledelsen, og at det er andre faktorer som påvirker bruken av digitale sosiale nettverk i større grad.

Blant våre informanter i Studie 1 sier kun én at den interne avdelingen bestemmer retningslinjer for rekruttering. De andre informantene har en større grad av involvering fra linjeledere i form av strategisk stab eller konsernledelse. Dette stemmer med forskningen som sier at linjeledelsens rolle tenderer mot å ta mer ansvar for viktige aktiviteter i HR-funksjonen, som budsjett og strategiske beslutninger (Brewster og Soderstrom 1994; Hope-Hailey et al. 1997; Poole og Jenkins 1997; Azmi og Mushtaq 2015). Studie 1 tyder på at i praksis involverer linjeledelsen seg mer i HR-beslutninger. Det er interessant at våre funn antyder at involvering fra HR-avdelingen har positiv påvirkning på bruk av innovative rekrutteringsløsninger, som digitale sosiale nettverk, mens informantene våre antyder økt involvering fra linjeledelsen i deres bedrifter. Vi tror dette kan skyldes at bedriftene har mer fokus på at de som jobber med de daglige oppgavene skal involveres i beslutninger, også når det kommer til rekruttering av fremtidige kolleger. Dette kan komme av et økt fokus på at kandidaten skal passe inn i bedriftens kultur.

Studie 1 viser at kun én bedrift bestemmer retningslinjer for rekruttering internt i avdelingen og dermed at de ansatte har stor mulighet for å påvirke retningslinjene. Fra Studie 2 ser vi at retningslinjer for rekruttering bestemt på den lokale arbeidsplassen eller i datterselskapet har negativ påvirkning på utbredelsen av digitale sosiale nettverk til utlysning. Tre av informantene i Studie 1 sier bedriften ønsker tilbakemeldinger og forbedringsforslag fra de som praktiserer rekruttering i bedriftene. Dette antyder at selv om retningslinjene bestemmes på et høyere nivå, er bedriftene åpne for å gjøre endringer foreslått av de lokale avdelingene. Dette tror vi tyder på at bedriftene tenker at det er de som jobber med oppgavene i det daglige

som har best innsikt i hvordan oppgaven kan utføres effektivt. Det kan også tenkes at hovedkontoret ser at lokale avdelinger er best egnet til å gjøre lokale tilpasninger.

Studie 2 viser en signifikant sammenheng mellom bruk av digitale sosiale nettverk til utlysning og fastsettelse av retningslinjer for rekruttering på det internasjonale hovedkontoret i konsernet. For seleksjon viser funnene ingen tydelig sammenheng. Funnet om utlysning fra Studie 2 støttes opp av tre av informantene våre i Studie 1. En av våre informanter sier de har internasjonale føringer for rekruttering og de andre to sier konsernledelsen eller aktive partnere setter disse retningslinjene. Dette kan tyde på at det i stor grad er de internasjonale hovedkontorene som er initiativtakere til bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering. Dette anser vi som et interessant funn i denne avhandlingen.

Det kan tenkes at store internasjonale bedrifter har et større behov for digitalisering ettersom de er mer avhengig av kommunikasjon på tvers av geografiske lokasjoner. Høy grad av digitalisering kan føre til at terskelen for å ta i bruk nye digitale virkemidler blir lavere. En annen grunn til at internasjonalt hovedkontor er pådriver for bruk av digitale sosiale nettverk kan skyldes at Norge henger etter på den digitale utviklingen. Norge har ca. 1 million brukere på LinkedIn (Bohmová 2016), mens den digitale markedsplassen har 1,6 millioner brukere. Den digitale markedsplassens egne undersøkelser viser at de brukes av ca. 73% av arbeidssøkere, mens LinkedIn brukes av 17%. Norges marked for stillingsutlysning kan ses på som en særegen situasjon ettersom den digitale markedsplassen er i en dominant posisjon. Vi tror derfor at mange bedrifter hvor hovedkontoret er lokalisert i andre land kan være bedre oppdatert på global utvikling enn rene norske bedrifter. Det kan også skyldes at Norge har et strengt lovverk for personvern og diskriminering, og dette kan medføre tilbakeholdenhet for å ta i bruk nye rekrutteringsverktøy uten klare etiske retningslinjer.

## **5.6 Tar firmaer imot søknader på papir, eller kun via digitale rekrutteringsverktøy?**

Tidligere forskning sier teknologi har effektivisert rekrutteringsprosessen, blant annet gjennom elektroniske søknadssystemer (Lievens, van Dam og Anderson 2002). Studie 1 viser at ingen av informantene våre foretrekker søknader på papir. Tre av våre informanter vil ta imot papirsøknader, men de må legges inn elektronisk for å kunne evalueres på samme måte som andre kandidater til en stilling. En av våre informanter informerer om at en papirsøknad

lett vil kunne havne lenger ned i bunken grunnet økt arbeidsmengde for rekrutterer. De to resterende informantene tar ikke imot søknader på papir.

Grunnen til at bedriftene ikke ønsker søknader på papir skyldes merarbeidet en papirsøknad medfører for rekrutterer. Det er mer tidseffektivt å screene alle søknader på samme måte i likt format gjennom en digital plattform, og eventuelt ved bruk av programvare i form av en screeningrobot. Å behandle søknader på papir ses dermed på som tungvint, fordi søknadene må legges inn manuelt for å kunne behandles på lik linje med andre søknader. Om bedriften for eksempel mottar 1 500 søknader på Graduatestillinger har man ikke tid til manuelt å legge inn søknader mottatt på papir. I slike hektiske situasjoner kan papirsøknader fort bli glemt eller nedprioritert.

### **5.7 Hvilke etiske utfordringer ser rekrutterere ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

Tidligere forskning sier at bruk av informasjon publisert på digitale sosiale nettverk kan gjøre skillet mellom privatliv og jobb uklart (Doherty 2010; Broughton et al. 2013; Berg et al. 2014). To av våre informanter i Studie 1 nevner spesifikt personvern som en utfordring med å bruke digitale sosiale nettverk til rekruttering. Ingen av våre informanter nevner etiske utfordringer knyttet til utlysning, kun til seleksjon.

Det er ved bruk av digitale sosiale nettverk til seleksjon at de mest fremtredende etiske utfordringene foreligger, ifølge tidligere forskning og Studie 1 (Doherty 2010; Broughton et al. 2013; Berg et al. 2014). Rekrutterer kan for eksempel risikere å ta en ansettelsesbeslutning basert på et usaklig grunnlag ved å inkludere irrelevant informasjon funnet på digitale sosiale nettverk. Videre kan rekrutterer ubevisst bli forutinntatt etter å ha blitt eksponert for innhold på digitale sosiale nettverk.

En etisk problemstilling knyttet til utlysning gjennom digitale sosiale nettverk kan være at bedriften ekskluderer kandidater som ikke har profiler på disse kanalene. Det ser ikke ut til at våre informanter ser på dette som et problem, ettersom det mest sannsynlig er et fåtall av ikke-brukere. I tillegg benytter våre informanter digitale sosiale nettverk til utlysning kombinert med den digitale markedsplassen, og rammes dermed ikke av denne problemstillingen.

I Norge er både personvern og diskriminering strengt lovregulert. Caers og Castlyns (2011) sier det er vanlig å være forutinntatt i screening på alder, kjønn, seksuell orientering, rase, funksjonshemming og navn. Van Iddekinge et al. (2013) mener det er vanlig å favorisere kvinnelige hvite søkere ved bruk av Facebook. Direkte og indirekte diskriminering på bakgrunn av samtlige av disse faktorene er ulovlig i Norge. Alle våre informanter i Studie 1 synes å være klar over norske lover på området, og etterstreber å følge det norske regelverket uavhengig av om retningslinjer for rekruttering fastsettes av det internasjonale hovedkontoret eller på den lokale arbeidsplassen.

Informasjon som ikke er ment for arbeidsgiver kan være tilgjengelig på digitale sosiale nettverk (Berg et al. 2014; Melanthiou, Pavlou og Constantinou 2015). Kun en av våre informanter i Studie 1 sier de bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon, to andre bruker Google, som kan resultere i profiler på digitale sosiale nettverk. Som Ioannis (2014) skrev kan rekrutterere være motvillige til å innrømme at de bruker Facebook til seleksjon, og vi bør stille spørsmål ved validiteten til disse funnene. Vi mener ikke dette er tilfelle for Studie 1 fordi samtlige av våre informanter synes å være reflekterte rundt bruken av digitale sosiale nettverk til seleksjon. Alle informerer om at bedriften har formelle retningslinjer for rekruttering og et flertall har retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering. Clark og Roberts (2010) fant i sin studie at kun 5% av deltakerne hadde utviklet retningslinjer for digitale sosiale nettverk i rekruttering. Dette tyder på en økt bevissthet rundt forsvarlig bruk av slike plattformer og at HR-profesjonelle i Norge er innforstått med hva som klassifiseres som et saklig beslutningsgrunnlag (Carless, Rasiah og Irmer 2009).

Van Iddekinge et al. (2013) mener at siden Facebook i utgangspunktet ikke er laget for jobbsøking kan rekrutterere få problemer med å forsvare beslutninger basert på informasjon fra digitale sosiale nettverk. Bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjon kan medføre ubevisst forutinntatthet i seleksjon av kandidater. Spesielt en av våre informanter i Studie 1 påpeker faren for “unconscious bias” i rekrutteringsbeslutningen. Det påpekes også en fare for å ta en seleksjonsbeslutning basert på irrelevant informasjon. I og med det er lite bruk av slike plattformer i seleksjon sammenlignet med til utlysning, kan dette tyde på at bevissthet rundt slik bias gjør at det i liten grad brukes. Mangel på kunnskap om hvordan digitale sosiale nettverk kan brukes etisk forsvarlig til rekruttering kan føre til at rekrutterer velger ikke å ta i bruk disse verktøyene. Vi tror at mangel på spesifikke retningslinjer for bruk er en del av grunnen til at digitale sosiale nettverk sjelden brukes til seleksjon.

Det diskuteres stadig om søkere skal ha bilde på CV eller søknad. I Studie 1 kommer det frem at et uprofesjonelt bilde på søknaden kan påvirke beslutningen negativt, men at et profesjonelt bilde verken teller positivt eller negativt. En av våre informanter sier at et profesjonelt bilde kan virke positivt i den forstand at man lettere husker kandidaten. Informantene våre nevner et festbilde som et eksempel på et uprofesjonelt bilde. Dette stemmer med tidligere forskning som sier at en kandidat med en profil på Facebook som inneholdt alkohol blir sett på som minst pliktoppfyllende og minst kvalifisert for stillingen (Bohnert og Ross 2010).

