

333278

333159

BCR3102
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

Rekruttering via sosiale medier - muligheter og utfordringer



HR og personalledelse

Vår 2018

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven er det undersøkt hvordan bedrifter kan utvikle sitt «employer brand» gjennom bruk av stillingsutlysninger i sosiale medier, og på denne måten tiltrekke og beholde aktuelle kandidater. Sosiale medier er et produkt av den teknologiske utviklingen, og vi vil også se på hva dette kan føre med seg av etiske dilemmaer, spesielt knyttet til diskriminering ved bruk av algoritmene når man annonserer i de sosiale mediene.

Eksisterende teori og forskning sier mye om de ulike effektene av denne typen rekruttering, men sier i liten grad noe om diskriminering som et resultat av annonseringen. Ved å undersøke hva bedrifter ser på som den største gevinsten av den strategiske implementeringen av sosiale medier i rekrutteringsprosessen, er det vårt mål at oppgaven kan fungere som et «nordisk» supplement til teori som allerede finnes, fordi oppgaven vår tar hensyn til etiske betraktninger som er tett knyttet opp mot lovverket vi har i Norge. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling utarbeidet:

«På hvilken måte kan sosiale medier fungere som en plattform for rekruttering, og hvilke muligheter og etiske dilemmaer er knyttet til dette?»

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført syv kvalitative dybdeintervjuer med informanter fra rekrutteringsbyråer og bedrifter. Studiens funn viser at alle har hatt god effekt av å implementere sosiale medier i annonseringen når de skal utlyse stillinger, da samtlige av informantene opplyser om at de har fått overveldende mengder med søknader i etterkant sammenlignet med tidligere. Et funn i studien vår er at ved å annonsere gjennom sosiale medier, opplever arbeidsplassene at de når ut til kandidater som ikke aktivt er ute etter å søke jobb, fordi den dekningen man oppnår bidrar til å bygge merkevaren og profilere bedriften som et attraktivt sted å jobbe. Et annet funn som fremgår av vår analyse er at mange arbeidsgivere bruker algoritmene i sosiale medier til å målstyre og segmentere etter alder og kjønn. Utviklingen i teknologi stiller nye krav til kompetanse og etiske betraktninger, og ved å være bevisst på dette vil annonsering i sosiale medier kunne være av stor verdi for alle som ønsker å rekruttere og beholde gode medarbeidere.

Forord

Denne bacheloroppgaven ble gjennomført som en avslutning på vårt studieløp i HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania våren 2018. Prosessen har vært lærerikt og givende, men samtidig utfordrende og til tider frustrerende. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng og temaet for oppgaven er valgt på bakgrunn av egen interesse, og fordi tematikken er dagsaktuelt. Formålet med oppgaven har vært å utforske hvordan bedrifter kan tiltrekke seg og beholde de mest kvalifiserte kandidatene, samt hvilke utfordringer annonsering i sosiale medier kan føre med seg.

Det er mange som fortjener en takk for at de har bidratt med denne oppgaven. Først og fremst vil vi gi en stor takk til informantene våre. Gjennom godt samarbeid har de bidratt med stor innsikt i hvordan sosiale medier kan benyttes i rekrutteringsprosessen. Vi setter enormt stor pris på at de har delt kunnskaper og erfaringer med oss slik at vi kunne skrive en god oppgave.

Vi vil takke familie, samboere og venner som har vist interesse og engasjement for oppgaven vår. Deres gode innspill og argumenter har bidratt til å gi oss en bredere forståelse, noe som har vært veldig verdifullt for oss. Vi ønsker også å gi en spesiell takk til mødrene våre, både for veiledning underveis ved å dele av sin kompetanse, og for all den gode hjelpen til ferdigstilling av oppgaven vår i innspurten.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Helene Tronstad Moe. Hun har hjulpet oss og veiledet oss med en god forståelse av hva vi ønsket å oppnå med oppgaven vår. Takk for all inspirasjon, alle ideer, konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst engasjement, det har bidratt til å forme denne oppgaven vi endelig kan være stolte av å presentere.

God lesing!

Oslo, 7. Juni 2018

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
2.0 Begrepsforklaring.....	7
3.0 Teori	8
3.1 Teknologisk utvikling og rekruttering.....	8
3.2 Sosial rekruttering og bedrifters «employer brand»	9
3.3 Merkevarerbygging	10
3.4 Etske dimensjoner.....	11
3.4.a Stillingsutlysning og innhenting av opplysninger om arbeidstager	11
3.4.b Ansettelse	12
3.4.c Jobbanalyse og seleksjon.....	12
4.0 Metode.....	14
4.1 Kvalitativ metode.....	14
4.2 Utvalg	14
4.3 Datainnsamling	15
4.3.a Introduksjon av informantene våre.....	15
4.4 Forskningsdesignets fordeler og ulemper	17
4.4.a Fordeler	17
4.4.b Ulemper.....	17
4.4.c Intern og ekstern validitet.....	18
4.5 Etske betraktninger og gjøremål.....	18
4.6 Analysemodell	19
5.0 Analyse og tolkning	22
5.1 Dekning og effektivitet	23
5.2 Merkevarerbygging	25
5.3 Diskriminering.....	27
5.4 Oppsummering	29
6.0 Diskusjon	29
6.1 Muligheter	29
6.1.a Dekning og effektivitet	29
6.1.b Merkevarerbygging.....	31
7.2. Etske dimensjoner	34
7.0 Avslutning.....	37
7.1 Videre forskning.....	39
7.0 Litteraturliste	40

1.0 Innledning

Dagens samfunn er i stadig endring, noe som også er tilfelle når det gjelder rekruttering og bruk av teknologi. Noen ser for seg en fremtid hvor all HR-aktivitet styres av roboter, andre er opptatt av mer virkelighetsnære tendenser som for eksempel bruk av videointervjuer som førstegangsintervju. Det som i hvert fall er sikkert er at den teknologiske utviklingen gir oss nye muligheter og utfordringer, og det å ansette noen i dag går fortere, er mer konkurransepreget, mer sosialt og ikke så geografisk avgrenset som tidligere (Mikkelsen og Lausdal 2014, 137).

En annen trend som har vokst fram de siste årene er bruk av sosiale medier i rekrutteringsprosessen, og det er effekter av dette vi skal undersøke i vår oppgave. Når vi skulle finne tema til vår bacheloroppgave «landet» vi raskt på rekruttering. Dette var et kurs vi begge syntes var veldig interessant og spennende da vi gjennomførte det i løpet av vårt studieløp, og det er noe vi kan tenke oss å jobbe med i fremtiden. Vi startet med å søke litt rundt i ulike databaser og fikk opp flere artikler knyttet til å rekruttere gjennom sosiale medier, men da i hovedsak organisasjoner som ønsket å rekruttere medlemmer. Vi foretok oss videre søk og kom over en artikkel om Andy Headworth, en ledende konsulent på dette området, som har skrevet en bok om hvordan bedrifter kan og bør integrere sosiale medier i rekrutteringsprosessen. Vi var opptatt av at temaet vi valgte skulle være dagsaktuelt og fremtidsrettet innenfor HR, så dette ble derfor et naturlig valg av tema for oss. Vi utarbeidet oss en midlertidig problemstilling, det hjalp oss til å avgrense hva vi ville fokusere på (Jacobsen 2016, 72).

Andy Headworth (2015, 146) mener at på grunn av den manglende arbeidskraften i verden i dag, vil det være avgjørende for bedrifter å utvikle sitt «employer brand» gjennom å annonsere i sosiale medier, slik at bedriftene både kan ansette og beholde de talentfulle medarbeiderne de trenger. Sosiale medier er styrt av algoritmer, og etter en problemdiskusjon kom vi inn på tanken om at bruken av algoritmer for målstyring og segmentering kan lede bedrifter til å snike seg unna diskrimineringslovverket vi har her i Norge. Annonsering i sosiale medier åpner muligheten for strategisk å bygge en merkevare, men det fører også med seg etiske utfordringer rundt diskriminering. Det er disse to aspektene ved temaet vi har valgt å avgrense oppgaven vår til. For å besvare på problemstillingen vår har vi intervjuet syv informanter som har implementert sosiale medier i sin rekrutteringsstrategi. Ut i fra dataen vi har samlet inn har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«På hvilken måte kan sosiale medier fungere som en plattform for rekruttering, og hvilke muligheter og etiske dilemmaer er knyttet til dette?»

I oppgaven vår skal vi presentere relevant teori knyttet til rekruttering i sosiale medier og «employer branding», og hvordan dette kan føre til at bedrifter kan tiltrekke og beholde aktuelle kandidater. Videre presenteres det teori knyttet til lovverk og utforming av stillingsannonser. Deretter kommer vår analyse og tolkning av dataen vi har samlet inn, før vi skal knytte teori og empiri sammen i diskusjonskapittelet. Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedpunktene i oppgaven vår, og komme med anbefalinger til videre forskning.

2.0 Begrepsforklaring

For å skape en felles forståelse av begrepene i oppgaven vil vi innledningsvis presentere disse. Et helt sentralt begrep i denne oppgaven er *sosiale medier*, et begrep som viser til digitale plattformer hvor mennesker kan kommunisere i et mange-til-mange forhold (snl.no, A), hvor formålet med kommunikasjonen først og fremst er å skape og opprettholde sosiale relasjoner. På disse plattformene deler man informasjon om seg selv, samtidig som ditt handlingsmønster i form av hva du liker og søker på registreres. Vår oppgave handler om å rekruttering på disse digitale plattformene, og vi valgte ut intervjuobjekter som annonserer på Facebook og Instagram. *Rekruttering* er de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte (Mikkelsen og Lausdal 2014, 139).

Annonsering i sosiale medier legges strategisk opp gjennom algoritmer, som er systemer de ulike plattformene tilbyr både bedrifter og enkeltpersoner. Disse systemene har en rekke funksjoner der du blant annet kan målstyre på alder, kjønn, interesser eller område.

Eksposering vil si hvilken målgruppe bedriften velger å fronte eller fremvise sitt produkt til (snl.no, B), og i denne sammenheng hvem som skal få opp stillingsannonsene på sine sosiale medier.

Merkevarebygging er også et sentralt begrep i oppgaven. En merkevare, eller et «brand», er et produkt eller tjeneste som kundene kjenner igjen, og som de kan skille fra produktene og tjenestene til andre leverandører (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 57). Når bedrifter og organisasjoner strategisk jobber med å utvikle merkevaren sin, kalles de dette merkevarebygging. I denne oppgaven integrerer vi dette med rekruttering, fordi vi ser det i sammenheng med bedrifters «employer brand», et element som hører inn under merkevaren. «Employer branding» vil si at bedriftene strategisk jobber med merkevarebygging internt og eksternt slik at «allmennheten» oppfatter organisasjonen som et bra sted å jobbe, og på denne måten beholder og tiltrekker den seg attraktive ansatte (Mikkelsen og Lausdal 2014, 139).

I oppgaven vår tar vi også for oss etiske utfordringer knyttet til bruken av sosiale medier i rekrutteringsprosessen. *Diskriminering* vil si å forskjellsbehandle noen, altså behandle noen mindre gunstig enn andre (snl.no, C), og vi fokuserer på de vernene mot diskriminering i arbeidslivet som er regulert i arbeidsmiljøloven og likestillings- og diskrimineringsloven.

3.0 Teori

3.1 Teknologisk utvikling og rekruttering

De siste årene har rekrutteringsprosessene endret seg dramatisk. Prosessen rundt å ansette noen i dag kan gå forttere, den er mer konkurransepreget, mer sosial, og sammenlignet med tidligere er den ikke i like stor grad geografisk begrenset (Mikkelsen og Lausdal 2014, 137). Konsekvensene av disse endringene vil by på både utfordringer og muligheter for alle som skal rekruttere, da potensielle kandidater mest sannsynlig vil ha en helt annen profil og kompetanse enn tidligere. Den teknologiske utviklingen vil kunne utnyttes, ikke minst fordi det fungerer som et sosialt samlingspunkt med veldig stor brukerskare. Rekruttering i form av at stillingsannonser som utlyses i sosiale medier vil ikke bare kunne brukes for å tiltrekke seg potensielle kandidater, men gir også muligheter for å nå ut til de som ikke er aktivt jobbsøkende. En annen konsekvens er at denne typen rekruttering vil kunne bringe med seg nye etiske dilemmaer som profesjonelle organisasjoner må forholde seg til (2014, 137).

Rekruttering vil si de metoder og handlinger en organisasjon gjør for å identifisere og tiltrekke seg mulige kandidater (2014, 139). I boken skilles det mellom e-rekruttering og rekruttering gjennom sosiale medier. E-rekruttering går ut på at organisasjoner bruker skreddersydde løsninger hvor alle ledd i rekruttering- og utvelgelsesprosessen registreres i samme system. Dette er en effektiv løsning som minimerer risikoen for at kandidater blir borte underveis i prosessen på grunn av dårlige løsninger som krever mye tid og arbeid. Dette fordi CV er registrert på forhånd og kandidaten trenger ikke bruke mye tid på fylle ut lange skjemaer (2014, 149). På den andre siden har du annonsering og søk etter kandidater i sosiale medier, altså nettbasert annonsering. Fordelen med dette er at man når ut bredere, noe som betyr at du når ut til flere kandidater samtidig som det genererer flere søkere. Nettbasert annonsering er mye rimeligere enn for eksempel å annonsere gjennom aviser. Ulempen ved denne metoden er at man blant annet kan få for mange søkere som ikke er kvalifiserte, eller at de geografisk befinner seg for langt bort, eller av andre årsaker ikke er interessante (2014, 149).

Forfatterne mener at i dagens samfunn er både offentlige og private organisasjoner avhengige av sitt rykte for å være konkurransedyktige på alle områder, og dette fører til at mange bruker «employer branding», altså merkevarebygging, også i rekrutteringsprosessen (2014, 140). Bruk av sosiale medier stiller også krav til personvern og datasikkerhet, og dette medfører noen etiske dilemmaer vi skal komme tilbake til i diskusjonsdelen av oppgaven vår.

For at det skal være samsvar mellom kvalifikasjonene til de kandidatene bedriften ønsker å tiltrekke seg og kandidatenes forventinger til bedriften, er det viktig at bedrifter sørger for at kommunikasjonen i de sosiale mediene blir riktig i forhold til hva bedriften faktisk kan levere til de fremtidige kandidatene. I boken om strategisk HRM understrekes det at når organisasjonen kommuniserer med omgivelse, er nettopp arbeidsgivers verdibudskap et sentralt element, som i en rekrutteringssammenheng dreier seg om ansettelsesbetingelser i virksomheten (2014, 140). I et godt verdibudskap kommer det frem hva hver av partene gir og får gjennom et ansettelsesforhold, nærmest som en psykologisk kontrakt mellom partene med det formålet å etablere en gjensidig oppfatning av uformelle forpliktelser som regulerer forholdet deres imellom. (2014, 140).

3.2 Sosial rekruttering og bedrifters «employer brand»

Andy Headworth, forfatteren av boka *Social Media Recruitment; how to successfully integrate social media into recruitment strategy*, understreker også viktigheten av «employer branding». «Employer branding» har blitt et veldig viktig område for ansatte, mye på grunn av den transparente og virale naturen som følger sosiale medier. Merket ditt er eksponert og utsatt hver dag, hele året i alle sosiale kanaler, uavhengig om du er aktive på disse eller ikke (Headworth 2015, 126). Headworth hevder at et godt «employer brand» er avgjørende for at et selskap på best mulig måte skal ha mulighet til å ansette og beholde de talentene de trenger.

Selv om sosiale medier er «mainstream», er det fortsatt ikke en allmenn praksis å bruke det på arbeidsplassen. Det er interessant hvordan organisasjoner bruker ulike sosiale medier i markedsføring- og salgsavdelinger, men når det kommer til rekruttering, er HR-avdelinger fortsatt skeptiske. Markedsføringsavdelingen bruker sosiale medier til å utvikle merkevaren og for å kommunisere med kunder. HR-avdelingen vil som et resultat av dette kunne nyte godt av merkevareutviklingen, fordi det mest sannsynlig vil tiltrekke fremtidige ansatte til bedriften (2015, 19). I de fleste sektorer på markedet har kandidater mange mulige arbeidsgivere å velge mellom når de ser etter neste karrieremulighet. I følge Headworth (2015, 127) vil et sterkt og positivt «employer brand» hjelpe organisasjonen til å tiltrekke seg fler kandidater, øke de ansattes engasjement, og dermed bli sett på som et godt valg av arbeidsgiver. Det vil også redusere rekrutteringskostnader og øke sjansene for å holde på ansatte.

I boken trekker Headworth inn begrepet *innholdsmarkedsføring* og overfører dette til sosial rekruttering. Innholdsmarkedsføring går ut på å skape og distribuere verdifullt, relevant og konsistent innhold for å tiltrekke og skaffe et klart avgrenset publikum, med mål om lojale og lønnsomme kundeforhold (2015, 135). Når det kommer til rekruttering handler de lønnsomme kundeforholdene i all hovedsak om å trekke kandidater til karrierenettssidene, og videre at de ser etter og søker på ledige stillinger. Sosiale medier er en viktig kanal for å tiltrekke kandidater til disse sidene (2015, 135). Målet med en slik innholdsrekruttering gjennom sosiale medier er å tiltrekke og beholde den aktuelle målgruppen. Dette gjøres gjennom jevnlig å skape relevant og verdifullt innhold, der intensjonen er å øke sjansene for at målgruppen søker på aktuelle stillinger til riktig tid, eller eventuelt videreformidler utlysningen til bekjente (2015, 135).

3.3 Merkevarebygging

En effekt av å fokusere på å bygge bedriften som en merkevare gjennom rekruttering i sosiale medier, er at informasjonsbehandlingen jobbsøkerne foretar seg forenkles. I boken strategisk merkevareledelse hevder Bendik M. Samuelsen, Adrian Peretz og Lars E. Olsen at mennesker i bunn og grunn er late informasjonsbehandlere, da vi i den grad det lar seg gjøre forsøker å tenke minst mulig. Og hvis det er mulig, forsøker vi å automatisere våre handlinger i størst mulig grad (Samuelsen, Peretz og Olsen 2016, 76). Som mennesker behandler vi informasjon og bruker denne til å fatte beslutninger på ulike måter. Denne informasjonsbehandlingen er hjerneprosesser som ofte deles opp i to ulike systemer, kalt system 1 og system 2 (2016, 76).

System 1 er en automatisk og ubevisst informasjonsbehandlingsprosess, som gjør oss i stand til å fatte raske beslutninger. Ved bruk av system 2 er man der i mot aktiv og bevisst og man bruker tankekraft for å reflektere over et budskap eller en beslutning (2016, 77). System 1 er en prosess som alltid er «på», og det er ikke noe vi mennesker kan velge å skru av, denne prosessen er derfor premissgivende for vanebasert atferd.

Samuel, Peretz og Olsen beskriver system 1 i form av at det forutsetter en hyppig repetisjon av positive signaler knyttet til merket. Derfor vil det være helt sentralt at merkevaren konsekvent bruker elementer som design, farge og navn over tid for å oppnå repetisjon som vil resultere i ønsket effekt av merkevarebyggingen (2016, 78).

Merkevaren hjelper oss ofte til å fatte raskere beslutninger i system 1, noe som gjør at vi kan spare vår kognitive kapasitet til vi står ovenfor mer pressende og viktigere

problemstillinger. Valg av merkevarer er dermed rasjonelt for mennesker når de er i situasjoner med liten evne eller motivasjon til å grundig reflektere over hvilke valg de skal gjøre. Dette betyr likevel ikke at merkevarer ikke spiller noen rolle i høyinteressesituasjoner (2016, 80). Selv om et av målene for strategisk merkevarebygging er gjenkjennelse og å havne i system 1, hevder Samuel, Peretz og Olsen også at en sterk merkevare med et positivt «image» i mange situasjoner har «det lille ekstra», eller at de oppfattes å være forbundet med mindre risiko. Dette kan være faktorer som gjør at de blir valgt fremfor tilsvarende produkter (2016, 81). Når det kommer til «employer branding» kan merkevarebyggingen sees på som at arbeidstakere er kunder, og arbeidsgivere selger sin arbeidsplass. Merkevaren får verdi i gjennom at arbeidstakere kan velge mellom mange ulike arbeidsplasser, noe som fører til at arbeidstakerne har et behov for å bli identifisert og differensiert fra konkurrentene (2016, 97). Klarer organisasjoner å oppnå denne effekten vil de være et naturlig valg for personer som blir eksponert for deres annonser.

3.4 Ethiske dimensjoner

Annonseringen i de sosiale mediene bringer med seg noen etiske utfordringer de som rekrutterer burde forholde seg til. I arbeidslivet har vi vern mot diskriminering, og disse er regulert i arbeidsmiljøloven og likestillings- og diskrimineringsloven. Det er mange punkter i lovverket det ikke er rettslig grunnlag for å diskriminere på, som for eksempel alder og kjønn. Diskrimineringsforbudet gjelder de aller fleste sider ved et arbeidsforhold. Det gjelder for hele arbeidsforholdet, fra det lyses ut, til selve arbeidsforholdet og helt til slutt når arbeidsforholdet avsluttes, enten i form av oppsigelse eller ved avgang til pensjon (arbeidstilsynet.no).

3.4.a Stillingsutlysning og innhenting av opplysninger om arbeidstager

Når en arbeidsgiver utlyser en stilling gjennom annonser og lignende, må de holde seg innenfor de rammer som følger av diskrimineringslovgivningen (Skjønberg og Hognestad 2016, 65). Lovgivningen i Norge legger rammer for at det ikke er lov for arbeidsgiver i en stillingsannonse, eller ved hjelp av andre måter, å be søkeren om å oppgi informasjon om hvordan de stiller seg til for eksempel politiske spørsmål. De kan heller ikke innhente opplysninger som angitt i likestillingsloven § 18 eller diskrimineringsloven om etnisitet § 17 og diskrimineringsloven om seksuell orientering § 16. Men i visse tilfeller kan slike

opplysninger innhentes, men kun dersom et slikt behov kan begrunnes i «stillingens karakter» (2016, 66).

3.4.b Ansettelse

Det er arbeidsgiver som avgjør hvem som skal ansettes i virksomheten. Dette kommer under arbeidsgivers styringsrett, som er et selvstendig rettslig grunnlag. Grunnen er at det gir arbeidsgiver kompetanse til å ta beslutninger som vil ha betydning for det individuelle arbeidsforholdet (Skjønberg og Hognestad 2016, 69). Det er viktig å understreke at det ligger begrensninger i styringsretten, som gjør at arbeidsgiverens beslutning ikke kan stride med diskrimineringslovgivningen. Dette vil si at arbeidsgiver som utgangspunkt ikke kan legge vekt på faktorer som alder i forbindelse med ansettelsesvurderingen, jf. aml. § 13-2.

Arbeidsgiveren er også begrenset av tilsvarende begrensninger som den øvrige diskrimineringslovgivningen (2016, 69).

3.4.c Jobbanalyse og seleksjon

Før man begynner å utforme en annonse må man som sagt vite hva den skal inneholde. Det bør legges en del tid i å tenke gjennom hva man egentlig ser etter til den nye stillingen. Det kan være fordelaktig å diskutere det med flere, for eksempel nærmeste sjef, eventuelle tillitsvalgte og ledergruppen, man vil da trolig skaffe seg et rikt bilde av hva og hvem man er på utkikk etter (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 14). Det er viktig å kunne skille mellom det ovennevnte, som er kravspesifikasjoner, og hva som skal være med i den utlyste annonsen. Kravspesifikasjonene er for intern bruk mens neste steg i prosessen er selve annonseringen som mer skal utformes som en slagplakat for jobben (2016, 14).

Å finne ut hvilken kandidat som er best egnet for stillingen er en relativt omfattende prosess. Det er derfor viktig å fokusere på de krav som trengs for å kunne utføre jobben på best mulig måte. For at seleksjonsprosessen skal være god må kandidatene blir vurdert ut fra egenskaper og kvaliteter som berører jobbprestasjonen, og kun det. Mens faktorer som kjønn, alder, legning, etnisitet eller funksjonshemming skal være ubetydelige (Skorstad 2017, 42). Dette legger et godt grunnlag for å kunne gjennomføre en god beslutningsprosess, og ved å eliminere de overnevnte faktorene reduseres risikoen for å foreta en usaklig forskjellsbehandling. Implisitt betyr dette at de kriterier som ikke kan relateres til jobbprestasjonen skal ekskluderes fra beslutningsprosessen (2017, 42).