En slik vurdering vil ofte være subjektiv, og opp til hver enkelt rekrutterer. Det kan forekomme store variasjoner i hva den enkelte ser på som forkastelig og hva som er akseptert. Det kan diskuteres om det å inkludere bildet i beslutningsgrunnlaget bidrar til å skape et saklig grunnlag. Vi vil her trekke frem et skille mellom bilde på CV, hvor søker selv har valgt ut og inkludert bildet, og det å søke opp søker på digitale sosiale nettverk hvor profilbilde er tilgjengelig, men ikke ment til jobbsøking. Så lenge det er valgfritt å legge inn bilde, så kan rekrutterere la et uprofesjonelt bilde på CV eller søknad påvirke beslutningsgrunnlaget. Hvis bilder fra digitale sosiale nettverk brukes til seleksjon, er det en fordel om bedriften har etablerte retningslinjer som definerer hvilke aspekter ved digitale sosiale nettverk som kan inkluderes i beslutningsgrunnlaget. Dersom en presentabel profil på for eksempel Facebook er viktig for at en kandidat kan være egnet til stillingen eller representere bedriften, bør dette være et forhåndsbestemt krav til stillingen.

Broughton et al. (2013) poengterer at det ikke er noen garanti for at informasjon presentert på digitale sosiale nettverk er korrekt. Kandidaten har ikke nødvendigvis full kontroll over profilens innhold til enhver tid ettersom bekjente kan poste på hverandres profiler (Van Iddekinge et al. 2013). En informant i Studie 1 påpeker at for eksempel kompetansebekreftelse ("Endorsements") på LinkedIn er en uformell funksjon og ikke kan gjelde som dokumentasjon på at kandidaten har denne kompetansen. Få av våre informanter benytter digitale sosiale nettverk til seleksjon, og dette kan være grunnen til at det ikke kom frem flere resonnementer om uriktig informasjon på digitale sosiale nettverk. Ettersom flere av bedriftene googler kandidater, mener vi likevel at det er viktig å være obs på muligheten for uriktig informasjon. Flere av informantene nevnte at de ville la informanten forklare seg dersom det dukket opp urovekkende informasjon i et slikt søk, og vi mener dette er viktig for å unngå misforståelser og et usaklig beslutningsgrunnlag.

Tidligere forskning anbefaler at kandidaten informeres dersom det innhentes informasjon fra digitale sosiale nettverk for så å gi kandidaten mulighet til å sørge for at informasjonen er korrekt (Clark og Roberts 2010). Vår informant som bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon informerer ikke kandidatene om at dette gjøres. Informanter som bruker Google ville informert kandidaten i etterkant dersom eventuell oppsiktsvekkende informasjon dukket opp, og gitt kandidaten mulighet til oppklaring. Ved å informere kandidater om at profiler på digitale sosiale nettverk vil sjekkes som en del av rekrutteringsprosessen, vil søkerne få mulighet til å fjerne eventuelle upassende utsagn og bilder som kan påvirke ansettelsesbeslutningen. Dette reduserer igjen rekrutterers muligheter til å avdekke om kandidaten har en upassende profil og om kandidaten vil passe inn i bedriftskulturen. Ved ikke å informere kandidater om at digitale sosiale nettverk brukes til seleksjon kan rekrutterer få en etisk utfordring med å avgjøre hvilken informasjon på slike profiler som gir et saklig beslutningsgrunnlag. Vi mener det dermed er viktig å ha detaljerte retningslinjer for hvordan rekrutterer skal gå frem dersom bedriften ønsker å inkludere en slik sjekk i rekrutteringsprosessen.

### **5.8 Hvordan kan en profil på digitale sosiale nettverk skaffe en økonomikandidat jobb?**

En mulig personlig belønning ved å dele informasjon på for eksempel LinkedIn er å få en jobb (Newell et al. 2009). Våre informanter i Studie 1 sier at en faktor som kan spille positivt inn ved vurdering av en kandidat er aktivitet og engasjement på digitale sosiale nettverk. Her trekkes det spesielt frem å skrive eller dele artikler på LinkedIn og å like relevante innlegg til personer i nettverket. Dette kan skyldes at det er viktig for bedrifter å være synlig på digitale sosiale nettverk, og ved å ansette kandidater som er komfortable og dyktige på bruk av disse verktøyene kan det bli lettere for bedrifter å opprettholde sine egne bedriftsprofiler.

Doherty (2010) argumenterer for at en profil på digitale sosiale nettverk sannsynligvis hyppigere oppdateres enn en tradisjonell CV. I Studie 1 trekker informantene frem at dersom en profil på digitale sosiale nettverk skal bidra til å skaffe en økonomikandidat jobb, må profilen være fyldig og detaljert. Det må være kvalitet på det som står der, og hva kandidaten kan bør ikke overskygges av irrelevant informasjon. Informantene nevner også at det gjelder å bruke alle funksjoner digitale sosiale nettverk tilbyr. De anbefaler å legge inn spesielle ferdigheter og verktøy man har kompetanse innenfor, ettersom rekrutterere ofte søker etter en



spesifikk kompetanse ved headhunting. Det samme gjelder for den digitale markedsplassen. For at en rekrutterer skal kunne finne økonomikandidaten, gjelder det å bruke ord som kan gjøre at et søk i CV-databasen plukker opp økonomikandidaten som en relevant kandidat. Dette tyder på at dersom digitale sosiale nettverk skal bidra til å skaffe en økonomikandidat jobb, må profilen legges opp optimalt for søkemotorer.

Studie 1 viser at ved et eventuelt søk på kandidater i digitale sosiale nettverk synes flere av våre informanter at det er positivt om en kandidat ikke har en profil eller ikke er synlig på Facebook. Det trekkes frem at Facebook ses på som et privat digitalt sosialt nettverk. Informantene sier at man selv velger hva og hvem man ønsker å dele informasjon om sitt eget privatliv med, og dersom en kandidat ikke er på Facebook tolker de det som at kandidaten ønsker mer privatliv. På den andre siden mener de det er utaktisk dersom en kandidat ikke har profil på LinkedIn. LinkedIn er mer formelt og tett knyttet til karriere. Dette kan bety at LinkedIn ses på som et verktøy for å bygge karriere og finne muligheter, mens Facebook ses på som irrelevant i forhold til en jobbsituasjon. Dette stemmer med undersøkelsen til Caers og Castelyns (2011) hvor 78,8 % av kandidatene svarte at LinkedIn kan spille en potensiell kandidat i et bedre lys og 69,9% mente at Facebook ikke var egnet til det samme. Det er interessant at våre informanter har en ulik oppfatning av verktøyene, men likevel bruker begge kanaler for å nå ut til sine potensielle søkere. Det tyder på at bedriftene synes det er upassende å trekke privatlivet inn som del av et beslutningsgrunnlag for ansettelse, men ikke ser problemstillinger knyttet til å utnytte privat informasjon til å nå ut til potensielle søkere.

I Caers og Castelyns (2011) undersøkelse innrømmer de fleste respondentene at de ville sett på all tilgjengelig informasjon dersom en kandidat har åpen Facebook-profil, selv om Facebook ikke egner seg til å sette en kandidat i bedre lys. Dette stemmer med funn fra Studie 1. Flere av våre informanter fortalte at dersom de sjekker ut en profil på digitale sosiale nettverk vil de kun se etter negativt ladet informasjon, som upassende utsagn eller tegn på kriminell aktivitet. CareerBuilders undersøkelse fant at 29% av lederne har valgt ikke å ansette kandidater basert på informasjon funnet på digitale sosiale nettverk (Doherty 2010).

## **5.9 Hvordan vil bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering tilpasse seg en mer digital fremtid?**

Bruken av digitale verktøy har vokst sterkt de siste årene, og Hopland (2016) spår at digitale sosiale nettverk kommer til å stjele mye plass i fremtidens rekruttering (Parry og Wilson

2009; Van Iddekinge et al. 2013; Hopland 2016). Her vil vi presentere våre informanternes tanker om hvordan rekruttering vil se ut i fremtiden basert på funn fra Studie 1. Det er viktig å bemerke at denne informasjonen er basert på våre informanternes egne antakelser om utviklingen fremover.

Våre informanter i Studie 1 ser for seg økt bruk av digitale verktøy i rekruttering i fremtiden. De ser blant annet for seg en økning av digitale karrieremesser og bruk av digitale intervjuprosesser grunnet tidsbesparelser. Dette stemmer med tidligere forskning (Panayotopoulou, Vakola og Galanaki 2007). Digitale løsninger kan føre til mer effektive og selvbetjente prosesser for både søkere og rekrutterere. For eksempel nevner informantene våre at digitale verktøy kan sikre at alle kandidater får automatiske tilbakemeldinger til rett tid ved ulike steg i rekrutteringsprosessen. Dette kan spare tid for rekrutterere som tidligere har sendt ut tilbakemeldinger manuelt.

Informantene våre ser for seg fremtidige løsninger hvor man kan opprettholde en kontinuerlig kontakt med kandidater som er interessert i å jobbe hos bedriften. Dette kan være et viktig virkemiddel i kampen om de beste hodene ettersom kandidaten kan føle at de får vist en større bredde ved seg selv enn det som kommer fram gjennom en tradisjonell CV. Et ønske for fremtiden fra våre informanter er å opprette en egen CV-database for interesserte kandidater på deres egen hjemmeside. På denne måten kan bedriften rekruttere direkte fra denne databasen uten å utlyse stillinger på digitale markedsplasser eller bruke mellomledd, som for eksempel EasyCruit eller WebCruiter. Dette vil spare bedrifter for både tid og kostnader fordi de kontrollerer flere ledd i verdikjeden selv. De slipper å lyse ut stillingen gjennom andre kanaler og kan rekruttere direkte fra deres egen database hvor kandidatene i portalen allerede har vist en tydelig interesse i bedriften ved å legge inn sin CV.

Et annet aspekt våre informanter tror vil fokuseres mer på i fremtiden er analyse av brukerdata for å drive mer målrettet rekruttering. Spesielt den digitale markedsplassen har et stort uutnyttet potensiale i sin CV-base. Informantene våre nevner også muligheten for å utvide innsamlingen av data og inkludere andre plattformer, som for eksempel digitale sosiale nettverk, og rekruttere basert på den totale informasjonen. Vi tror dette kan medføre noen etiske utfordringer rundt hva som er et saklig beslutningsgrunnlag til seleksjon. Om en programvare automatisk samler inn all informasjon som er tilgjengelig om kandidaten, blir det opp til bedriften å etablere retningslinjer for hvilken informasjon som er relevant og hva som

er mindre relevant og bør utelukkes fra beslutningsgrunnlaget. Her vil det også kunne oppstå lovmessige utfordringer knyttet til personvernloven.