Diskrimineringslovverket legger også rammer for hva man kan skrive i

stillingsutlysningen, og videre i oppgaven skal vi drøfte hvordan organisasjoner må forholde seg til dette når de skal annonsere i sosiale medier. I en rekrutteringsprosess hjelper jobbanalysen oss å fokusere på det som er viktig. En jobbanalyse brukes for å kartlegge hvilke oppgaver og ansvar stillingen skal innebære, hvem som skal være nærmeste overordnede. Den burde også inneholde hvilke mål stillingen skal nå og generelt hvilke krav stillingen må oppfylle. Det blir kanskje lett å tenke at man bare kan bruke den samme som når de lyste ut stillingen forrige gang, men det burde alltid utvikles en ny. Dette av ulike grunner som at tiden endrer seg og at man kan se nye behov (2017, 41). En grundig og god jobbanalyse er et viktig verktøy for å klare å ansette riktig person til stillingen. Jobbanalysen hjelper oss også til å utnytte tiden på best mulig måte. Den hjelper til slik at man holder fokuset i seleksjonsprosessen. Den hjelper til å lage en struktur for hva vi ønsker å vite om kandidaten og den hjelper oss å treffe, samtidig som den bidrar til å redusere diskriminering (2017, 42).

4.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for valget av metode og vår datainnsamlingsprosedyre. Vi skal vurdere styrker og svakheter ved forskningsdesignet og intern og ekstern validitet. Videre skal vi se på metoden knyttet opp mot etiske betraktninger og gjøremål, før vi avslutningsvis presenterer vår analysemodell.

4.1 Kvalitativ metode

Ettersom vi har valgt en beskrivende problemstilling, som er avgrenset i tid, hvor målet er å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt, har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode (Jacobsen 2016, 81). Vi ønsket å undersøke hvilke muligheter og utfordringer som følger av annonsering av stillinger i sosiale medier. Kvalitativ tilnærming er en relativt åpen metode, hvor vi som forskere i liten grad styrer informasjonen som skal samles inn. Først etter at informasjonen er samlet inn blir den strukturert og satt i kategorier som så blir forbundet med hverandre. På denne måten ender vi opp med informasjon som er «virkelighetsnært» i den forstand at det er den eller de som undersøkes som definerer hva slags informasjon som er relevant (2016, 127). Målet med valg av metode var å få tak i tykke beskrivelser gjennom kvalitative dybdeintervjuer med et hensiktsmessig utvalg, slik at vi får best mulig grunnlag til å beskrive fenomenet slik de som jobber med det opplever det (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2017, 78).

4.2 Utvalg

Ettersom hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomener og fenomenets kontekst, er det derfor lite hensiktsmessig å rekruttere et tilfeldig utvalg. Vi hadde et klart mål med rekrutteringen av informantene til undersøkelsen vår, og dermed benyttet vi oss av en strategisk utvelgelse (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2017, 116/117). For å svare på problemstillingen har vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse av informanter. Dette går ut på at man velger informanter som oppfyller visse kriterier (2017, 120). Utvalget vårt består av informanter som oppfyller kriteriet om at de utlyser stillinger i sosiale medier, på henholdsvis Facebook og Instagram.

Når det kommer til rekruttering av informantene benyttet vi oss av personlig rekruttering, noe som i teorien kan finne sted hvor som helst (2017, 123). Vi fulgte med i egne sosiale medier, og ba familie og venner om å gjøre det samme for å få bredere dekning. Vi

noterte oss ned hvem som annonserte for hva, før vi sendte mail ut til alle vi kom over, med forespørsel om de kunne tenke seg å være informanter til oppgaven vår. De som takket ja er de som er utvalget i undersøkelsen vår. Vi valgte å inkludere både bedrifter og rekrutteringsbyråer i utvalget vårt, for å belyse fenomenet fra alle kanter.

4.3 Datainnsamling

I studien vår er det totalt 7 informanter: tre av disse jobber i rekrutteringsbyrå, en er konsulent i et selskap som driver med headhunting og tre er ansatt i vanlige bedrifter. Metoden vi har brukt i vår forskning er det individuelle, åpne intervjuet, fordi vi ønsket å gå i dybden og hente ut mye informasjon og tykke beskrivelser (Jacobsen 2016, 146). Vi ønsket å gjennomføre intervjuer ansikt-til-ansikt der det lot seg gjennomføre, for på den måten å etablere tillit og åpenhet mellom informant og intervjuer (2016, 148). Da noen av informantene våre holdt til i andre deler av landet, valgte vi å benytte telefonintervju med en og mail-intervju med en annen. Vi valgte å ta lydopptak under ansikt-til-ansikt- og telefonintervjuet, noe vi senere transkriberte, og som et resultat av undersøkelsen satt vi igjen med mye informasjon som skulle analyseres (2016, 146).

Vi valgte å gjennomføre intervjuene som semi-strukturerte, og utarbeidet en intervjuguide på forhånd. Vi opplevde en pre-strukturering som nødvendig, slik at vi skulle unngå at dataene ble alt for komplekse, noe som hadde gjort analysedelen til en svært krevende prosess. Vi vurderte også dette som hensiktsmessig, mye fordi vi ikke er erfarne intervjuere og gjennomføringsperioden for prosjektet er relativt tidsbegrenset (2016, 149). Vi sørget for å gå noen runder med intervjuguiden med veilederen vår før den var ferdigstilt, slik at vi var sikre på at spørsmålene ikke skulle være ledende eller legge for sterke føringer for hva informantene skulle snakke om.

4.3.a Introduksjon av informantene våre

Simen jobber som headhunter i et byrå i Oslo, som driver med rekruttering for eksterne kunder. Vi møtte Simen i uformelle omgivelser på en kafe etter hans forslag, og han forholdt seg veldig rolig og fattet til intervjuet. Flyten i samtalen ble noe preget av at byrået hovedsakelig ikke benytter seg av sosiale medier som et verktøy i rekrutteringen fordi majoriteten av oppdragene deres ikke innebærer å annonsere stillinger.

Pia er student og jobber deltid i et rekrutteringsbyrå i Oslo. Vi møttes på deres kontorer, i arbeidstiden. Rekrutteringsbyrået har nylig startet med annonsering i sosiale

medier, og opplever god effekt av dette. Pia var blid, pratsom og veldig engasjert og intervjuet baserer seg på at de bruker sosiale medier i annonsering både for rekruttering internt og eksternt.

Amund jobber i et relativt lite mediebyrå som tilbyr diverse tjenester, inkludert formidling av stillingsannonser i alle kanaler, både trykte, digitale og sosiale. Amund har jobbet endel år i bransjen, og har mye og bred erfaring med bruk av sosiale medier både med tanke på markedsføring og også rekruttering. Byrået holder til i Nord-Norge, og intervjuet er derfor gjennomført på mail, med mulighet for oppfølgingsspørsmål.

Camilla er student og jobber samtidig for et internasjonalt online magasin, som nylig har rekruttert til to stillinger ved bruk av sosiale medier. Vi møtes på et lokale hun forklarer at fungerer som hennes kontor. Det er preget av et ungt miljø, hvor det sitter fler rundt oss og jobber, det er også en tilhørende kaffebar. Plattformen har brukt sosiale medier i rekrutteringen i andre land i en stund, men har nå også valgt å ta det i bruk i Norge. Camilla er veldig energisk, og det er tydelig at hun er opptatt av sosiale medier og den «online» utviklingen i samfunnet.

Trond jobber i et stort internasjonalt mediebyrå, og han har mye erfaring fra markedsføring og «branding» ved bruk av sosiale medier, men er nylig ansatt i stillingen han har nå som også inkluderer annonsering av stillinger i sosiale medier. Vi møter han i resepsjonen i bygningen der de holder til, og gjennomfører møtet på et booket møterom. Trond er en kontrast til omgivelsene, han fremstår veldig rolig uformell, dog stemningen oppleves litt presset fordi det er tydelig at han egentlig har mye annet å ta seg til.

Sara er ung, og jobber som rekrutterer i en start up som leverer en spesifikk tjeneste til kunder i ulike deler av landet. Bedriften har brukt sosiale medier til annonsering i cirka et år, like lenge som bedriften har vært til. Vi møter henne i bedriftens kontorer, som bærer preg av en nyoppstartet bedrift. Det er mange tilstede i det åpne kontorlandskapet, og det er god og høylytt stemning, men hun viser vei til et kontor hvor vi får sitte i fred.

Anne jobber i et lite rekrutteringsbyrå på Vestlandet, så i dette tilfellet var det mest hensiktsmessig å gjennomføre et telefonintervju. Byrået rekrutterer alt fra kjøreskolelærere til ulike administrerende toppstillinger i næringslivet. Anne syntes det var veldig gøy at vi hadde kommet over en av deres annonser, hun hadde satt av god tid og var veldig blid og snakkesalig.

4.4 Forskningsdesignets fordeler og ulemper

4.4.a Fordeler

Når man samler inn data ved hjelp av en kvalitativ metode går forskeren inn i en relativt naturlig relasjon med den eller de man skal intervju. Man vil som regel ved hjelp av denne tilnærmingen oppleve åpenhet, nærhet og relevans. En viktig kvalitet i denne metoden er at forskeren skal møte intervjuobjektet på deres premisser, og målet er å få intervjuobjektets oppfatning formidlet gjennom egne ord. Forskeren har ikke kontroll på hva slags informasjon vedkomne kommer til å dele, og vet derfor heller ikke hva man leter etter (Jacobsen 2016, 129). Dette oppsummerer godt erfaringene vi sitter igjen med etter å gjennomføre intervjuene våre. Vi ble anbefalt på forhånd og komme inn i intervjusituasjonen med en innstilling om at vi kan ingenting og intervjuobjektet kan alt. Dette, samt det at vi i de fleste tilfelle møtte intervjuobjektene i deres egne lokaler, la greie rammer for situasjonen og vi opplevde å få en god dialog med de vi intervjuet.

Fordi kvalitativ data er åpne, vil de som oftest være veldig nyanserte. Dataene er et resultat av intervjuobjektets unike og individuelle forståelse av fenomenet som undersøkes. Kvalitativ data vil som regel favorisere kompleksitet og variasjon, og bryr seg i mindre grad om det generelle (2016, 130). Med syv ulike informanter fikk vi belyst fenomenet fra mange sider, og dataen vår ble beriket med hvert enkelt intervju. Den kvalitative tilnærmingen er også fleksibel. Dette betyr at vi med fordel kontinuerlig kan endre på ulike ledd i prosessen, som for eksempel problemstillingen. Vi kan analysere underveis i prosessen, som igjen betyr at vi kan gå inn å justere etter hvert som vi gjør funn (2016, 130). Dette var veldig verdifullt for oss, ettersom man ikke vet nøyaktig hva man leter etter. Problemstillingen vår har fungert veiledende igjennom prosessen, men vi har endret den underveis da vi har fått bedre oversikt over hva det er vi faktisk har funnet ut av. Vi tilpasset også intervjuguiden underveis, fordi noen av informantene gjorde oss observante på sider ved fenomenet vi ikke hadde tenkt på selv, slik at vi kunne dra inn dette i intervjuer med andre informanter senere.

4.4.b Ulemper

Trolig den største ulempen ved å velge å samle inn kvalitativ data er at det er ressurskrevende, fordi det å planlegge og gjennomføre intervjuene ofte tar mye tid (Jacobsen 2016, 131). Vi hadde også noen problemer med at det var vanskelig å få tak i de aktuelle informantene, og dette gjorde at utvalget vårt ble noe begrenset ettersom vi hadde en stram tidsramme å forholde oss til. En annen ulempe er at dataene man samler inn i undersøkelsen er svære og komplekse og kan være vanskelig å tolke. Det transkriberte materialet er ofte veldig langt og

omfattende, samtidig som det er ustrukturert. Da kan det være fort gjort for den som behandler dataene å miste oversikten. I menneskets natur er det naturlig å overse ting, dermed vil det alltid foreligge en viss fare for ubevisst siling av informasjon (2016, 131).

I noen tilfeller kan også nærheten til intervjuobjektene rett og slett bli for tett, noe som fører til at forskeren mister evnen til å klare å reflektere kritisk. Da kan vi havne i en fallgrube der vi ender opp med å undersøke noe vi selv har vært med på å forme, fremfor å få en «riktig» oppfattelse av virkeligheten (2016, 132). Ettersom vi gjennomførte en-gangs intervjuer med alle informantene våre er ikke vår tolkning av deres utsagn påvirket av vårt forhold til informantene. Vi gikk inn i undersøkelsesprosessen med relativt lite kunnskap om emnet, og vi var hele tiden innstilt på at vi skulle lære noe av de vi snakket med – ikke omvendt. Fleksibilitet kan også være et problem i den form at man ikke klarer å begrense seg med tanke på tid. Hvis man hele tiden endrer forskningsprosessen vil den ikke lenger være hensiktsmessig. Man kan ende opp med å dra det for langt, og så sitter man igjen med resultater man egentlig ikke ønsket å undersøke i utgangspunktet (2016, 132). Da vår oppgave har hatt satte rammer, med klare anbefalinger for gjennomføring, har det ikke vært aktuelt for oss å endre forskningsdesign underveis.

4.4.c Intern og ekstern validitet

Hvilket undersøkelsesdesign man velger har stor betydning for undersøkelsens gyldighet. Undersøkelsens gyldighet knyttes først og fremst til intern og ekstern validitet. Intern validitet beror seg på i hvor stor grad den beskrivelsen undersøkelsen gir er virkelighetsnær eller sann, og om vi har opparbeidet oss dekning i data til konklusjon knyttet opp mot årsak og virkning. Ekstern gyldighet beror seg derimot på i hvor stor grad man kan generalisere funnene fra studiet (Jacobsen 2016, 89). Vi har brukt et intensivt undersøkelsesdesign, noe som vil si at vi har gått i dybden på et fenomen, hvor vi har studert mange nyanser og relativt få enheter. Studier som går i dybden på denne måten oppfattes ofte som virkelighetsnære, da spesielt for de som har inngått i undersøkelsen. Vår studie scorer derfor høyt på intern gyldighet, og lavt på ekstern gyldighet, fordi vi ikke har mange nok enheter til å kunne generalisere funnene til en hel populasjon som ved et ekstensivt design (2016, 90/91).

4.5 Ethiske betraktninger og gjøremål

Når man gjennomfører en undersøkelse er man pliktig til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt

(Jacobsen 2016, 45). I forkant av intervjuene valgte vi å utforme et samtykkeskjema til informantene hvor vi informerte om prosjektet og opplyste om at alle svar ville anonymiseres. Her hadde også informantene mulighet til å krysse av om de ønsket sitatsjekk og om det var mulighet for å kontakte de i etterkant dersom vi skulle ha spørsmål. Ettersom vi ønsket å utforske rundt temaet diskriminering, valgte vi å anonymisere alle intervjuobjektene. Dette gjorde vi også fordi vi ønsket å skape en trygg atmosfære hvor informantene kunne dele sin kunnskap og sine erfaringer uten at det kunne spores tilbake til dem eller deres bedrift. Vi har valgt å anonymisere gjennom å randomisere navn og alder på informantene, og vi har kun gitt en vag beskrivelse av bedriftene de jobber i. Vi sørget for at personopplysninger ikke kom med på lydopptakene vi tok opp, og disse vil bli slettet når oppgaven er ferdigstilt. Oppgaven vår er skrevet på eget initiativ og er ikke et resultat av et oppdrag fra en bedrift eller organisasjon. Vi har derfor ikke tatt med etiske betraktninger i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver. Vi har prøvd å gå inn i arbeidet med dette prosjektet med et åpent sinn, men valget av tema og problemstilling er preget av våre verdier og interesser.

4.6 Analysemodell

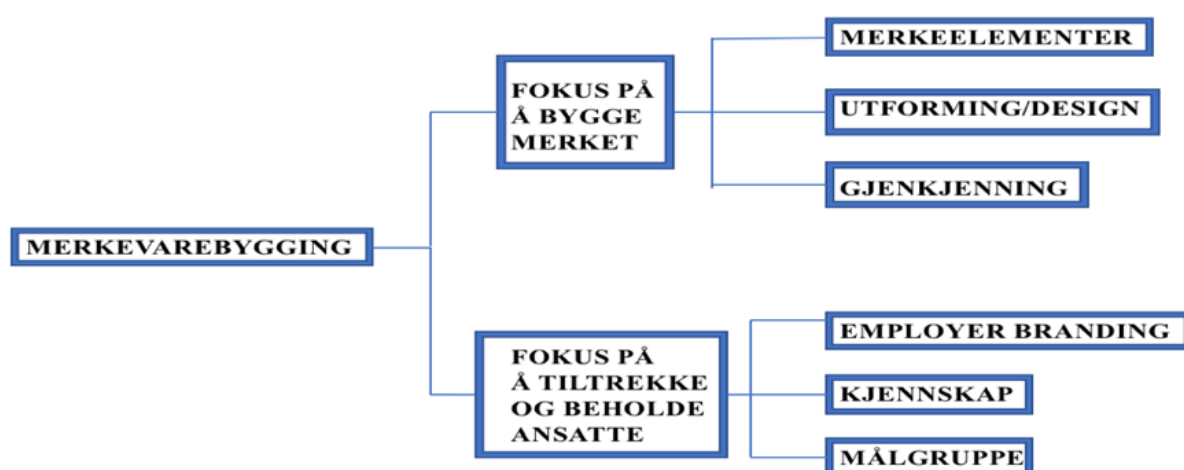
Etter vi var ferdig med intervjuene satt vi igjen med notater, flere lydopptak og noen tekstdokumenter. Vi valgte å ta lydopptak der det var mulig fordi det medfører at vi kan registrere det meste, i alle fall det vi kan høre. Denne type rådata er et ideal innenfor kvalitative metoder (Jacobsen 2016, 200). For at det skulle bli lettere for oss å få med oss innholdet i samtalen valgte vi å transkribere intervjuene, slik at det ville bli enklere og mindre tidkrevende å kunne bevege oss frem og tilbake i samtalen. Når det kom til utforskning av data valgte vi å lage ordskyer til de ulike intervjuene, og en slik eksplorerende øvelse hjalp oss til å få en foreløpig og overordnet oversikt over hva som hadde opptatt de som ble intervjuet (2016, 206). Ordskyer teller ord, og de ordene som går igjen oftest i intervjuet er de som fremgår som størst i skyen, en av våre ordskyer ser slik ut:



Videre gjennomførte vi en innholdsanalyse, en metode som er basert på at det en person sier i et intervju kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier (2016, 207). Det første vi gjorde var å lese igjennom alt datamaterialet for å skape oss en oversikt over hva det er det handlet om. Vi valgte å foreta oss en åpen koding, hvor vi samlet data som omhandlet det samme i ulike grupper, altså i kategorier (2016, 207). Ut i fra datamaterialet vårt kom vi frem til fire kategorier; dekning, effektivitet, merkevarebygging og diskriminering, som vi følte var relevante i forhold til å svare på problemstillingen vår. Vi ga de ulike kategoriene fargekoder for å gjøre det enklere å markere og skille de fra hverandre i tekstdokumentene. For å unngå misforståelser utformet vi en definisjonsmodell, inspirert av tabell 10.6 (2016, 209):

Kategorier	Innhold
Dekning	Alle typer data som omhandler dekning ved bruk av de sosiale mediene, valg av kanal i forhold til hvem (målgruppe) informantene ønsker å nå ut til
Effektivitet	Alle typer data om sammenhengen mellom annonsering i sosiale medier og effektivitet i rekrutteringsprosessen, og effektivitet knyttet til denne type annonsering i seg selv
Merkevarebygging	Alle typer data som omhandler merkevarebygging og «employer branding»
Diskriminering	Alle typer data som omhandler diskriminering direkte eller indirekte, og hvordan informantene forholder seg til dette i forhold til denne typen annonsering

Vi plukket ut kategoriene merkevarebygging og diskriminering fordi vi opplevde disse som mest spennende og relevante for å svare på problemstillingen vår. Vi så denne avgrensningen som nødvendig da alle fire hadde blitt alt for omfattende i og med at vi har en satt tidsramme å forholde oss til. Det må likevel nevnes at kategoriene flyter litt inn i hverandre, fordi noen av disse elementene påvirker hverandre. Valg av kanal, som hører inn under kanalen dekning, kan for eksempel bidra til merkevarebygging ved at man velger hvilken kanal som er best egnet for å nå ut til målgruppen.. For å få et enda bedre bilde av datamaterialet valgte vi å bryte ned i ulike underkategorier, her er et eksempel på et kategori-tre inspirert av figur 10.4 (2016, 210):



Videre koblet vi de enkelte utsagnene til de ulike kategoriene ved å bruke et enkelt fargesystem. Ved å koble dataene på denne måten kan vi sammenligne ulike enheters utsagn om ett og samme fenomen (2016, 212). Her er et eksempel på kobling av kategori og utsagn inspirert av tabell 10.7 (2016, 212):

Kategori: utforming/design		
Respondent	Kontekst	Vurdering
3	Jobber i et lite mediebyrå, har fler års erfaring og driver med utforming av stillingsannonser i sosiale medier	Mener at innhold som tekst, bilder og gode landingssider er viktig for virkningen av annonsen.
6	Jobber som en rekrutterer i en «start-up» bedrift, har drevet med annonsering i sosiale medier i rundt et år	Uttaler at de ønsker at designet skal være gjennomgående likt på ulike plattformer og landingssiden, og er opptatt av effekten av å skape et første- og helhetsinntrykk av bedriften gjennom at brukere og kandidater blir eksponert for annonser

5.0 Analyse og tolkning

I dette kapittelet skal vi presentere og tolke dataen vi har samlet inn. Som det går frem av analysemodellen vår, har vi valgt å avgrense oppgaven til kategoriene merkevarebygging og diskriminering, men innledningsvis har vi valgt å integrere noe av materialet vi har samlet inn som omhandler dekning og effektivitet, for å skape en helhetlig forståelse av fenomenet. Vi har valgt å bruke direkte sitater, da dette er for kvalitative data hva tabeller er for kvantitative (Jacobsen 2016, 217). På grunn av at vi tok opp samtalene på lyd er vi forsikret om at sitatene våre er helt korrekte, men i og med at materialet vårt består av naturlig fremkommet tale, i motsetninger til for eksempel avkrysninger i et skjema, har vi ofte vært nødt til å foreta tolkninger av utsagnene for å plassere dem i de ulike kategoriene. For å gjøre egne tolkninger gjennomsiktlige, har vi dermed valgt å gjengi informantenes sitater i «hermetegn», slik at det blir tydelig hva som er deres utsagn, og hva som er våre tolkninger.

5.1 Dekning og effektivitet

Målet med å utlyse stillinger gjennom å annonsere i sosiale medier er å tiltrekke og beholde de beste kandidatene. Vår informant Camilla beskriver dette scenarioet «jeg tror en drømmerekrutteringsprosess for alle som rekrutterer er at man skal få inn drit mange bra søknader og bare vasse i det». Mange søkere maksimerer sjansen for å finne en kandidat som er godt kvalifisert til å utføre jobben. Simen forteller oss at «du kan jo nå veldig bredt og veldig mange på kort tid, som du ikke vil gjøre ved å bare ringe eller for eksempel på finn så når du jo som regel de som aktivt er på jobb jakt, som er inne og søker de og de fagfeltene. Mens hvis man sitter i en god jobb så kan man fortsatt være på utkikk hvis det dukker opp en riktig mulighet – så det er jo de man når». Det er flere av intervjuobjektene våre som opplyser at søkermassen i etterkant av annonsering i sosiale medier til tider kan oppleves som overveldende, slik Pia beskriver det her: «Utfordringen er jo at selv om det er en segmentert gruppe så når det ut til veldig mange som kanskje ikke er like kvalifiserte, men som får den opp og tenker at det ser kult ut så de søker uansett.» Det vil si at det alltid vil være en risiko for at algoritmene kan være noe unøyaktige, men det virker da slik som at man heller får et par overfladiske søknader fra folk som er mindre kvalifisert og at dette ikke påvirker den andelen kvalifiserte søkere man sitter igjen med negativt.