Rekrutteringsbyrået vi intervjuet sier at de ønsker å bli mer uavhengig av den digitale markedsplassen, men de ser ikke at det vil bli aktuelt i nærmeste fremtid. De ser heller for seg at de parallelt med bruken av den digitale markedsplassen vil prøve ut nye løsninger og muligheter som digitale sosiale nettverk tilbyr, som for eksempel live-streaming på Facebook. Bedrifter i dag er relativt avhengig av den digitale markedsplassen for å nå ut til aktive søkere, og derfor kan det bli vanskelig å løsrive seg fra denne plattformen i nærmeste fremtid. Markedspllassen anses som en kostbar plattform, og å benytte både den digitale markedsplassen og digitale sosiale nettverk kan medføre høye kostnader knyttet til stillingsutlysning for bedriften. Ved å løsrive seg fra en av plattformene kan bedriften eliminere en del kostnader knyttet til denne posten. Dette er et spørsmål om kostnad og nytte for bedriften, og dersom de oppnår ønsket nytte av digitale sosiale nettverk alene tror vi den digitale markedsplassen raskt kan miste bedriftskunder. Denne konkurransen vil trolig basere seg på teknologiutvikling og utnyttelse av brukerdata. Tilbyderen som skaper høyest verdi for kunden vil raskt kunne kapre motstanderens markedsandeler.

Informantene våre ytrer et ønske om å skape sømløse systemer hvor digitale sosiale nettverk samarbeider med bedriftens rekrutteringssystemer i fremtiden. For eksempel ser våre informanter for seg at søkere kan overføre CV fra LinkedIn inn i bedriftens søknadssystem eller søke på stillingen direkte med sin LinkedIn-profil. Dette er muligheter som allerede brukes i dag, men det er ikke alle systemer som snakker like godt sammen og denne tjenesten tilbyr langt fra en sømløs søknadsprosess. Begrunnelsen for dette ønsket er at det vil effektivisere søknadsprosessen for kandidater. Vi ser et økt fokus på søkerens opplevelse av søknadsprosessen i Studie 1, i samsvar med tidligere forskning (Lievens, van Dam og Anderson 2002). Dette tror vi henger sammen med at bedrifter må vise at de er innovative for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Å ha en sømløs søknadsprosess viser at bedriften kan ta i bruk innovative løsninger for å gjøre brukeropplevelsen bedre, og dette kan bidra til å tiltrekke kandidater.

Våre informanter ser også for seg at bruken av digitale sosiale nettverk kan integreres i seleksjonsprosessen. For eksempel kan et Google-søk og søk på digitale sosiale nettverk integreres i bedriftens rekrutteringssystem, slik at dette skjer automatisk i seleksjonsprosessen

i fremtiden. Her nevner informantene våre at dette kan være komplisert ettersom informantene kan prøve å skjule informasjon og det kan være vanskelig å kontrollere om informasjonen på profilene er riktig, slik det også nevnes av Broughton et al. (2013). Her vil det være viktig å identifisere gode kriterier for søking, slik at kun relevant informasjon hentes inn i søket.

Selv om alle våre informanter ser for seg økt bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering, nevner de også at denne økningen formodentlig vil begrenses. Bruk av digitale sosiale nettverk er tidkrevende, og de vil begrense mengden ressurser som settes av til dette. Vi ser for oss at selv om ressurser begrenses, vil flere bedrifter satse på å ha egne årsverk som driver med Employer Branding og rekruttering via digitale sosiale nettverk.

## **5.10 Diskusjon av studiens kredibilitet**

Avhandlingen baserer seg på metodetriangulering som brukes for å gi et utfyllende bilde (Yin 2009). Studien består av en kvalitativ studie (Studie 1) og en kvantitativ studie (Studie 2). Her diskuterer vi studiens kredibilitet gjennom en evaluering av forskningsmetoden.

### **5.10.1 Studie 1**

Vi har valgt å basere kredibilitetsvurderingen av Studie 1 på noen av Miles og Hubermans (1994) kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Vi ser på trinn 1: Vurdering av funnenes representativitet (utvalg) og 2: Forskerens innvirkning og tolkning (intervjueffekt) for å kvalitetssikre vår undersøkelse.

#### **Vurdering av funnenes representativitet**

Ettersom vi selv utdannes til siviløkonomer og er i en jobbsøkerprosess kan vi ha basert utvelgelsen av bransjer og bedrifter på egne preferanser. For å begrense denne effekten har vi valgt bransjer basert på NHHs Arbeidsmarkedsundersøkelse (2014). Selv om vi har et formålsstyrt utvalg skiller ikke bedriftene vi har valgt seg spesielt fra andre bedrifter i samme bransje.

Videre kan det vurderes om resultatene kan overføres til andre situasjoner, steder eller tidspunkter (Ringdal 2013, 248). I denne studien ønsket vi å finne det som er spesielt for rekruttering av økonomikandidater i Norge, ikke det generelle for hele det norske arbeidsmarkedet. Vi har fokusert på rekruttering av økonomikandidater, men vi tror det er mulig å overføre forståelsen av fenomenet til rekruttering av andre fagspesialister, spesielt

nyutdannede, i de samme bransjene. Vi har ikke nok informasjon til å vurdere om funnene kan overføres til for eksempel lederstillinger.

Nøkkelinformantene som ble intervjuet innehar roller i bedriften som gjør at de har kjennskap til regler og prosedyrer ved bedriftens rekrutteringsprosess. Likevel kan det diskuteres om vi intervjuet rett person fra bedriften. Ved ett av intervjuene fikk vi beskjed om at en av informantene vi skulle møte ikke hadde anledning likevel og vi intervjuet i stedet en person som jobbet med Employer Branding. Informanten vi intervjuet hadde mye, men ikke full kunnskap om avhandlingens tema. I et annet intervju var informanten nyansatt i bedriften og følte selv at erfaringen var noe mangelfull for å kunne besvare alle spørsmålene tilstrekkelig. Dette kan ha påvirket utfallet av intervjuene og avhandlingens funn. Foruten enkelte spørsmål i to av intervjuene, var svarene i høy grad relevante for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Det finnes ikke noen mal for hvor stort et utvalg bør være. Vi opplevde at vi nådde et metningspunkt ved intervju med bedrift syv (Brinkmann og Tanggaard 2012, 21). En ny enhet ville mest sannsynlig ikke tilført noe vesentlig nytt.

### **Forskernes innvirkning og tolkning**

Videre vurderer vi hvordan datainnsamlingen har foregått som en vurdering av undersøkelsens reliabilitet. Målet er å få oversikt over mulige feilkilder (Ringdal 2013). Det er her naturlig å se på kvaliteten ved intervju og tolking av innhentet data.

#### *Intervju*

En forutsetning for å gjennomføre kvalitative intervju er at intervjuer er velinformert om temaet for intervjuet (Kvale og Brinkman 2009, 177). Etersom vi selv er siviløkonomstudenter i en jobbsøkerprosess, har vi innsikt fra arbeidssøkersiden. Vi har også studert tidligere forskning på området og diskuterte prosjektet med fagpersoner i forkant av intervjuene. Vi er dermed godt informert om temaet.

Vi gjennomførte intervjuene som personlige besøksintervjuer i bedriftenes lokaler, noe som kvalifiseres som naturlige omgivelser (Jacobsen 2005, 147). Vi oppfattet at slike naturlige

omgivelser førte til at informantene følte seg avslappet og var åpen for å dele sine opplevelser rundt bedriftens rekrutteringsprosesser og metoder.

Vi var to intervjuere som byttet på å gjennomføre intervjuene. I noen av intervjuene ble spørsmålene stilt på ulike måter, og dette kan ha resultert i ulike tolkninger av spørsmålene. Vi forsøkte å forminske denne effekten ved å bruke semistrukturerte intervju hvor begge intervjuere hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål.

Ved individuelle intervjuer er det en fare for at det oppstår intervju effekter. Informantene befant seg i en tydelig intervjusituasjon hvor det ble stilt forhåndsbestemte spørsmål. Dette kan føre til at respondenten svarer annerledes enn han eller hun ville gjort i en mer uformell kontekst, noe som er vanskelig å avdekke. Intervjuene var anonyme og gjaldt ikke personlige forhold, så vi går ut fra at informantene har svart ærlig. Kun én av informantene hadde begrenset mulighet til å svare på ett av spørsmålene fordi de ikke ønsket å dele informasjonen som var knyttet til konkurransefortrinn med offentligheten. Det kan også ha oppstått kontrolleffekt, også kalt Hawthorne-effekt, som går ut på at de som intervjues endrer atferd som et resultat av at de undersøkes (Jacobsen 2005, 167; Ringdal 2013, 258). Dette er vanskelig å måle. Vi fikk likevel inntrykk av at samtlige informanter var komfortable og oppriktige i intervjuet.

En fordel ved kvalitativ metode er at informanten kan føle nærhet med intervjuer og dette kan skape trygghet (Jacobsen 2005, 143). Vi fikk god tone med informantene og vi fikk inntrykk av at informantene var motiverte til å svare på spørsmålene. De virket komfortable og ga utfyllende svar, noe som tyder på at vi klarte å skape tillit hos informanten (Kvale og Brinkmann 2015, 194). En ulempe ved denne “nærheten” er at informanten mister total anonymitet og kan vegre seg for å uttale seg negativt om relevante aspekter og dermed holde tilbake informasjon. Informanten kan ønske å fremstå på en spesiell måte og vil dermed svare usant. Vi ser ikke på dette som et problem for vår undersøkelse, ettersom spørsmålene ikke var personlige.

### *Tolkning*

Ettersom vi selv er økonomistudenter i en jobbsøkerprosess kan vi være forutinntatte i vår tolkning av data, i form av at vi ser etter resultater mest relevant for vår egen situasjon. Dette er en effekt vi har vært bevisst på, og dermed har unngått i den grad vi kan oppdage det selv.

Reliabilitet kan undersøkes ved å se på hvorvidt resultatet kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkman 2009, 250). Dette er en utfordring ettersom vi undersøkte et felt i utvikling og fagfeltet vi undersøkte vil sannsynlig endre seg raskt.

En potensiell feilkilde ved tolking av data kan oppstå ved mangelfullt sammenligningsgrunnlag. Det er viktig å merke seg at vi har brukt ulike intervjuguides. Vi hadde én intervjuguide for bedriftene på arbeidsgiversiden, en annen for rekrutteringsbyrået og en tredje for den digitale markedsplassen. Spørsmålene er tilnærmet like, men ordlyden ble endret for å gi mening for informanten. Derfor har vi valgt å skille rekrutteringsbyrået og den digitale markedsplassen fra de andre informantene når vi presenterer resultatene.