Amund, som jobber i Nord-Norge forteller noe av det samme. Han skriver at «med erfaring fra å rekruttere internt, ser vi at en utfordring med å nå bredt ut med budskapet er at man får mange uaktuelle søkere». Dette byrået holder til i en liten by, så det er begrenset hvor smal segmenteringen deres kan være når de skal ansette internt. Dette kan være en utfordring hvis man holder til, eller søker ansatte, i områder med færre innbyggere, fordi plassering da ikke er et fordelaktig kriterium for annonseringen. Amund forteller også at de ofte får overveldende mange henvendelser når de rekrutterer gjennom sosiale medier, men velger en praktisk tilnærming til utfordringene dette bringer med seg: «Hvis man har en god screening bør ikke antall søkere ha noen større betydning. Det som er avgjørende er at svarene er sannferdige, slik at de riktige kandidatene slipper igjennom». Den overveldende søkermassen kandidatene våre opplever i etterkant av annonseringen, stiller krav til andre ledd i rekrutteringsprosessen, som for eksempel kravspesifikasjoner og screening. Simen fortalte oss på den andre siden om hvordan de hadde dratt godt nytte av sosiale medier når de utlyste stillinger i en mindre by, hvor de ikke hadde noe særlig nettverk «og så har vi jobbet med noen distriktssjefer på Vestlandet, og der kjenner vi jo ikke så mye folk fra før av, da kjørte vi en stor Facebook-kampanje, og da fikk vi.. det var helt sykt med søkere».

Sara og bedriften hun jobber i har opplevd å få usanne, negative kommentarer på stillingsannonsene sine på Facebook, hun forteller oss at: «Vi har en regel om at man skal svare på søknader innen 24 timer, i systemet vårt er det veldig enkelt å enten avslå eller invitere til intervju. Vi har hatt litt problemer med at noen har kommentert på annonsene for eksempel at de aldri fikk svar og at dette bare er tull. Men vi finner ikke disse personene i systemet vårt, altså de har aldri søkt. Så det er jo absolutt en utfordring, men da handler det om å svare på en ordentlig og hyggelig måte». Bedriften har hatt noen problemer med at folk kan kommentere på annonsene som ligger ute på for eksempel Facebook, men at disse kommentarene som er negativt vektet ikke holder stand i virkeligheten. Det blir en utfordring å beskytte seg mot dette, men på sosiale medier har enkelt bedrifter eller personer i det minste mulighet til å forsvare seg i det offentlige rom, til forskjell fra tidligere da rykter kun kunne svertes gjennom jungeltelegrafen. Her løser de slike utfordringer ved å ha noen på kundeservice som svarer slike kommentarer på en ordentlig måte

Et annet viktig område handler om informasjonsdeling, og på spørsmål som omhandler informasjonsdeling på sosiale medier forklarer Anne: «For det er jo.. det er jo avhengig av at folk deler informasjon om seg selv. Det har jo vært litt oppstyr med personopplysninger og alt det der på Facebook og det gjør jo kanskje at folk blir mer kritiske til hvilken informasjon de utgir og sånn.» I etterkant av avsløringene om at Facebook hadde personlig informasjon fra flere millioner brukere på avveie har Facebookbrukere blitt mer nøysomme med hva de deler av informasjon, nettopp fordi de er redde for at den skal bli misbrukt. Dersom de ikke deler like mye kan dette skape utfordringer når man skal utforme algoritmer til annonsen, og det kan bli vanskeligere å innhente informasjon man tidligere hadde tilgang på. Det er fler av våre informanter som understreker viktigheten av at informasjonen kandidatene deler er sann. Trond forteller oss at Facebook har gått bort i fra å ha informasjon som utdanning og yrke som segmenteringskriterier for stillingsannonsene, fordi man opplever at brukerne ikke oppgir riktig informasjon her. På den andre siden er Trond fornøyd med flere ting, først og fremst at: «Istedenfor å gå bredt ut og si vi må treffe en million fordi inni der er det spredt rundt en haug med folk som kan være aktuelle så kan man liksom spesifisere så man kun treffer de gruppene med aktuelle kandidater Du bruker 1500 kr istedenfor 20.000 liksom». Her ser vi hvordan annonseringen effektiviserer prosessen, både med tanke på spredning og kostnader.

5.2 Merkevarebygging

Ut i fra alle intervjuene våre har vi kunnet hente ut informasjon som kan relateres til merkevarebygging i en eller annen form. Sara forteller oss at bedriften hun jobber i har et bevisst forhold til merkevarebygging gjennom annonsering i sosiale medier, og de jobber stadig vekk for å forbedre dette: «Vi vil jo bygge merkevare, nå holder vi på med sånn rebranding ... Altså det er jo klart vi vil jo at alt skal være likt, at det skal være samme stil og det skal være tydelig hvem som har lagt ut annonsen. Det er viktig for employer branding vår også». De ønsker altså at alt fra både Facebook-annonsene rettet mot kjøpere og fremtidige ansatte, skal være likt og gjenkjennbart. Ved å bygge alle aspekter rundt merket håper de at et av resultatene skal være at det oppfattes som et kult sted å jobbe. Amund understreker dette når han skriver «Sosiale medier i rekrutteringsprosessen kan ved hjelp av god tekst, tiltalende bilder og gode landings-sider bidra til employer branding for bedriften». Vi tolker dette som at byrået har en oppfatning om at ved å jobbe med å utvikle bedriftens «employer brand», ønsker man å bruke dette strategisk for å tiltrekke seg kvalifiserte kandidater som har et ønske om å jobbe nettopp her, altså at arbeidsplassen i seg selv har et godt rykte. Her ser vi også hvordan arbeidsplassen til Sara ønsker å bygge opp merket i seg selv, mens Amund, som jobber i et mediebyrå, fokuserer mer på innholdet i selve annonsen for å bygge merkevaren.

Anne, som jobber i et rekrutteringsbyrå forteller hvordan de er flinke på å linke deres hjemmeside i annonsene de legger ut «De fleste søkerne kommer fra vår hjemmeside, men det er fordi vi har linken i annonsene fordi vi gjerne vil at folk skal inn på siden vår. Det henger sammen med re-marketing delen også, fordi da kan vi peile inn så de som har vært inne å sett på stillingen blir eksponert for den i sosiale medier i ettertid». Her ser vi at de bruker strategisk markedsføring i annonsene for å trigge noe hos kandidatene, noe som underbygges videre i dette sitatet: «Hvis du får opp annonsen et sted, og så får du den plutselig opp et annet sted – så blir du påminna om at du, ja at du blir nysgjerrig da. Jeg har i alle fall troa på at du da klikker deg inn hvis du er interessert». Her går Anne litt grundigere inn på det Amund også nevner som et virkemiddel for å utvikle bedriftens «employer brand», nemlig landings-sidene. Anne forklarer hvordan de bruker informasjon fra sine egne hjemmesider til å re-eksponere de som har vært inne å sett på stillingen en gang, slik at aktuelle kandidater blir minnet på at stillingen fortsatt er utlyst. Dette vil mest sannsynlig være effektivt, slik at man ikke går glipp av kandidater som kanskje er distraherert når de «scroller». Trond snakker også om å trigge noe hos mulige kandidater, og når det kommer til merkevarebygging uttaler han følgende: «Det

kan også være med tanke på employer branding, kanskje det er noen som har lyst til å jobbe i et mediebyrå, kanskje det er noen som har hørt om oss og kunne tenke seg å jobbe her, men at de ikke nødvendigvis er aktivt inne på finn og ser etter stillinger.. da kan annonsene være med på å trigge noe». Målet med å annonsere i sosiale medier er at de flinke folka som sitter ute i andre jobber skal bli påminnet at det finnes andre muligheter der ute. Gjennom å skape oppmerksomhet og gjenkjennelighet ønsker man å fange oppmerksomheten til de som ikke befinner seg i en jobbsøkerprosess, slik at de søker på akkurat den stillingen hos din bedrift.

Vår informant Simen forteller oss om et tilfelle hvor han annonserte en stilling i sosiale medier «Jo flere gode kandidater, jo verre blir det jo. Man må jo velge ut noen som kunne vært relevant for stillingen enn hvis man hadde hatt mindre søkere. Men da annonserte vi jo også for et superkjent brand på en måte så det hjalp jo». Simen hevder her at om målgruppen har kjennskap til merket det annonseres for vil dette også bidra til flere søkere. Som fler av våre andre kandidater ser han på store søkermengder som en utfordring. En annen som ser verdien av merkevarebygging gjennom annonseringen i sosiale medier er vår informant Anne. Hun jobber i et lite rekrutteringsbyrå, og forteller om hvordan de bygger sitt eget merke gjennom å lyse ut stillinger for andre bedrifter «Vi lager annonser på Facebook til stillingen, med vårt eget design da. Så vi får på en måte litt sånn egen reklame da i tillegg til denne stillingen. Vi har en profil som er lik på alle plattformer da. Sånn at vi.. at de kan kjenne oss igjen på en måte». Ved å lage et unikt design som man alltid annonserer gjennom vil det formes en gjenkjennelse av merkevaren. Ikke bare er det lurt for å få en følelse av relasjon men det er også en gylden mulighet til å strategisk bygge merkevaren din.

Sara ser seg enig i viktigheten av det estetiske når det kommer til annonseringen, hun uttaler «Det har mye å si når du trykker inn på en annonse, det er aller første inntrykket du får av en bedrift. At det ser fint ut, estetisk. Spesielt hvis du ikke vet noe om bedriften fra før. Vi er jo i en start up, vi åpnet opp i Oslo for litt over ett år siden». Helhetsinntrykket bidrar til å skape merkevaren, som igjen vil føre til at de kan hevde seg på markedet overfor konkurrentene. Pia forklarer også at når det kommer til økt synlighet i sosiale medier, tiltrekker ikke bare bedriften seg flere søkere, man prøver også å skape en bevissthet rundt eget merke. Selv om en del av de som blir eksponert velger å ikke søke, så har man likevel tilført en verdi ved at det skapes merkekjennskap i aktuelle målgrupper. Pia forklarer at: «Selv om det er publikum som velger å ikke søke, så gir det jo fortsatt på en måte.. man blir påminnet oss hele tiden ikke sant. Så selv om man ikke tenker at denne stillingen var perfekt for meg, den vil jeg søke på – så er det fortsatt.. man blir bevisst på oss ikke sant». Videre hevder hun at: «Og det er det som er tanken bak det å være synlig. For jo mer synlig du er, jo

mer tenker man på oss som et naturlig valg når du skal søke jobb. Så det er veldig stor verdi med tanke på at.. man blir eksponert for noe så ofte, så selv om man ikke retter seg akkurat mot deg og den stillingen treffer deg så.. så ja, tenker man på det». At merkevarebygging gjennom stillingsutlysning i sosiale medier kan brukes strategisk oppsummeres i dette sitatet fra Camilla «Vi har sterke konkurrenter i Norge som er mer kjent enn oss, og da er det ekstra viktig å markere seg, å spre det slik at man får ut navnet sitt.»

5.3 Diskriminering

Pia forteller at byrået utlyser på flere plattformer samtidig, for størst mulig spredning, altså at annonsene skal dukke opp over alt. Algoritmen man bruker gjennom sosiale medier sørger derimot for at «over alt» bare er der de ønsker at den skal dukke opp, slik at kun målgruppen blir eksponert for annonsen. Hun forteller: «Så vi ser jo det at etter at vi begynte med sponsa innlegg i høst, både på Instagram og Facebook.. så ser vi helt enorm effekt av det. Det dukker jo opp over alt ikke sant – og det dukker jo opp kun for de det er relevant for. Det dukker jo ikke opp hos mora mi liksom ...». Her er det tydelig at byrået bruker alder, og muligens kjønn som krav, henvisningen til «mor» som kjønn kan derimot være tilfeldig. Sara underbygger denne måten å segmentere på og uttaler at «Man kan jo skille ut masse i de Facebook-annonsene, både på alder, og det ene og det andre, du kan gå spesifikt inn på akkurat det du vil ha. Så du får mye, mye bra». Det er altså her snakk om målgrupper, og hvordan man kan bruke algoritmen for å sile ut søkergrupper man ikke er interessert i. Det fremstår som det er denne prosessen som gjør at annonseringen på sosiale medier er det som gjør det så bra, og at flere av informantene opplever dette som grunnen til at de får så mange gode søkere.

Dette aspektet ved annonsering av stillinger i sosiale medier underbygges enda mer av Camilla. Et av hennes sitater lyder følgende: «Sist vi lyste ut en stilling kjørte vi kun på Instagram, og det var kjempepositivt. Altså da fikk vi inn masse søknader og alle.. det som er når vi lager en annonse til Instagram så skriver vi inn målgruppen selv.. ja, for eksempel sted eller alder eller sånn.. det som er viktig». Ved å annonsere på denne måten kan man velge ganske spesifikt hvem som skal eksponeres for annonsen, og det er opp til hver enkelt bedrift å avgjøre hvilke kriterier som er viktige. For mange er nok den største verdien at man dermed også kan velge hvem annonsen ikke skal presenteres for, og på denne måten kan bedriften utelukke for eksempel aldersspesifikke søkergrupper. Videre uttalte hun også: «Det blir målgruppen. Det er sånn, for da får ikke kjæresten min opp det i sin feed – for han er jo gutt – og vi ansatte.. altså det hørtes egentlig veldig kjønnsdiskriminerende ut når jeg tenker meg om

...» Her kommer det tydelig frem at de er ute etter å ansette kvinner og ikke menn, og at dette er et kriterium for målgruppen de skal nå. Det er tydelig at intervjuobjektet blir overrasket over sin egen avsløring, og hun blir plutselig veldig bevisst på lydopptakeren. Likevel er øyeblikket flyktig, da sitatet under beviser at det er akkurat dette de ønsker med denne type annonsering: «Den kanskje aller viktigste verdien de sosiale mediene tilfører rekrutteringsprosessen er jo det jeg nevnte i stad, at man får snevra det inn og treffer hammeren på spikeren. At vi når ut til akkurat de vi ønsker å treffe.. og det tror jeg er det vi har mest utbytte av i form av å rekruttere på den måten da».

Under intervjuet vårt med Pia kom vi inn på hva som er lov å skrive i stillingsannonser og ikke. Det kommer tydelig frem at byrået er bevisst på hva de kan skrive og ikke skrive i annonsen med tanke på diskrimineringslovene, men at de ansatte blir lært opp til å bare formulere seg på en mer kreativ måte. Hun forteller at: «Det er jo veldig viktig, på en måte.. det er det grunnleggende man lærer når man kommer hit. Det er veldig små marginer da.. hva du kan skrive og ikke. For eksempel hvis jeg ønsker en, hvis jeg ønsker en relativt.. ikke sant du kan jo ikke skrive jeg ønsker en ung person som er lysten og motivert og sånn og sånn, og har du mer enn 5 års erfaring kan du ikke søke. Du kan jo ikke skrive det.» Camilla snakker også om utforming av annonser, men hun fokuserer mer mot den tekniske delen der i mot. Hun forteller litt om hvordan de tilpasser annonsen til det enkelte sosiale mediet og at «man kan jo ikke skrive en hel stillingsannonse på annonsen på Instagram, det blir jo alt for masse.. så da skriver vi en slags innledning, og så er det en knapp hvor du blir linket videre opp mot en magasinreportasje igjen. Vi bruker liksom aldri finn.no eller.. ja, vi bruker bare våre egne plattformer». Som et resultat av dette er det bare de som kjenner til det online magasinet og akkurat de som blir eksponert for annonsen som får mulighet til å søke på stillingen. Camilla er en av de kandidatene som var minst «på vakt» når vi snakket om målgruppe.

På den andre siden av skalaen finner vi Anne, som jobber i et lite rekrutteringsbyrå på Vestlandet. Når det kommer til å rekruttere riktig kandidat forteller Anne at «vi har fått veldig fokus med det på mangfold da. At vi liksom skal være flinke til å pushe kunden til å se.. for det har jo vært mye sånn greier da at folk rekrutterer feil fordi de velger noen som ligner på seg selv og sånn. Og da prøver vi å fokusere på å for eksempel få inn fler damer, og det har vi jo klart». Her er det tydelig at hos denne informantens kunder henger det fremdeles igjen at menn er bedre egnet for høyere stillinger eller lederroller. Men byrået er observante på det og egner å hjelpe kunden til å se at begge kjønn kan være like bra, og at man ikke bare bør rekruttere de som ligner en selv.

5.4 Oppsummering

Når det kommer til dekning og effektivitet ser vi at informantene våre opplever å få store mengder søknader etter utlysning i sosiale medier. Dette oppleves både som positivt og negativt. Noen hevder det krever mye ressurser å håndtere søknadene i etterkant, mens andre mener dette kan løses enkelt ved å ha effektive prosesser i andre faser av rekrutteringsprosessen. Bedrifter er avhengige av at brukere på de sosiale mediene deler informasjon om seg selv, noe som kan bli en utfordring i fremtiden med tanke på personvern og generelle tendenser og utviklinger på markedet. Informantene våre benytter seg av annonsering i sosiale medier for å utvikle sitt «employer brand», for å tiltrekke og beholde kandidater. Et av målene med denne formen for stillingsutlysning er å nå ut til kandidater som ikke er på aktivt jobb-søk. Vi ser at kandidatene har ulik tilnærming til viktigheten av utforming og design, men det fremgår av analysen vår at dette er viktige faktorer dersom man ønsker størst mulig effekt av annonseringen. Målet med annonseringen er å skape kjennskap hos målgruppen, noe som vil føre til at kandidater ser på bedriften som et naturlig valg når de skal søke jobb. Å bruke sosiale medier i rekrutteringen bringer med seg noen etiske dilemmaer for bedrifter. Noen av informantene våre innrømmer at de segmentere på kriterier som alder og kjønn når de benytter seg av algoritmene i annonseringen, noe som strider med det norske lovverket. Det fremgår av analysen vår at kompetanse rundt diskrimineringslovverk til dels kan være med å forebygge dette, men at det nødvendigvis ikke er nok.

6.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi vi benytte oss av informasjonen vi har samlet inn, og se eksempler, løsninger og erfaringer fra informantene våre i sammenheng med pensum som belyser temaet for å svare på problemstillingen vår. Vi skal først ta for oss muligheter knyttet til dekning, effektivitet og merkevarebygging, før vi diskuterer utfordringer knyttet til etiske dilemmaer.

6.1 Muligheter

6.1.a Dekning og effektivitet

Alle informantene våre har brukt sosiale medier til å annonsere for stillinger, og rapporterer om gode – til og med til tider overveldende mengder med søknader fra potensielle kandidater. Bjaalid og Mikkelsen (2014, 149) støtter opp under dette, ifølge dem vil annonsering i sosiale

medier føre til at man når ut til flere kandidater og at dette igjen genererer flere søkere. På den ene siden har vi vår informant Camilla, som forteller om hvordan det å vaske i søknader er, eller burde være, en drøm for de fleste som skal rekruttere noen. På den andre siden opplever flere av informantene våre samtidig ulemper knyttet til den store søkermassen. Noen av konsekvensene er blant annet at det tar mye tid å gå gjennom søknadene, at det er vanskelig å velge mellom flere kandidater der det egentlig ikke finnes noe grunnlag for å skille kandidatene fra hverandre basert på kompetansen de innehar, og at man får mange irrelevante henvendelser og søknader fra kandidater som er helt uaktuelle. En måte å løse disse utfordringene på vil være å stille strengere krav til screeningsprosesser, ved å for eksempel ha et internt integrert system som kan utelukke de som ikke oppfyller en del minstekrav. For å få størst utbytte av bruken av sosiale medier er det viktig at man har effektive prosedyrer, slik at man ikke mister gode kandidater underveis, som enten blir plukket opp av noen andre eller at de ikke ser verdien i å i det hele tatt gjennomføre prosessen fordi det er for tidkrevende. Vår informant Amund understreker dette når han uttaler «Hvis man har en god screening bør ikke antall søkere ha noen større betydning. Det som er avgjørende er at svarene er sannferdige, slik at de riktige kandidatene slipper igjennom».

Bruk av sosiale medier til stillingsutlysninger krever også at man har gjennomført en grundig jobb-analyse i forkant, slik at man vet hvem det er man søker etter. På denne måten beskytter man seg fra at beslutningen tas på feil grunnlag, som for eksempel at man bare ansetter noen som er lik en selv, eller noen som kun anses som en som vil bidra positivt til arbeidsmiljøet. Ved hjelp av de sosiale mediene har bedrifter og organisasjoner mulighet til å gå inn og bestemme hvem som skal eksponeres for annonsen, og det er avgjørende at de kravene man velger å segmentere etter ikke er valgt på måfå, men at de er begrunnet strategisk i forhold til den stillingen man ønsker å fylle. Vår informant Trond sammenligner denne formen for utlysning med en headhunter-prosess, bare at man får en bredere gruppe med en større søkermasse, hvor resultatet er kvalifiserte søkere med riktig erfaring, samtidig som du sparer tid fordi man slipper å gjøre dypdykk i eget eller andres nettverk. En annen positiv konsekvens av å bruke sosiale medier i rekrutteringen er at det effektiviserer prosessen, i følge våre informanter gjelder dette både med tanke på tidsbruk i de ulike leddene, men også når det kommer til kostnader. Fordelen med å annonsere i sosiale medier er, ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 149), blant annet at det mye rimeligere enn å annonsere i aviser og på finn.no. Vår informant Trond har satt seg grundig inn i dette, og beskrev scenarioet som noe han kalte typisk medie-hus-tenkning «istedenfor å gå bredt ut og si vi må treffe en million fordi inni der er det spredt rundt en haug med folk som kan være aktuelle så

kan man liksom spesifisere så man kun treffer de gruppene med aktuelle kandidater Du bruker 1500 kr istedenfor 20.000 liksom». Dette eksempelet viser godt hvordan man kan være kostnadseffektiv ved hjelp av annonsene, både på grunn av segmenteringsmulighetene men også i faktisk direkte utgifter knyttet til det å utlyse en stilling.

I analysen vår ser vi også at bedrifter som et resultat av den teknologiske utviklingen blir utsatt for rykter og hets på en helt annen måte enn tidligere. I følge Headworth (2015, 126) blir bedriften eller organisasjonen din eksponert og utsatt hver dag, hele året, i alle sosiale kanaler, uavhengig om du er aktive på disse eller ikke. Vår informant Sara fortalte oss om en opplevelse de har hatt med usann kritikk i sosiale medier. Det er mulig for brukere på Facebook å kommentere under annonsene som legges ut, og de har hatt tilfeller av profiler som har kommentert negative opplevelser som følge av deres måte å rekruttere på. Hun fortalte at bedriften selv har mulighet til å søke opp personer i systemet deres, og tilfellet i de fleste av disse sakene var at disse personene aldri hadde søkt på stilling hos dem. Deres bedrift har løst dette problemet ved å være tilstede i de sosiale mediene, og de har utviklet prosedyrer for hvordan de skal henvende seg til kritikk, usann eller ei. Fordelen for bedrifter som velger å være tilstede i de sosiale mediene er at de har mulighet til å forsvare seg like offentlig som de som legger igjen slike kommentarer. På denne måten får ikke uærlige, eller «fake» profiler en plattform hvor de får ytret seg uten motstand. En så direkte kontakt med kundene vil også kunne bidra til å forbedre eget produkt eller tjeneste fordi man får direkte tilgang til informasjon knyttet til kunde- eller brukeropplevelser, noe som kan føre til at man får et bevisst forhold til hva som fungerer og ikke. På denne måten kan bedriften også bli oppmerksom på problemer eller utfordringer ved vare, system eller tjeneste som man ikke plukker opp internt.