Metoden vi brukte for å tolke data på kan påvirke funnenes validitet. Det er derfor viktig å vurdere om metoden vi benyttet er egnet til å undersøke det vi undersøkte (Kvale og Brinkman 2009, 250). Ved analysing av data reflekterte vi over hvorvidt spørsmålene som er stilt er gyldige og om fortolkningene er logiske (Kvale og Brinkman 2009, 253). En fordel med kvalitativ metode er høy begrepsvaliditet. I denne studien undersøkte vi faktabegreper, og eventuelle uklarheter ble oppklart underveis i intervjuet. For å være på den sikre siden ba vi informantene selv definere relevante begreper.

Videre har vi forsøkt ikke å fremstille resultatene basert på våre egne preferanser for å unngå en “biased view-point effect”, altså at et perspektiv fremheves som det representative, mens det andre ignoreres (Ringdal 2013, 230). Ved å evaluere konklusjonene våre og gå tilbake til datagrunnlaget for å kontrollere tolkningene har vi forsøkt å unngå denne effekten.

Ved tolkning av resultater tok vi hensyn til begrensninger ved tverrsnittdesign. Metoden egner seg ikke til å gjøre slutninger om prosesser som utfolder seg over tid (Ringdal 2013, 147). Vi trekker kun slutninger for nå-situasjonen. Videre har tverrsnittdesign begrensninger ved avdekking av årsakssammenhenger mellom fenomener. For å undersøke om et fenomen påvirkes av et eller flere fenomener bør man samle inn data over tid og gjerne bruke et annet design (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 79). Vi supplerer Studie 1 med kvantitative data i Studie 2 for å avdekke eventuelle årsakssammenhenger.

### **5.10.2 Studie 2**

I vurderingen av kredibiliteten til Studie 2 har vi valgt å vurdere tre aspekter: muligheten for spuriøse sammenhenger og manglende funn, studiens reliabilitet og validitet.

#### **Spuriøsitet**

I en analyse hvor en vil teste hvor godt en modell forklarer variasjon i den avhengige variabelen, også kalt modellorientering, er det interessant å inkludere alle kilder til variasjon i den avhengige variabelen (Tuftes 2000, 7). Vi har kun én variabel som er statistisk signifikant, hvor i bedriften retningslinjer for rekruttering bestemmes, og det er kun for denne variabelen det er grunnlag for å diskutere spuriøsitet. Vi tror at generell grad av digitalisering i bedriften kan ha påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering. En stor internasjonal bedrift kan tenkes å være mer digital grunnet et behov for kommunikasjon på tvers av landegrensene enn en liten norsk bedrift. Med økt grad av digitalisering vil også terskelen bli mindre for å ta i bruk ny teknologi i andre områder i bedriften.

#### **Manglende funn**

Etttersom vi har få signifikante resultater, er det sannsynlig at det er andre faktorer som forklarer bruken av digitale sosiale nettverk i rekruttering. Vi trodde variablene vi valgte ut ville være utslagsgivende for bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering, men analysene viser at dette ikke var tilfellet for de fleste variablene. Grunnen til dette kan for eksempel være at andelen unge ansatte i bedriften og ressurser avsatt til markedsføring og rekruttering kan påvirke bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering. Vi har ikke datagrunnlag til å undersøke disse faktorenes påvirkning ut ifra Cranet-undersøkelsen. Vi mistenker også at bransje og sektor kan ha påvirkning på bruk av digitale sosiale nettverk som rekrutteringsmetode. Dette er variabler som går igjen i andre studier, men i vårt datasett i Studie 2 har vi for få observasjoner på hver av verdiene i variablene bransje og sektor til at de kan brukes i analyse.

#### **Reliabilitet**

Alle variablene vi har benyttet fra Cranet-undersøkelsen 2015 er rene faktaspørsmål. Ved faktaspørsmål kan det tenkes at noen faktorer kan påvirke reliabiliteten gjennom tilfeldige målefeil. Reliabiliteten kan svekkes ved at respondentene ikke husker riktig for hva som er gjeldende for virksomheten de representerer, at de går lei spørreundersøkelsens mange spørsmål og svarer raskt for å bli fort ferdig, at de er ukonsentrert og krysser av i feil rute eller



annen form for slurv. Slike målefeil vil i liten grad påvirke gjennomsnittet, men kan skape støy i dataene og svekke styrken i signifikanstesten.

## **Validitet**

Validitet i en kvantitativ undersøkelse er en vurdering av hvorvidt resultatene er biased (Allison 1999). Dette spørsmålet består av to deler: Intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet avdekker om det er en årsakssammenheng mellom variablene som kan føre til misledende resultater. Dette kan være et problem ettersom vi har et høyt antall missing på en av våre kontrollvariabler. Dersom frafallet ikke er tilfeldig kan dette skape uriktige årsakssammenhenger (Allison 1999). Siden andelen missing bare er høy på en kontrollvariabel, tror vi ikke dette vil gi store utslag i modellen og vi mener den interne validiteten er god. Ekstern validitet er om resultatene fra undersøkelsen kan overføres til andre grupper eller populasjoner (Allison 1999). Undersøkelsen er gjennomført basert på et stratifisert tilfeldig utvalg og det er et relativt høyt antall observasjoner. Vi antar at resultatene kan overføres til fagspesialister i samme eller lignende bransjer i Norge.

## **5.11 Oppsummering og vurdering**

Her foretar vi en vurdering av vår studie med fokus på sterke og svake sider, før vi vurderer våre resultater med fokus på sterke og svake funn. Hovedfokuset i oppgaven ligger på Studie 1 som støttes opp av Studie 2.

### **Vurdering av studie**

En sterk side ved studien er at mange bransjer er representert og gir dermed et helhetlig bilde av situasjonen. Begge sider av “bordet” er representert i Studie 1 gjennom arbeidsgivere, som utgjør arbeidsgiversiden, og et rekrutteringsbyrå og den digitale markedsplassen som utgjør tilbydersiden. I Studie 2 dekkes flere bransjer.

Studien baserer seg på metodetriangulering. Ved å støtte opp de kvalitative funnene med kvantitative data fikk vi et mer utfyllende vurderingsgrunnlag, og dette anser vi som en sterk side ved studien. Dette er spesielt viktig ettersom det finnes begrenset forskning på området, i tillegg til at bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering er et tema i rask endring.

En mulig svakhet ved forskningsmodellen er at vi først i etterkant av intervjuene fant at det var relevant å se på hvem som bestemmer retningslinjene i bedriften. Spørsmålet ble stilt på

intervju, men det er et tema vi kunne ha gått dypere inn på. Både Studie 1 og Studie 2 antyder at det ofte er internasjonale hovedkontorer som er drivere bak bruk av digitale sosiale nettverk, og vi tror dette kan være et pålitelig funn da begge våre studier antyder samme tendens.

### **Vurdering av resultater**

Oppgavens resultater gir et helhetlig bilde av bruken av digitale sosiale nettverk til rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvilke positive og negative effekter dette kan medføre. Tabell 5.1 viser en oversikt over de viktigste funnene fra Studie 1 og Studie 2 og de viktigste argumentene for å besvare forskningsspørsmålene. De kvalitative funnene fra Studie 1 ser vi på som sterke og valide resultater fordi det ligger en god metode til grunn for resultatene. Det eksplorative designet legger til rette for høy begrepsvaliditet og våre informanter delte informasjon åpent og naturlig. Noen faktorer trekkes frem av flere av våre informanter, og vi vil fokusere på disse sterke resultatene. Dersom et funn er spesielt interessant er diskusjonen utdypet rundt dette, selv om det kun nevnes av et fåtall av våre informanter.

Tabell 5.1: Oversikt over funn for hvert forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål	Studie 1	Studie 2
<p>1. I hvor stor grad brukes de digitale sosiale nettverkene?</p>	<p>Utlysning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevant til utlysning. Våre informanter bruker Facebook og LinkedIn, men ikke eksklusivt</li> <li>• Digital markeds plass står for 80% av stillingsutlysning i Norge</li> </ul> <p>Seleksjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn relevant til headhunting</li> <li>• Lite relevant til seleksjon</li> <li>• Google-søk er relevant til seleksjon og kan resultere i profiler på digitale sosiale nettverk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 48,8% bruker digitale sosiale nettverk til utlysning</li> <li>• 21,2 % bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon</li> </ul>
<p>2. Når brukes digitale sosiale nettverk i rekruttering?</p>	<p>Utlysning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For å nå mange i en bestemt målgruppe</li> <li>• For å tiltrekke kandidater som identifiserer seg med bedriftens kultur og verdier</li> <li>• Digitale sosiale nettverk er relevant for bedrifter med nedfelte retningslinjer</li> <li>• Ulik bruk: LinkedIn foretrekkes for spesiell kompetanse, Facebook foretrekkes for nyutdannede</li> <li>• For å eksponere passive kandidater for annonser</li> </ul> <p>Seleksjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Til å headhunte spesifikk kompetanse</li> <li>• Lite relevant til seleksjon fordi det er tidkrevende</li> <li>• En av våre informanter bruker en “screeningrobot” som ikke brukes til Graduatestillinger, selv om slike stillinger typisk har mange søkere</li> </ul>	
<p>3. Hvilke fordeler ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?</p>	<p>Utlysning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnadseffektivt</li> <li>• Skreddersydde annonser til målgruppe kan gi bedre treffsikkerhet og mer relevante søkere</li> <li>• Lett å endre</li> <li>• Nå mange, spesielt unge søkere og passive søkere</li> <li>• Kan kommunisere med søkere på en uformell måte</li> <li>• Positiv påvirkning på merkevare</li> <li>• Tilgang på statistikk</li> </ul> <p>Seleksjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innsikt i kandidaters kompetanse og mulighet for å ta direkte kontakt</li> <li>• Kan avdekke om kandidaten har uttalt seg upassende eller gjort noe kriminelt</li> <li>• Kontrollere informasjon i søknad</li> </ul>	