6.1.b Merkevarebygging

Jobbanalysen kan og bør også legge grunnlaget for utformingen av annonsen. Dette er et av aspektene ved annonsering i sosiale medier vi opplevde at informantene våre ikke har lagt så mye vekt på, noe vi også har observert selv ettersom vi har fulgt spesielt med på annonsene som dukker opp i våre egne kanaler de siste månedene. Mange av stillingsannonsene er uklare, og de linker direkte til finn.no istedenfor bedriftens egne hjemmesider. En konsekvens av lite gjennomtenkt utforming av annonsene er at bedriftene mister et stort utbytte av denne formen for annonsering, nemlig det å bygge opp sitt eget merke. Anne, som jobber i et rekrutteringsbyrå forteller hvordan de er nøye med å linke deres egen hjemmeside i annonsene, slik at folk skal trykke seg inn. På denne måten får de presentert bedriften, men

samtidig også brukt informasjonen slik at de kan peile inn segmenteringen i algoritmen, så de som har vært inne å sett på stillingen en gang blir eksponert for den i ettertid. Bedrifiers tilstedeværelse i sosiale medier er tett knyttet opp mot merkevarebygging, og videre i diskusjonen vår skal vi se nærmere på hvordan effekten av å fokusere på merkevare, eller «employer branding», kan bidra til både å beholde og tiltrekke seg fremtidige ansatte. Også de som ikke er aktivt jobbsøkende, ved at de blir eksponert for stillingsannonser i sosiale medier.

Når det kommer til effekten av merkevarebygging gjennom å annonsere i sosiale medier er det først og fremst snakk om å skape kjennskap, slik at arbeidsplassen oppfattes som et bra sted å jobbe, men også for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Det kommer frem av analysen vår at de fleste informantene våre har et bevisst forhold til utvikling av merkevarebygging og «employer branding» gjennom annonsering i sosiale medier, og at dette er en av årsakene til at de velger å utlyse stillinger på denne måten. Simen, en av våre informanter som jobber som headhunter, fortalte oss at når de utlyste en stilling i sosiale medier for et merke han henviser til som «et super kjent brand» fikk de utrolig mange søkere, og han så på akkurat «brandet» som årsaken til at denne utlysningen tiltrakk seg flere søkere enn standarden. Her er det viktig å understreke at det finnes en sammenheng mellom sterke merkevarer i form av produkter og allmennhetens oppfattelse av hvordan det er å jobbe i organisasjonen. Merker som *Google*, *Samsung* og *Tesla* er alle sterke merkevarer hvor de fleste hadde takket ja til en jobb uten å bry seg om å samle inn informasjon om andre ulike stillinger i samme bransje. I følge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 140). er det derfor viktig at bedrifter er observante på det faktum at budskapet de sender ut stemmer overens med virkeligheten, slik at de på denne måten ikke bare tiltrekker seg ansatte men også at de klarer å holde på disse. Denne faktoren gjør det på samme måte lønnsomt for mindre bedrifter eller organisasjoner med mindre kjente merkevarer å legge en innsats i hvordan de eventuelt velger å gjennomføre annonseringen i sosiale medier, dersom de velger dette som strategi. Vår informant Sara poengterer dette når hun forklarer at når en kandidat går inn på en annonse så får de et inntrykk av bedriften, spesielt om det er en bedrift de ikke kjenner til fra før av, og da er både innhold og det estetiske avgjørende for å skape et godt førsteinntrykk hos potensielle søkere.

I følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2016, 78) er en viktig del av merkevarebygging å skape kjennskap i system 1, noe som skjer via hyppig repetisjon av positive signaler knyttet til merket, disse positive signalene innebærer konsekvent bruk av navn, farger og design over tid. Amund opplyser om at ved hjelp av god tekst, tiltalende bilder og gode landingssider, vil bruk av sosiale medier i rekrutteringsprosessen kunne føre til utviklingen av bedriftens

«employer brand». Det er tydelig at dette rekrutteringsbyrået har satt seg inn i brukertrender, og de vil mest sannsynlig lage annonser med godt innhold som treffer målgruppen. Bedriften Sara jobber i har en litt annen tilnærming da de fokuserer mer på det estetiske, at alt skal være likt og i samme stil, slik at det er tydelig hvem som har lagt ut annonsen. De ulike tilnærmingene kan forklares ved at Amund jobber i et rekrutteringsbyrå, og i gjennom at de plasserer deres egen logo i annonsene de lager for kundene vil de få effekt av repetisjon på denne måten, mens det er viktigere for bedriften Anna jobber i å skape et helhetsinntrykk av merket i seg selv. Et annet resultat av å hyppig eksponere målgruppen med relevant innhold blir forklart godt av Pia «Selv om det er publikum som velger å ikke søke, så gir det jo fortsatt på en måte.. man blir påminnet oss hele tiden ikke sant. Så selv om man ikke tenker at denne stillingen var perfekt for meg, den vil jeg søke på – så er det fortsatt.. man blir bevisst på oss ikke sant».

Både Simen og Trond snakker om hvordan man kan nå kandidater som ikke er aktivt jobbsøkende med annonsering av stillinger i sosiale medier. Simen forklarer at dersom man sitter i en god jobb, vil det fortsatt være en del flinke folk der ute som er åpne for endringer hvis det dukker opp en god mulighet. Trond har en litt annen tilnærming og legger fokuset på «employer branding», og forklarer at hos en som har gjort seg opp en tanke om hva man ønsker å jobbe med eller om de ønsker å bytte jobb innenfor sitt fagfelt uten at de er aktivt inne og ser på stillinger, så vil eksponeringen og merkekjennskapen være med på å trigge noe så de ønsker eller velger å søke hos akkurat din bedrift. Er man midt i en jobbsøkerprosess, er det nok mindre risiko knyttet til valg av arbeidssted enn dersom man allerede sitter i en jobb man er fornøyd med og trygg på. Samuel, Olsen og Peretz (2016, 81) hevder at sterke merkevarer vil ha en avgjørende faktor i høyinteressesituasjoner fordi de ofte er forbundet med mindre risiko. Har du en sterk merkevare kan du dermed tiltrekke deg kandidater som allerede er i jobb uten å måtte lokke med skyhøy lønn eller firmabil. Merkevaren og arbeidsplassens omdømme kan i seg selv være med å påvirke avgjørelsen til disse potensielle kandidatene. Camilla forteller oss at de har sterke konkurrenter i Norge som er mer kjent enn dem, og at det derfor er ekstra viktig at de markerer seg og får ut navnet sitt. I rekrutteringssammenheng får merkevaren sin verdi i gjennom at arbeidstakerne kan velge mellom mange ulike arbeidsplasser (Samuel, Olsen og Peretz 2016, 97), og det vil derfor medføre en stor verdi for bedriften om de klarer å bli ansett som et trygt og naturlig valg for jobbsøkere.

Når vi lette etter stillinger på Facebook og Instagram, kom vi over både stillinger som var lyst ut av bedrifter og organisasjoner, men også stillinger som var lyst ut i gjennom ulike

rekrutteringsbyråer. Pia, som jobber i et rekrutteringsbyrå, forklarte dette med synlighet på en veldig god og oppsummerende måte «Og det er det som er tanken bak det å være synlig. For jo mer synlig du er, jo mer tenker man på oss som et naturlig valg når du skal søke jobb. Så det er veldig stor verdi med tanke på at.. man blir eksponert for noe så ofte, så selv om man ikke retter seg akkurat mot deg og den stillingen treffer deg så.. så ja, tenker man på det». Her går det frem at dette med å bygge merkevare er vel så viktig for rekrutteringsbyråer som for bedrifter eller andre organisasjoner. For rekrutteringsbyråer blir det viktig å markere seg i forhold til konkurrentene fordi de er avhengige av at søkere går inn og søker på stillingene de har ute, slik at de får levert best mulig resultat, altså kandidat, til kunden. Dette vil spesielt være avgjørende i samfunnet vi i Norge lever i, hvor vi har søkemotorer som for eksempel finn.no som er veldig integrert hos potensielle kandidater. Det vi derimot ser hos bedrifter som velger å outsource, deler av eller hele rekrutteringsprosessen, er at de går glipp av den viktige merkevarebyggingen som foregår gjennom annonseringen i de sosiale mediene. Anne forteller oss at de som byrå lager annonsene til Facebook til hver enkelt stilling, ” men at de benytter seg av sitt eget design, og dermed er det rekrutteringsbyrået som får nytte av eksponeringen. Da er det rekrutteringsbyrået som kjennes igjen av målgruppene og ikke bedriften som ønsker å ansette en kandidat. Sett i sammenheng med dette vil det derfor være en fordel dersom bedrifter som ønsker å benytte seg av eksterne byråer reflekterer over de ulike aktørenes merkevare, for jo sterkere merkevare disse har jo mer sannsynlig er det at de klarer å hente inn den beste kandidaten for jobben. En annen viktig fordel ved å benytte seg av et rekrutteringsbyrå er at de er trente på lover og regler man må følge hvis man ønsker å rekruttere på en etisk måte. Avslutningsvis i drøftingen vår skal vi se på diskriminering, og hvordan bedrifter kan og bør unngå å falle for fristelsen til å utnytte algoritmene fordi de gjør det mulig å ekskludere visse grupper fra søkermassen.

7.2. Etiske dimensjoner

Lovverket legger tydelige rammer for hva som er lov og ikke når det kommer til annonsering, men i og med at annonsering gjennom sosiale medier er en relativt ny metode, spesielt i Norge, ser vi i funnene våre at det likevel er en stor «gråson» på dette feltet. Alle kildene våre nevner etiske dilemmaer, men vi har ikke funnet noen som stiller spørsmål ved konsekvenser rundt diskriminering. Dette kan være fordi temaet er noe begrenset til Norge, fordi vi har spesielle lovverk for dette, og mye av forskningen er utenlandsk. Det vil derfor være ekstra viktig for Norske bedrifter å være bevisste på hvilke kilder de bruker til

informasjon når de ønsker å ta i bruk sosiale medier i rekrutteringen, fordi det er ikke sikkert man tenker over disse konsekvensene som at ansatte i bedriften mangler kompetanse rundt hva slags rammer man må forholde seg til. Annonseringen i de sosiale mediene legges strategisk opp gjennom algoritmer, som er systemer de ulike plattformene tilbyr bedrifter og enkeltpersoner. Systemene har en rekke funksjoner som gjør at du kan velge hvem som skal eksponeres for annonsen. Du kan blant annet målstyre etter kjønn, alder, interesser og område. Mikkelsen og Lausdal (2014, 137) sier at en konsekvens av rekruttering i sosiale medier vil bringe med seg nye etiske dilemmaer som profesjonelle organisasjoner må forholde seg til. Dette mener vi kommer tydelig frem i vår oppgave, da det blant annet gjentatt kommer frem av intervjuene vi har gjennomført at flertallet av intervjuobjektene nettopp eksponerer grupper basert på alder og kjønn. Den ønskede effekten er at annonsen skal komme opp hos en spesiell målgruppe, eksempelvis uttaler noen av informantene «.. det dukker jo ikke opp hos mora mi liksom..», .. alder og sånn.. det som er viktig», «for da får ikke kjæresten min det opp.. for han er jo gutt..». Her ser vi at en konsekvens vil være at ulike søkergrupper ekskluderes fra eksponeringen.