<p>4. Hvilke ulemper ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?</p>	<p>Utlysning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidkrevende</li> <li>• Vanskelig å måle direkte effekt</li> <li>• Kan føre til irrelevante søkere dersom man bruker feil kriterier for målgruppe</li> </ul> <p>Seleksjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte kontakt kan oppleves som støy</li> <li>• Upassende innhold på en kandidats profil kan påvirke muligheten for å få et jobbtilbud</li> </ul>	
<p>5. Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvering fra linjeledere i form av strategisk stab eller konsernledelse ved utforming av retningslinjer for rekruttering</li> <li>• Bedriften ønsker tilbakemeldinger og forbedringsforslag fra de som praktiserer</li> <li>• Én informant har internasjonale føringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internasjonale hovedkontor er drivere bak bruk til utlysning</li> </ul>
<p>6. Tar firmaer imot søknader på papir, eller kun via digitale rekrutteringsverktøy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke relevant med papirsøknader</li> <li>• Papirsøknader skaper merarbeid for rekrutterer</li> </ul>	
<p>7. Hvilke etiske utfordringer ser rekrutterere ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun etiske utfordringer knyttet til seleksjon, ingen til utlysning</li> <li>• Usaklig beslutningsgrunnlag kan oppstå som resultat av underbevisst forutinntatt</li> <li>• Kan ekskludere søkere som ikke bruker nettverkene</li> <li>• Bevissthet rundt personverns- og diskrimineringslovgivning</li> <li>• Skillet mellom jobb og privatliv kan bli uklart</li> <li>• Ingen garanti for at informasjon er korrekt</li> <li>• Ulike meninger om kandidater bør informeres ved bruk i seleksjon eller ikke</li> </ul>	
<p>8. Hvordan kan en profil på digitale sosiale nettverk skaffe en økonomikandidat jobb?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitet og engasjement</li> <li>• Informativ og fullstendig utfylt profil</li> <li>• Mer relevant med LinkedIn enn Facebook</li> <li>• Facebook ikke relevant for å sette en kandidat i bedre lys</li> </ul>	
<p>9. Hvordan vil bruken av digitale sosiale nettverk til rekruttering tilpasse seg en mer digital fremtid?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økt bruk av digitale sosiale nettverk</li> <li>• Kan bidra til mer effektive prosesser for søker og rekrutterer gjennom automatisering og sømløse systemer</li> <li>• Opprette database for interesserte søkere uten mellomledd og rekruttere direkte derfra ved behov</li> <li>• Mer analyse av brukerdata</li> <li>• Implementere automatisk søk på Google og digitale sosiale nettverk i seleksjonsprosessen</li> <li>• Ressursbruken på digitale sosiale nettverk begrenses</li> </ul>	

I Studie 2 finner vi få sammenhenger. Dette kan skyldes at det rett og slett ikke er noen sammenheng og at det er andre variabler som forklarer bruken av digitale sosiale nettverk til rekruttering. I Studie 2 brukte vi et moderat stort datasett med 236 bedrifter og stor andel missing på en av våre kontrollvariabler, noe som kan ha begrenset muligheter for funn. Det er mulig at flere sammenhenger kan avdekkes med et større utvalg. Likevel mener vi funnet om at internasjonale hovedkontorer kan påvirke bruk av digitale sosiale nettverk står sterkt fordi dette ga signifikante resultater. Også andelen som bruker digitale sosiale nettverk til utlysning og seleksjon står sterkt fordi dette sier noe om utbredelsen. Sammenhengen mellom bruk til utlysning og seleksjon er signifikant.

Studie 1 viser at alle våre informanter bruker Facebook og LinkedIn til utlysning, og at dette er relevante verktøy til rekruttering av økonomikandidater. Alle våre informanter bruker LinkedIn til headhunting og sier Facebook ikke egnes til dette. Ingen av våre informanter foretrekker papirsøknader. Et tydelig flertall av våre informanter mener at digitale sosiale nettverk er kostnadseffektivt og er egnet til å nå mange mennesker i en bestemt målgruppe. På den andre siden trekker flere av informantene fram at de ser på bruk av digitale sosiale nettverk som tidkrevende. Et interessant funn er at våre informanter mener det er negativt om en kandidat ikke er på LinkedIn, men flere ser på det som positivt om en kandidat ikke er på Facebook. Dette er faktorer vi vil trekke frem som klart sterke funn.

Vi trekker også frem bruk av robot til screening av erfarne søkere som et spennende funn, selv om det kun benyttes i én av bedriftene. At kun én av våre informanter bruker digitale sosiale nettverk til seleksjon av kandidater er også et interessant funn. Alle informantene i Studie 1 er bevisst på lover og regler knyttet til personvern. Våre informanter nevnte ingen etiske problemstillinger knyttet til utlysning, men så flere etiske utfordringer knyttet til digitale sosiale nettverk i seleksjon. Dette er et interessant funn vi ønsker å trekke frem.

Våre informanter er enige om at digitale sosiale nettverk vil spille en større rolle i fremtidens rekruttering. Informantenes spekulasjoner utover dette varierer noe, og vi vil begrense diskusjonen rundt dette ettersom beskrivelsene ikke er basert på fakta.

## **6. Avslutning**

I dette kapitlet presenterer vi våre konklusjoner på den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre går vi nærmere inn på hva disse funnene betyr for det teoretiske fagfeltet, videre forskning og for rekrutterere i praksis.

### **6.1 Konklusjon**

Formålet med avhandlingen er å gi et helhetlig bilde av bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag. Dette bildet har til hensikt å bevisstgjøre praktiserende om hvordan digitale sosiale nettverk brukes, hva det kan medføre av positive og negative effekter og hvordan rekrutterere tror fremtidig rekruttering vil foregå, med fokus på digitale sosiale nettverks rolle. Problemstillingen *“Hvordan brukes digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvilke effekter gir dette?”* besvares nedenfor og utdypes gjennom forskningsspørsmålene.

Denne avhandlingen bekrefter vår hypotese om at digitale sosiale nettverk kan bidra til å effektivisere informasjonsdelingen mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere. Digitale sosiale nettverk er en kanal hvor arbeidsgiver deler informasjon om bedriften og ledige stillinger med potensielle kandidater. Arbeidstaker bruker digitale sosiale nettverk til å dele informasjon om sin kompetanse med potensielle arbeidsgivere. Til sammen utgjør dette en raskere innhenting av informasjon og en mer effektiv rekrutteringsprosess for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

#### **I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk?**

Digitale sosiale nettverk brukes av et flertall av norske arbeidsgivere til å dele informasjon ved rekruttering av økonomikandidater. Facebook og LinkedIn ses på som de mest relevante kanalene. Digitale sosiale nettverk brukes sjeldent eksklusivt. Dette kan komme av at 80% av stillingsannonser i Norge utlyses gjennom en digital markeds plass som anses som markedsleder på området. Digitale sosiale nettverk er lite relevant for informasjonsinnhenting ettersom det finnes andre verktøy som oppleves som bedre tilpasset bedriftens behov.

#### **Når brukes digitale sosiale nettverk i rekruttering?**

Digitale sosiale nettverk brukes når arbeidsgivere ønsker å drive målrettet rekruttering. Ved å dele informasjon via digitale sosiale nettverk kan arbeidsgivere nå mange mennesker innenfor

en bestemt målgruppe, enten de er aktive eller passive søkere. Det anses som mer sannsynlig at en kandidat eksponeres for målrettede stillingsannonser på digitale sosiale nettverk enn på den digitale markedsplassen. Digitale sosiale nettverk regnes som spesielt relevant når bedrifter ønsker å nå Generasjon Y ettersom denne generasjonen regnes som aktive brukere av disse plattformene. Dersom stillingen krever en spesiell kompetanse foretrekkes LinkedIn ettersom denne databasen inneholder informasjon om brukernes utdanning og karriere.

### **Hvilke fordeler ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

Digitale sosiale nettverk gjør det mulig for arbeidsgivere å dele informasjon billig. Tjenesten er lett tilgjengelig og alle bedrifter kan ta i bruk tjenesten grunnet den gunstige prisen. Dette gjør det lettere å dele informasjon med arbeidssøkere, enten det er en stillingsannonse, profilering av merkevare eller direkte kommunikasjon med kandidater. En annen fordel med digitale sosiale nettverk er at det legger til rette for målrettet rekruttering, noe som kan øke sannsynligheten for at passive søkere eksponeres for informasjonen og at andelen relevante søkere øker. Dette kan føre til at avkastningen på investeringen i digitale sosiale nettverk til rekruttering kan bli høyere enn ved tradisjonelle metoder.

### **Hvilke ulemper ser rekrutterere ved å bruke digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

En ulempe ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering er at det kan være tidkrevende å kontinuerlig tilpasse og forbedre informasjon tilpasset målgruppen. En annen ulempe er at det ikke er utviklet gode nok funksjoner for å måle direkte effekt av annonsering på digitale sosiale nettverk, og det er usikkert om det er annonsen eller bedriftens merkevare som får kandidater til å søke på stillingen.

### **Hvem i bedriften bestemmer om digitale sosiale nettverk skal brukes i rekrutteringsprosessen?**

Internasjonale hovedkontorer er identifisert som pådrivere bak bruk av digitale sosiale nettverk til stillingsutlysning. Dette kan skyldes den digitale markedsplassens posisjon som markedsleder i Norge og at behovet for andre annonseringskanaler ikke har vært like etterspurt her som i andre land. Dette kan ha ført til at utviklingen i bruk av digitale sosiale nettverk i Norge går noe senere. Det ser ut til at internasjonale bedrifter legger til rette for lokale tilpasninger og dermed kan bedriftene tilpasse seg det særegne markedet for

stillingsutlysning i Norge. Likevel ser vi at konsern med internasjonale hovedkontor i større grad benytter digitale sosiale nettverk til rekruttering.

### **Tar firmaer imot søknader på papir, eller kun via digitale rekrutteringsverktøy?**

Søknader på papir er i liten grad relevant for økonomikandidater. Dette kommer av at sammenligning av store mengder data lettere gjøres ved hjelp av digitale verktøy, og papirsøknader fører til merarbeid for rekrutterer.

### **Hvilke etiske utfordringer ser rekrutterere ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?**

Det fokuseres lite på etiske utfordringer rundt informasjonsdeling på digitale sosiale nettverk, men det trekkes frem utfordringer til innhenting av informasjon. Rekrutterere ser en risiko for å ta en beslutning på usaklig grunnlag i en ansettelsessituasjon dersom digitale sosiale nettverk brukes som informasjonskilde. Dette kommer av at profiler på digitale sosiale nettverk kan inneholde informasjon som anses som irrelevant for stillingen. Norge har strenge lover med bestemmelser om diskriminering og personvern, og derfor er det viktig for bedrifter å utvikle detaljerte retningslinjer for informasjonsinnhenting via digitale sosiale nettverk.

### **Hvordan kan en profil på digitale sosiale nettverk skaffe en økonomikandidat jobb?**

En profil på digitale sosiale nettverk kan bidra til å skaffe en økonomikandidat jobb dersom en bedrift ønsker å headhunte kandidater til en stilling. LinkedIn anses som et relevant verktøy for et informasjonssøk i den sammenheng. En profil optimalisert for søk fra søkemotorer vil øke sannsynligheten for at rekrutterer oppdager profilen. Det ser ut til at det lønner seg å ha en lukket Facebook-profil når kandidaten søker jobb, ettersom Facebook ofte brukes til å identifisere negativ informasjon om kandidaten.

### **Hvordan vil bruk av digitale sosiale nettverk til rekruttering tilpasse seg en mer digital fremtid?**

Våre informanter ser for seg en økt bruk av digitale sosiale nettverk og andre digitale verktøy i fremtiden grunnet ønsket om mer målrettet rekruttering. Analyse av brukerdata gjennom bruk av klikkstatistikk og andre digitale informasjonskilder vil bli viktigere. Utvikling og implementering av programvarer for deling og behandling av informasjon vil bidra til mer effektive rekrutteringsprosesser for bedriften.



Vi ser også at bedrifter ønsker å kontrollere større deler av verdikjeden i rekrutteringsprosessen selv. Bedriftene ønsker å unngå mellomledd ved for eksempel å opprette egne databaser for interesserte kandidater og rekruttere direkte fra den databasen uten å utlyse stillinger. Dette kan redusere kostnader for rekrutterer fordi de slipper å rekruttere via mellomledd.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner og videre forskning**

Det norske markedet for stillingsutlysning kan anses som spesielt ettersom den digitale markedsplassen står for majoriteten av dagens stillingsutlysninger. Det kan tenkes at utviklingen av rekrutteringstrender går noe tregere i Norge enn i andre land, hvor markedet er preget av mer konkurranse på dette området. Våre funn vil trolig kun gjelde for Norge og kan ikke brukes for å beskrive trendutviklingen i andre land.

Digitale sosiale nettverk bidrar til mer effektiv deling av informasjon mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Analyse av informasjonen som deles legger til rette for målrettet rekruttering og dermed mer relevante søkere. Slik utnyttelse av brukerdata kan føre til nye etiske problemstillinger rundt innhenting og oppbevaring av store og varierte mengder data i kontinuerlig endring, også kjent som Big Data (Nordlie 2015). Det kan være interessant å undersøke problemstillinger rundt dette.

Bruk av digitale sosiale nettverk kan føre til lavere kostnader ved innhenting av biodata, og kan hjelpe rekrutterere til å unngå å ta rekrutteringsbeslutninger basert på feil eller mangelfull informasjon. Likevel ser ikke norske bedrifter på digitale sosiale nettverk som en relevant kilde til informasjonsinnhenting i en seleksjonsprosess. Dette kan blant annet skyldes uklarerhet rundt hvordan verktøyet kan brukes som saklig beslutningsgrunnlag. Ettersom dette er et relativt nytt fagfelt, kan det være interessant å se nærmere på hvordan digitale sosiale nettverk kan brukes til seleksjon på en etisk forsvarlig måte.

Våre funn antyder at arbeidsgivere ønsker å kontrollere flere ledd av verdikjeden i en rekrutteringsprosess. Dette kan føre til lavere kostnader ved rekruttering ettersom bedrifter kan kutte ut mellomledd. Ettersom digitale sosiale nettverk eier så store mengder brukerdata, kan digitale sosiale nettverk overta funksjonen til mer tradisjonelle verktøy for stillingsutlysning og screening ved utnyttelse av disse brukerdataene. Vi ser for oss at

strukturen på fremtidige verdikjeder i rekruttering vil endres gjennom utvikling av nye digitale tjenester, og dette er et relevant emne for fremtidig forskning.

Det kan være interessant å se utviklingen av rekrutteringsaktiviteter ved å gjennomføre en gjentagende tverrsnittsundersøkelse. Her kan undersøkelsen utvides til å inkludere Employer Branding, da det ikke er noe klart skille mellom Employer Branding aktivitet og rekrutteringsaktivitet på digitale sosiale nettverk. Det vil være spennende å se om noen av våre informanternes tanker om fremtidige rekrutteringsaktiviteter har blitt implementert. Vi har fokusert studien på rekruttering av økonomikandidater, men funnene kan også overføres til rekruttering av andre fagspesialister innenfor tilsvarende bransjer. Videre kan det dermed være aktuelt å sammenligne undersøkelsens funn med en tilsvarende undersøkelse på andre typer stillinger, som for eksempel lederstillinger.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

For praktiserende rekrutterere gir denne avhandlingen et bilde av hvordan dagens rekruttering av økonomikandidater skjer via digitale sosiale nettverk. Vår studie viser hvilken nytte rekrutterere kan ha av implementering av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen, samtidig som vi belyser potensielle utfordringer.

Våre funn viser at for å være en attraktiv arbeidsgiver må bedriften være synlig på digitale sosiale nettverk. Facebook og LinkedIn trekkes frem som de mest relevante kanalene. For best mulig effekt er det viktig å definere målgruppe tydelig, og så velge hvilken kanal som er best egnet til å nå denne. Våre funn antyder at Facebook er nyttig ved rekruttering av nyutdannede, mens LinkedIn er bedre egnet for erfarne søkere. Tilgjengelig statistikk bør brukes til å aktivt forbedre hvordan bedriften deler informasjon på digitale sosiale nettverk. Praktiserende bør være klar over at det er vanskelig å måle direkte effekt ved bruk av digitale sosiale nettverk, fordi det er vanskelig å skille disse effektene fra effekter av bedriftens renommé.

Videre viser undersøkelsen at bruk av digitale sosiale nettverk kan være med på å effektivisere søknadsprosessen for jobbsøkere, og nettopp søkers opplevelse av jobbsøking får stadig økt fokus. Mulighet for å implementere en sømløs importeringsløsning av CV fra LinkedIn ses på som en positiv mulighet ettersom søknadsprosesser er tidkrevende. Bruk av nye digitale verktøy kan også effektivisere seleksjonsprosessen for rekrutterere, for eksempel gjennom å ta i bruk programvare til screening av søknader.

Studien indikerer at det er mange positive effekter ved bruk av digitale sosiale nettverk i rekruttering. Det er viktig at bedriften innfører tydelige strategier og retningslinjer for etisk riktig bruk av verktøyene for å sikre at det tas hensyn til det norske regelverket rundt diskriminering og personvern.

## 7. Litteraturliste

- Allen, David G., Phillip C. Bryant, og James M. Vardaman. 2010. "Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies." *The Academy of Management Perspectives* 24, (2): 48-64
- Allison, Paul D. 1999. *Multiple regression. A primer*. Thousand Oaks: Pine Forge Press
- Aml. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.06.2005 nr. 80.
- Andolšek, Dana Mesner og Janez Štebe. 2005. "Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations" *The International Journal of Human Resource Management* 16, (3): 311-329
- Azmi, Feza Tabassum og Shahid Mushtaq. 2015. "Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India" *The International Journal of Human Resource Management* 26, (5): 616-639
- Backhaus, Kristin og Surinder Tikoo. 2004. "Conceptualizing and researching employer Branding". *Career Development International* 9, (5): 501-517
- Bangerter, Adrian, Nicolas Roulin og Cornelius J. König. 2012. "Personnel selection as a signaling game." *Journal of Applied Psychology* 97, (4): 719
- Barber, Alison E., Michael J. Wesson, Quineita M. Roberson og M. Susan Taylor. 1999. "A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior." *Personnel Psychology* 52, (4): 841-867
- Bartram, Dave, Patricia A. Lindley, Linda Marshall og Julie Foster. 1995. "The recruitment and selection of young people by small businesses" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68, (4): 339-358
- Berg, Mats K., Mats Frydenberg, Edmund W. Ellingsen og Anastasia Mariussen. 2014. "Rekruttering og sosiale medier" *Magma* (3): 64-69

- Bohmova, Lucie. 2016. "The Use of Social Media in the Recruitment Process." *FAIMA Business & Management Journal* (jun): 20-30
- Bohnert, Daniel og William H. Ross. 2010. "The Influence of Social Networking Web Sites on the Evaluation of Job Candidates." *CyberPsychology Behavior & Social Networking* 13, (3): 341–347
- Brezoiu, Gabriel-Andrei. 2014. "How Social Media Recruitment Influences Organizational Social Responsibility." *Economia. Seria Management* 17, (1): 172-180
- Brewster, Chris og Magnus Söderström. 1994. *Human resources and line Management, Policy and Practice in European Human Resource Management*. The Price Waterhouse Survey. London: Routledge Publications
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Broughton, Andrea, Beth Foley, Stefanie Ledermaier og Annette Cox. 2013. *The use of social media in the recruitment process*. Brighton: Institute for Employment Studies. Lest 15.02.17. <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>
- Caers, Ralf og Vanessa Castelyns. 2011. "LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures." *Social Science Computer Review* 29, (4): 437-448
- Cappelli, Peter. 2001. "Making the most of online recruiting", *Harvard Business Review* (3): 139-46
- Carless, Sally A., Jana Rasiah og Bernd E. Irmer. 2009. "Discrepancy between human resource research and practice: Comparison of industrial/organisational psychologists and human resource practitioners' beliefs" *Australian Psychologist* 44, (2): 105-111

- Claridge, Catherine. 2012. "Don't sede social recriutment to competition" *Canadian HR Reporter* Sept, (24): 19
- Clark, Leigh og Sherry Roberts. 2010. "Employer`s Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice" *Journal of Business Ethics* 95, (4): 507-525
- Cranet. 2009. "The Cranfield Network". Lest 17.02.17.  
<http://www.cranet.org/home/Pages/Default.aspx>
- Doherty, Richard. 2010. "Getting Social with Recruitment" *Strategic HR Review* 9, (6): 11–15
- Facebook. 2017a. "About". Lest 07.03.17. <https://www.facebook.com/pg/facebook/about/>
- Facebook. 2017b. "Page Post Metrics". Lest 10.03.17.  
[https://www.facebook.com/help/336143376466063/?helpref=hc\\_fnav](https://www.facebook.com/help/336143376466063/?helpref=hc_fnav)
- Fredriksen, Jan I. og Øystein Sørebo. 2013. "Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring" *Magma* (3): 42-53
- Gërkhani, Klarita og Ferry Koster. 2015. "Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies." *Personnel Review* 44, (5): 781-800
- Google. 2017. "Our company". Lest 07.03.17. <https://www.google.com/intl/en/about/>
- Groysberg, Boris, Ashish Nanda og Nitin Nohria. 2004. "The Risky Business of Hiring Stars" *Harvard Business Review* 82, (5): 92-101
- Grønhaug, Kjell, Odd Henning Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, Ine og Thomas Braut Svendsen. 2014. "Rekruttering i privat og offentlig sektor".