I og med at sosiale medier gjør det mulig å innhente informasjon om brukeren og å eksponere utvalgte grupper, antok vi i forkant av arbeidet med oppgaven at bedrifter ofte benyttet seg av sjansen til å segmentere målgrupper på denne måten. Noe kanskje bevisst, men andre trolig i mangel på kunnskap og kompetanse på området. Camilla er en av informantene som ikke har en formell utdanning innenfor rekruttering, og som trolig er minst kjent med lovverket rundt rekruttering. Hun er den som snakker mest løst om det og som er minst omtentksom når vi snakker om målgrupper og hvem de faktisk er ute etter å eksponere. Hun nevner i intervjuet en konkret rekrutteringsprosess hvor de annonserte på det sosiale mediet Instagram, der hun forklarer at de la inn en målgruppe hvor de kjørte algoritmen blant annet på alder, fordi dette var et viktig kriterium for dem. Her er det helt tydelig brudd på diskrimineringsloven, da arbeidsgiver ikke skal legge vekt på faktorer som alder i forbindelse med ansettelsesvurderingen, jf. aml. § 13-2. Hun nevner også at denne annonsen på Instagram ikke vil dukke opp i kjæresten sin «feed», rett og slett fordi han er en gutt. Her er de også skyldige i å bryte loven ved å diskriminere på grunnlag av kjønn. Informanten sier til og med selv at det hørtes kjønnsdiskriminerende ut, noe som helt klart er tilfelle i denne situasjonen. Selv om hun innså sin egen avsløring når hun sa det høyt, kommer hun like etterpå med en ytring om at det nettopp er dette hun mener er styrken ved slik annonsering. At du treffer «hammern' på spikern'» og får smalnet inn så du lettere treffer akkurat den du er på utkikk etter. Annonsering igjennom sosiale medier gir bedrifter og organisasjoner en unik

mulighet til å målstyre, slik at målgruppen deres er de som blir presentert for annonsen. Det fremkommer dog av vår analyse at det er viktig å også bemerke seg hvem de ikke ønsker å eksponere med annonsen, da vi ser at det foregår diskriminering på spesielt alder og kjønn igjennom bruk av algoritmene. Uavhengig av om man har kompetanse innenfor rekruttering eller ikke virker det som om det er lett å ta snarveier, fordi disse kravene ikke er noe som fysisk skrives ut i en annonse og at bedrifter dermed føler de kan lure seg unna lovverket. På den andre siden ser vi også at fordi vi har søkemotorer som finn- og nav.no, så kan bedrifter sikre seg mot diskriminering til en viss grad om de velger å supplere annonsene i sosiale medier med å lyse ut stillingene på disse plattformene også. Dette vil i tillegg også sørge for at aktuelle kandidater som av ulike årsaker ikke er aktive på sosiale medier også vil få muligheten til å finne informasjon om stillingen. En av fordelene ved å annonsere i de sosiale mediene, kostnadseffektiviteten, vil da minske noe som gjør at mange kanskje velger å ta disse snarveiene fordi det er bedre for dem selv å få akkurat den kandidaten de tror de trenger til lavest mulig kostnad.

Sara hevder også det samme som Camilla, bare at hun bruker det sosiale mediet Facebook som eksempel. Hun forklarer at de bruker algoritmer på alder, og legger til «ved å gjøre det på denne måten får du akkurat det du vil ha, og du får mye bra». Hun legger det frem som at det er dette som gjør at de får inn mange gode søkere. Det er tydelig i dette studiet at det er flere som er enige om at alder og kjønn er viktige faktorer når de skal ansette, men dette er i strid med det Skorstad (2017, 42) sier er viktig ved en seleksjonsprosess. Han hevder at kandidaten må bli vurdert ut fra egenskaper og kvaliteter som berører jobbprestasjonen, og kun det. En motsetning til dette er intervjuet med Anne hvor hun fortalte oss at hun veiledet en kunde til å vurdere kvinnelige kandidater til stillingen. Selv hadde kunden på eget initiativ kun vurdert menn til lederrollen som det var snakk om i dette tilfellet. Her hjelper hun dem å se at kjønn ikke har betydning for å være kvalifisert til en stilling. Hadde hennes kunder valgt å kjøre ut annonsene på eget initiativ istedenfor gjennom rekrutteringsbyrået ville de mest sannsynlig hatt en rekrutteringsprosess som ville vært både uetisk og diskriminerende.

Kjønns- og aldersdiskriminering er absolutt til stede i flere av de ulike informantenes rekrutteringsprosesser. Skjønberg og Hognestad (2016, s. 65) gjengir lovverket på følgende måte «Arbeidsgivers utlysning av stillinger gjennom annonser og lignende må være innenfor de rammer som følger av diskrimineringslovgivningen». Rammene som følger av diskrimineringslovverket blir i midlertidig ikke fulgt i praksis, det kan vi se hos våre informanter. Pia forteller oss at en av de første tingene de lærer når man begynner i byrået er

hva man kan og ikke kan skrive i en stillingsannonse når de skal lyse ut stillingen. Hun sier at hun for eksempel ikke kan skrive at hun ønsker en ung person, men det kommer tydelig frem at de lærer seg å sno seg rundt og ordlegge seg på en litt mer kreativ måte. Det er i og for seg greit å være kreativ, men til en viss grad. Hun forteller videre at de gjennom annonseringen kun eksponerer de de ønsker, de de anser som «aktuelle», som helt tydelig kommer frem at er unge mennesker. Så selv om byrået tilsynelatende kjenner til lovverket, handler de likevel ikke i tråd med det når det kommer til eksponering gjennom annonseringen.

Man skal være ganske sikker på at den kandidaten man ser for seg at man ønsker, er den som er best egnet til å utføre jobben. Om man velger å snevre inn målgruppen helt, og bare eksponerer akkurat de man ønsker, vil dette mest sannsynlig føre til brudd på diskrimineringslovene. I tillegg vil man også gå glipp av en viktig effekt av denne typen stillingsutlysning. Noe av intensjonen bak å annonsere på denne måten er også å øke sjansene for at noen som blir eksponert referer aktuelle stillinger til bekjente (Headworth 2015, 135). Vi ser at flere av bedriftene burde prøve å skaffe seg en bedre forståelse rundt denne «gråsonen» i annonseringen, og kjenne etter hvor deres grense går. Er det etisk riktig? Strider det med diskrimineringslovverket? Etter vårt arbeid med dette temaet ønsker vi å stille spørsmål ved den utviklingen vi ser innenfor diskriminering. Er det slik at vi ønsker å leve i et samfunn hvor bare 20-30 åringer får jobb, og hvordan vil disse tendensene utvikle seg videre? I Norge er vi heldige som har et lovverk som beskytter utsatte grupper for diskriminering, og som regulerer slik at bedrifter ikke får herje som de vil og ved at det begrenser deres muligheter til å ta avgjørelser uten å tenke på de samfunnsmessige konsekvensene som følger av deres handlinger.

7.0 Avslutning

Avslutningsvis skal vi oppsummere våre drøftinger og funn i de ulike kategoriene dekning og effektivitet, merkevarebygging og diskriminering. Når det kommer til dekning og effektivitet ser vi at stillingsutlysning gjennom sosiale medier gir bedrifter gode søkermasser. Dette oppleves både som positivt, fordi man får mange gode kandidater og velge mellom, men på den andre siden også negativt fordi man opplever utfordringer knyttet til håndteringen i etterkant. Det går fram av vårt arbeid at om man ønsker å bruke sosiale medier som en plattform for rekruttering vil dette stille krav til effektiviteten i andre faser av rekrutteringsprosessen. Denne formen for annonsering viser seg å være kostnadseffektivt, det skaper en plattform hvor man kan være i direkte kontakt med potensielle kandidater, man får

direkte tilgang til informasjon rundt kandidatopplevelsen, og man får muligheten til å forsvare seg mot negativ omtale og kritikk. En mulighet knyttet til annonseringen i sosiale medier er fokuset på å bygge merkevare som en katalysator for å tiltrekke og beholde ansatte. Ved å utvikle bedriftens «employer brand» gjennom annonseringen vil målgruppen og øvrige potensielle kandidater se på bedriften som en arbeidsplass de ønsker å være del av. Har man en sterk merkevare vil dette også bidra til å redusere risiko, noe som øker sjansen for å nå ut til optimale kandidater som ikke nødvendigvis er aktive jobb-søkere.

Vi ser også at dersom bedrifter velger å benytte seg av rekrutteringsbyråer, går bedriften glipp av effekten av merkevarebygging gjennom annonseringen i de sosiale mediene. Det er da byrået som får utbytte av merkevarebyggingen gjennom eksponeringen. Dette betyr at dersom bedrifter ønsker å la rekrutteringsbyråer ta jobben for dem, bør de reflektere rundt byråets «merke» og hvilken evne de har til å tiltrekke seg de flinkeste kandidatene. Ved bruken av algoritmer i annonseringen åpner dette opp for at bedrifter kan velge hvem som skal eksponeres for annonsen ut i fra de kravene de selv ønsker. Vi ser i oppgaven vår en tendens til at det segmenteres på bakgrunn av alder og kjønn, noe som strider med diskrimineringslovverket. Når det kommer til etiske dimensjoner går det også frem at kompetanse kan ha noe å si for om man velger å sette krav som er grunnet i stillingen og ikke personlige preferanser, men samtidig hevder øvrige informanter at det er denne muligheten som gjør annonseringen så effektiv. Selv om vi ser at diskrimineringen begrenses noe ved at man også legger stillinger ut på søkemotorer som finn.no og nav, virker det som at det er mer effektivt å kun utlyse stillinger i de sosiale mediene og det er usikkert hvilke konsekvenser dette vil få i fremtiden. Selv om det går an å målstyre på denne måten betyr det ikke at det er en etisk klok beslutning eller handling. Det spørres også om det har noe for seg annet enn at bedriften ender opp med den ansatte de tror de vil ha, ikke den som er best egnet til å gjennomføre jobben. Det er allmenn kjent at det ikke er lov med diskriminerende kravspesifikasjoner i en utlysningstekst, og vi vil derfor hevde at det er uetisk å gjøre dette gjennom «skjulte» algoritmer istedenfor.

Vi håper denne oppgaven kan bidra til at bedrifter tenker seg om en gang eller to når de definerer sin målgruppe. En viktig verdi ved å annonsere i sosiale medier er delingsfunksjonene som gir brukere mulighet til å videresende annonser til bekjente, og det burde derfor ikke være nødvendig å begrense eksponeringen på faktorer som alder eller kjønn, med mindre det er begrunnet i stillingens karakter og dermed lovlig.

7.1 Videre forskning

Avslutningsvis ønsker vi å komme med noen forslag til videre forskning. Når det kommer til dekning, kan det være interessant å undersøke hvorvidt denne formen for annonsering er noe å bruke tid på i alle sammenhenger. Etter å ha gjennomført dette prosjektet ser vi at det «skinner igjennom» at denne formen for annonsering brukes i hovedsak for å tiltrekke seg unge kandidater. Dette er noe som kan endre seg, selv om eldre brukere ikke oppfattes som jobbsøkere i dag, ser man at arbeidsplasser legges ned og i fremtiden vil dette kanskje være en høyst aktuell målgruppe for denne typen utlysning. Når det kommer til effektivitet ser vi at det kan være interessant å undersøke om det finnes et optimalt tidsrom for bruken av annonsene, da med tanke på å øke effektiviteten og å tiltrekke seg de riktige søkerne. Tilknyttet merkevarebygging kan man undersøke hva slags fordeler og ulemper som oppstår ved bruk av ulike sosiale medier, for eksempel mellom Instagram, som er en bildedelingsplattform og Facebook som åpner opp for tekst. Her kan man også undersøke hvilke ideologier og verdier som kommuniseres på de ulike plattformene. Med tanke på diskriminering kan det være interessant å se videre på hvordan kompetanse rundt rekruttering og lovverket spiller inn på de etiske dilemmaene man må forholde seg til, og de avgjørelsene man må ta når man velger å lyse ut stillinger gjennom annonsering i sosiale medier.

7.0 Litteraturliste

Arbeidstilsynet. 2018. «Vern mot diskriminering». Lesedato: 04.05.2018:

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/vern-mot-diskriminering/>

Headworth, Andy. 2015. Social Media Recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy. 1 ed. Kogan Page Limited

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Oslo: Gyldendal

Johannesen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5 utgave. Oslo: abstrakt forlag

Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas. 2014. Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm

Samuelson, Bendik M., Peretz, Adrian og Olsen, Lars E. 2016. Merkevarerledelse. 1. Utgave. Oslo: Cappelen Damm

Snl (A), store norske leksikon «Sosiale medier». Lesedato: 04.06.2018:

https://snl.no/sosiale_medier

--- (B), store norske leksikon «Eksponeering-markedsføring». Lesedato: 04.06.2018:

https://snl.no/eksponering_-_markedsforing

--- (C), store norske leksikon «Diskriminering». Lesedato: 04.06.2018:

<https://snl.no/diskriminering>

Skorstad, Espen. 2017. Rett person på rett plass, psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. 2. Utg. Oslo: Gyldendal

Skjønberg, Næss Alexander og Erik Hognestad. 2016. Individuell arbeidsrett. 1. Utgave. Oslo: Gyldendal