*Personal og Ledelse* (7): 34-39

Hellstrøm, Ulf Peter. 2011. "En av tre søker jobb via sosiale medier." *Aftenposten*. 22.05.11. (Lest 01.02.17). <http://www.aftenposten.no/norge/En-av-tre-soker-jobb-via-sosiale-medier-577909b.html>

Hope-Hailey, Veronica, Lynda Gratton, Patrick McGovern, Philip Stiles og Catherine Truss. 1997. "A Chameleon Function? HRM in the 1990s," *Human Resource Management Journal* (7): 5-18

Hopland, Steinar A. 2016. "Rekrutteringsbransjens vekst, og fall?" *Magma* (3): 61-63

Hunt, Kristin G. 2010. "Finders Keepers: Social Media Strategies Help Find Top Talent." *Journal of Property Management*, 75, (6): 36-40

Ioannis, Nikolaou. 2014. "Social networking web sites in job search and employee recruitment." *International Journal of Selection and Assessment* 22, (2): 179-189

Jackson, Susan E. og Randall S. Schuler. 1995. "Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments" *Annual Review of Psychology* (46): 237-64

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Kapse, Avinash S., Vishal S. Patil og Nikhil V. Patil. 2012. "E-recruitment." *International Journal of Engineering and Advanced Technology* 1, (4): 82-86

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Ladkin, Adele og Dimitrios Buhalis. 2016. "Online and social media recruitment: Hospitality employer and prospective employee considerations" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28, (2): 327-345
- Lievens, Filip, Karen van Dam og Neil Anderson. 2002. "Recent trends and challenges in personnel selection" *Personnel Review* 31, (5): 580-601
- LinkedIn. 2016. "Global Recruiting Trends 2016". Lest 12.01.17.  
[https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalRecruiting\\_100815.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf)
- LinkedIn. 2017a. "Om LinkedIn". Lest: 07.03.17.  
<https://press.linkedin.com/no-no/about-linkedin>
- LinkedIn. 2017b. "Recruiter". Lest: 16.03.17.  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter#>
- LinkedIn. 2017c. "Kampanjeadministrator - oversikt". Lest: 10.03.17.  
<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/61522/kampanjeadministrator-oversikt?lang=no>
- Madera, Juan 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
- Madia, Sherrie A. 2011. "Best practices for using social media as a recruitment strategy" *Strategic HR Review* 10, (6): 19-24
- Marler, Janet H. og Emma Parry. 2016. "Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology." *The International Journal of Human Resource Management* 27, (19): 2233-2253
- Marshall, Martin N. 1996. "The key informant techniques." *Family Practice* 13, (1): 92-97



- Mason, Mark. 2010. "Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews". *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Lest 11.03.17. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428>
- Melanthiou, Yioula, Fotis Pavlou og Eleni Constantinou. 2015. "The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool." *Journal of Transnational Management* 20, (1): 31-49
- Menard, Scott. 2002. *Applied logistic regression analysis*. California: Sage Publications
- Menard, Scott. 2010. *Logistic Regression- From introductory to advanced concepts and applications*. California: Sage Publications
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm
- Miles, Matthew B., og A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage Publications
- Newell, S., Maxine Robertson, Harry Scarbrough og Jacky Swan. 2009. *Managing knowledge work and innovation*. New York: Palgrave Macmillan
- NHH. 2014. "Arbeidsmarkedsundersøkelsen 2014, Sammendrag av hovedfunn". Lest 12.01.17. <http://docplayer.me/3344570-Arbeidsmarkedsundersokelsen-2014.html>
- Nordlie, Erik Amit. 2015. "Hva er Big Data?". *Visma blogg*. Lest 12.05.17. <https://www.visma.no/blogg/hva-er-big-data/>
- Nærings- og Handelsdepartementet 2012. "Små bedrifter - store verdier, Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter." Lest 07.03.17. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/102377\\_NHD\\_SMB\\_Web.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf)
- Olivas-Lujan, Miguel R. og Tanya Bondarouk. 2013. *Advanced Series in Management: Social*

*Media in Human Resources Management*. Storbritannia: Emerald Group Publishing Limited

Oxford Dictionary. 2017. "Generation Y". Lest: 07.03.17.

[https://en.oxforddictionaries.com/definition/generation\\_y](https://en.oxforddictionaries.com/definition/generation_y)

Parry, Emma og Hugh Wilson. 2009. "Factors influencing the adoption of online Recruitment", *Personnel Review* 38, (6): 655-673

Panayotopoulou, Leda, Maria Vakola og Eleanna Galanaki. 2007. "E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece" *Personell Review* 36, (2): 277-294

Perry, Elissa L. og Carol T. Kulik. 2008. "The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness" *The International Journal of Human Resource Management* 19, (2): 262-273

Phillips, Jean M og Stanley M. Gully. 2015. "Multilevel and Strategic Recruiting." *Journal of Management* 41, (5): 1416-1445

Poole, Michael og Glenville Jenkins. 1997. "Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise. Evidence from Britain", *Personnel Review* 26, (5): 333-356

Popplyl. Lov om behandling av personopplysninger av 14.04.2000 nr. 31.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Ruël, Huub, Tanya Bondarouk og Jan Kees Looise. 2004. "E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM" *Management Revue* (15, 3): 364-380

Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2012. *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited

Statistisk sentralbyrå. 2014/2015. “Studiepoeng og fullførte utdanninger ved universiteter og høyskoler, 2014/2015”. Lest 31.01.17.

<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/eksuvh/aar/2016-05-11?fane=tabel2014/20151&sort=nummer&tabell=264472>

Statistisk sentralbyrå. 2016a. “Arbeidskraftundersøkinga, sesongjusterte tal, januar 2016”.

Lest 25.04.16. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd>

Statistisk sentralbyrå. 2016b. “Registrerte arbeidsledige, 2016”. Lest 31.01.17.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regledig>

Statistisk sentralbyrå. 2016c. “Sysselsetting og utdanningsvalg fram mot 2035”. Lest

30.01.17. <http://www.ssb.no/forskning/beregningsmodeller/admod/sysselsetting-og-utdanningsvalg-fram-mot-2035>

Statistisk sentralbyrå. 2016d. “Virksomheter, 1. januar 2016”. Lest 07.03.17.

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22>

Stopfer, Juliane M., og Samuel D. Gosling. 2013. “Online social networks in the work context.” *The psychology of digital media at work*: 39-59

Strohmeier, Stefan og Rüdiger Kabst. 2009. “Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors” *Journal of Managerial Psychology* 24, (6): 482-501

Syedain, Hashi. 2013. “The New Rules of Recruitment.” *People Management* (7): 19-25

Terpstra, David E. og Elizabeth J. Rozell. 1997. “Why Some Potentially Effective Staffing Practices are Seldom Used” *Public Personnel Management* 26, (4): 483-495

Tufte, Per Arne. 2000. *En intuitiv innføring i logistisk regresjon*. Arbeidsnotat nr. 8. Oslo: Statens Institutt for Forbruksforskning

Van Iddekinge, Chad H., Stephen E. Lanivich, Phillip L. Roth og Elliot Junco. 2013. "Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-based Assessment." *Journal of Management (Des)*: 1–25

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. California: Sage Publications

Zibarras, Lara D. og Stephen A. Woods. 2010. "A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, (2): 499-511

## Vedlegg 1 – Utvikling i rekrutteringsmetoder for fagspesialister

Tabell 7.1 viser en oversikt over utvikling i bruk av utlysningsmetoder for fagspesialister fra 2004 til 2015. Tallene er hentet fra Cranet-undersøkelser gjennomført i 2004, 2009 og 2015.

Tabell 7.1: *Utviklingen i utlysningsmetoder for fagspesialister fra 2004-2014*

	2004 (kun Norge) <sup>1</sup>		2004 (internasjonalt) <sup>2</sup>		2009 (kun Norge) <sup>3</sup>		2009 (internasjonalt) <sup>4</sup>		2015 (kun Norge) <sup>5</sup>	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Internally	8	<b>2,6</b>	1044	17,4	66	<b>67,3</b>	3557	55,4	130	<b>55,1</b>
Recruitment agencies	1	<b>0,3</b>	1185	19,7	35	<b>35,7</b>	2433	37,9	77	<b>32,6</b>
Advertisement in newspapers	223	<b>73,6</b>	2713	45,1	79	<b>80,6</b>	3836	59,8	155	<b>65,7</b>
Word of mouth	1	<b>0,3</b>	241	4,0	52	<b>53,1</b>	2682	41,8	69	<b>29,2</b>
Vacancy on company website	12	<b>4,0</b>	285	4,7	79	<b>80,6</b>	3417	53,3	178	<b>75,4</b>
Vacancy page on commercial job websites	1	<b>0,3</b>	274	4,6	28	<b>59,2</b>	2845	44,3	138	<b>58,5</b>
Direct from educational institution	1	<b>0,3</b>	154	2,6	40	<b>40,8</b>	1967	30,7	-	-
Other	-	-	64	1,1	0	<b>0,0</b>	236	3,7	-	-
Job centres	-	-	-	-	13	<b>13,3</b>	1328	20,7	-	-
Speculative applications / walk-ins	-	-	-	-	32	<b>32,7</b>	2109	32,9	22	<b>9,3</b>
Carreer Fairs	-	-	-	-	-	-	-	-	69	<b>29,2</b>
Public job centres	-	-	-	-	-	-	-	-	41	<b>17,4</b>
Social media	-	-	-	-	-	-	-	-	99	<b>41,9</b>
Trainee programmes	-	-	-	-	-	-	-	-	45	<b>19,1</b>

<sup>1</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2004 er på 303 respondenter

<sup>2</sup> Utvalget i den internasjonale undersøkelsen i 2004 er på 6745 respondenter

<sup>3</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2009 er på 97 respondenter

<sup>4</sup> Utvalget i den internasjonale undersøkelsen i 2009 er på 6415 respondenter

<sup>5</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2015 er på 236 respondenter

Tabell 7.2 viser en oversikt over utvikling i bruk av seleksjonsmetoder for fagspesialister fra 2004 til 2015. Tallene er hentet fra Cranet-undersøkelser gjennomført i 2004, 2009 og 2015.

Tabell 7.2: *Utviklingen i seleksjonsmetoder for fagspesialister fra 2004-2014*

	2004 (kun Norge) <sup>6</sup>		2004 (internasjonalt) <sup>7</sup>		2009 (kun Norge) <sup>8</sup>		2009 (internasjonalt) <sup>9</sup>		2015 (kun Norge) <sup>10</sup>	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Interview panel	182	<b>60,1</b>	3416	50,6	65	<b>66,3</b>	2851	44,4	114	<b>48,3</b>
One to one interview	90	<b>29,7</b>	3900	57,8	36	<b>36,7</b>	4108	64,0	116	<b>49,2</b>
Application forms	112	<b>37,0</b>	3284	48,7	58	<b>59,2</b>	3008	46,9	123	<b>52,1</b>
Psychometric test	49	<b>16,2</b>	1713	25,4	11	<b>11,2</b>	1469	22,9	78	<b>33,1</b>
Assessment centre	3	<b>1,0</b>	712	10,6	3	<b>3,1</b>	750	11,7	22	<b>9,3</b>
References	223	<b>73,6</b>	3913	58,0	91	<b>92,9</b>	3553	55,4	192	<b>81,4</b>
Graphology	0	<b>0,0</b>	135	2,0	2	<b>2,0</b>	130	2,0	-	-
Other	0	<b>0,0</b>	231	3,4	0	<b>0,0</b>	194	3,0	-	-
Technical tests	-	-	-	-	16	<b>16,3</b>	1588	24,8	47	<b>19,9</b>
Ability tests/work sample	-	-	-	-	18	<b>18,4</b>	1838	28,7	90	<b>38,1</b>
Online selection tests	-	-	-	-	-	-	-	-	25	<b>10,6</b>
Numeracy tests	-	-	-	-	-	-	-	-	33	<b>14,0</b>
Social media profile	-	-	-	-	-	-	-	-	42	<b>17,8</b>

<sup>6</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2004 er på 303 respondenter

<sup>7</sup> Utvalget i den internasjonale undersøkelsen i 2004 er på 6745 respondenter

<sup>8</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2009 er på 97 respondenter

<sup>9</sup> Utvalget i den internasjonale undersøkelsen i 2009 er på 6415 respondenter

<sup>10</sup> Utvalget i den norske undersøkelsen i 2015 er på 236 respondenter

## Vedlegg 2 – Søkelogg for tidligere forskning

**Problemstilling:** “Hvordan brukes digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater i Norge i dag og hvilke effekter gir dette?”



### SØKEHISTORIKK

Database / søkemotor / nettsted	Søk nr.	Søkeord/ søkekombinasjoner	Antall treff	Kommentarer til søk / treffliste
Web of Science	1	TOPIC: (social media)	34,662	
	2	TOPIC: (recruit*)	298,791	
	3	TOPIC: (social media) Refined by: DOCUMENT TYPES: (REVIEW)	1,462	
	4	#2 AND #3	27	Bare clinical eller medical resultater
Academic Search Premier	1	TI social media recruit* OR TI social recruit* NOT clinic + Limiters Published Date: 20060101-20171231	534	
	2	TI social media recruit* OR TI social recruit* NOT clinic + Limiters - Published Date: 20060101-20171231 Narrow by SubjectThesaurus: - employee selection Narrow by SubjectThesaurus: - employee recruitment	98	Hvorav fire veldig aktuelle artikler
Emerald Insight	1	social recruit* OR social media recruit*	27,483	
	2	social recruit* OR social media recruit* AND [Topics: HR & organizational behavior]	5,645	
	3	Keywords: social recruit* OR Keywords: social media recruit*	51	Hvorav tre virket aktuelle
	4	e-HRM OR strategic HRM	2,085	Hvorav fire virket aktuelle
Magma	1	Sosial rekruttering	32	
	2	Rekruttering sosiale medier	14	

## Vedlegg 3 - Intervjuguide

### Intervjuguide for bedrifter

#### *Bakgrunn, litt om din bedrift*

1. Hvilken bransje vil du si din bedrift tilhører?
2. Hvor mange ansatte har dere?
3. Hva er din rolle i bedriften?
4. Hvor mange jobber med rekruttering i din bedrift?
5. Hvem har ansvar for rekruttering til bedriften?

Hvis aktuelt: Rekrutterer din avdeling til hele bedriften eller til en spesiell avdeling?

#### *Digitale sosiale nettverk*

6. Hvordan vil du definere digitale sosiale nettverk?
7. Kan du beskrive i korte trekk hvordan dere går frem for å finne rett kandidat til stillingen?
  - Jobber dere sammen eller selvstendig med rekruttering?
  - Hvilke erfaringer har dere med dette?
8. Er fremgangsmåter og prosedyrer nedfelt formelt?
  - Hvem bestemmer disse prosedyrene?
9. I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk til rekruttering?
  - Hvorfor?
10. På hvilke digitale sosiale nettverk er dere til stede?
  - o Brukes alle disse til rekruttering?
11. Har dere retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?
  - Er disse nedfelt formelt?
  - Forskning sier at kandidater forventer å bli sjekket ut på sosiale medier i seleksjonsprosessen, men vil du informere en kandidat dersom du sjekker ut profilen hans eller hennes?

#### *Utlysningsprosessen*

12. Hvilke digitale sosiale nettverk bruker dere til utlysning av stillinger og hvorfor?
  - Varierer det ut i fra målgruppe, i så fall hvordan?
  - Hvilke erfaringer har dere med disse digitale sosiale nettverkene?
13. Tar dere imot søknader på papir, eller kun via online søknadsportaler?

#### *Seleksjonsprosessen*

14. Hvilke verktøy bruker dere til å behandle søknader?
15. Hva synes dere om å ha bilde på CV/søknad?
16. Hva er det første du ser på ved vurdering av en økonomikandidat?
  - Hvis dere ser på en kandidats profil på digitale sosiale nettverk, hva ser dere etter da?
  - Hvilke erfaringer har dere med dette?
17. Hvilke tanker har du om en kandidat som ikke har en profil på digitale sosiale nettverk?
18. Hvordan kan en god profil på digitale sosiale nettverk skaffe jobb hos dere?
19. Hvilke erfaringer har du ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjonsprosessen?
  - Fordeler/ ulemper
  - Har det noen økonomiske effekter?



### *Fremtiden*

20. Hvordan ser du for deg at din bedrift vil tilpasse fremtidens rekrutteringsprosesser til en mer digital verden?
- Øke bruk av digitale kanaler?
  - Hvilke effekter tror du dette vil ha?

### *Avsluttende spørsmål*

21. Noe dere ønsker å tilføye avslutningsvis?  
22. Har du noen spørsmål?

## **Rekrutteringsselskap**

### *Bakgrunn, litt om din bedrift*

1. Hvor mange ansatte har dere?
2. Hva er deres roller i bedriften?
3. Hvor mange jobber kun med rekruttering i din bedrift?
4. Hvilken type bedrifter benytter deres tjenester? (bransje)
  - Evt. Hvor mange?

### *Digitale sosiale nettverk*

5. Hvordan vil dere definere digitale sosiale nettverk?
6. Kan dere beskrive i korte trekk hvordan dere går frem for å finne rett kandidat til stillingen?
7. Jobber dere sammen eller selvstendig med rekruttering?
  - Hvilke erfaringer har dere med dette?
8. Er fremgangsmåter og prosedyrer nedfelt formelt?
  - Hvem bestemmer disse prosedyrene?
9. I hvor stor grad brukes digitale sosiale nettverk til rekruttering?
  - Hvorfor?
10. Har dere egne retningslinjer for bruk av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen?
  - Er disse nedfelt formelt?
  - Forskning sier at kandidater forventer å bli sjekket ut på sosiale medier i seleksjonsprosessen, men vil du informere en kandidat dersom du sjekker ut profilen hans eller hennes?

### *Utlysningprosessen*

11. Hvilke digitale sosiale nettverk bruker dere til utlysning av stillinger og hvorfor?
  - Varierer det ut i fra målgruppe, i så fall hvordan?
  - Hvilke erfaringer har dere med disse digitale sosiale nettverkene?
12. Tar dere imot søknader på papir, eller kun via online søknadsportaler?

### *Seleksjonsprosessen*

13. Hvilke verktøy bruker dere til å behandle søknader?
14. Hva synes dere om å ha bilde på CV/søknad?
15. Hva er det første du ser på ved vurdering av en økonomikandidat?
16. Hvis dere ser på en kandidats profil på digitale sosiale nettverk, hva ser dere etter da?
  - Hvilke erfaringer har dere med dette?

- Hvilke tanker har du om en kandidat som ikke har en profil på digitale sosiale nettverk?
17. Hvordan kan en god profil på digitale sosiale nettverk skaffe jobb hos dere?
18. Hvilke erfaringer har dere ved bruk av digitale sosiale nettverk i seleksjonsprosessen?
- Fordeler/ ulemper?
  - Har det noen økonomiske effekter?

#### *Fremtiden*

19. Hvordan ser du for deg at din bedrift vil tilpasse fremtidens rekrutteringsprosesser til en mer digital verden?
- Øke bruk av digitale kanaler?
  - Hvilke effekter tror du dette vil ha?

#### *Avsluttende spørsmål*

20. Noe dere ønsker å tilføye avslutningsvis?
21. Har du noen spørsmål?

## **Digital markeds plass**

### *Bakgrunn, litt om din bedrift*

1. Hvilken bransje vil du si din bedrift tilhører?
2. Hvor mange ansatte har dere?
3. Hva er din rolle i bedriften?
4. Hvilken type bedrifter benytter deres tjenester? (bransje)
  - Evt. Hvor mange?
5. Ca. hvor mange stillingsutlysninger har dere daglig?
6. Hvordan sammenligner dere dere med LinkedIn?
  - Hva med NAV stillingsutlysning og avisannonser?

### *Rekruttering via digital markeds plass*

7. Hvem i bedriften henvender seg typisk til dere?
8. I hvor stor grad legger økonomikandidater ut CV-en sin hos dere?
9. Hvordan kan en CV hos dere skaffe en økonomikandidat jobb?
10. Hvilke bedrifter oppretter bedriftsside?
11. Hva er fordelene med å ha en bedriftsside?

#### *Fremtiden*

12. Hvordan vil du si at utlysningstrenden har endret seg de siste ti årene?
13. Har digitale sosiale nettverk hatt en påvirkning på disse trendene?
14. Kan du se for deg at bruken av digitale sosiale nettverk i rekrutteringsprosessen vil øke i fremtiden?
15. Hvordan vil dere utvikle seg i forhold til en stadig mer digital verden?
  - Vil dere tilby rekrutteringsløsninger?
16. Hvilke tilbud etterspør kundene?

#### *Avsluttende spørsmål*

17. Noe dere ønsker å tilføye avslutningsvis?
18. Har du noen spørsmål?

## Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til intervju

### Forespørsel om å delta i intervju til masteroppgave ved Handelshøyskolen i Oslo, HiOA

Som del av vår mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved HiOA skal vi gjennomføre et forskningsprosjekt som skal resultere i en masteroppgave. Oppgaven har temaet “Sosiale medier ved rekruttering av økonomikandidater”.

Dette intervjuet vil være i form av en samtale med deg om bedriftens tanker rundt rekruttering i bedriften, spesielt ved bruk av sosiale medier. Studentene blir veiledet av Erik Døving ved Handelshøyskolen ved HiOA. Tlf: 67 23 82 59, E-post: erik.doving@hioa.no.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du har lyst til å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Videre vil vi spørre om vi kan ta opp samtalen. All informasjon blir behandlet konfidensielt og du velger selv hva du vil svare på.

Har du informasjon som du kommer på i etterkant, er det fint om du sender en e-post eller ringer oss. Håper det er ok at vi eventuelt tar kontakt pr. telefon eller e-post om det skulle være noe mer vi ønsker å utdype.

Takk for at du tar deg tid til en samtale!

Vennlig hilsen

Gitte Heggheim, tlf: 99 40 97 28, e-post: gitte.heggheim@gmail.com

Sofie Kristiansen, tlf: 48 02 42 41, e-post: kristiansen.sofie@gmail.com

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet masteroppgave om “Sosiale medier ved rekruttering av økonomikandidater” og ønsker å delta i prosjektet.

Signatur:.....

Telefonnummer: .....